



## **A usabilidade da Inteligência Artificial Sólides na análise de dados comportamentais para a tomada de decisão.**

**Samantha Esthefani Silva Viana**

*Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)*

[samantha.viana@ufpe.br](mailto:samantha.viana@ufpe.br)

**Orientador: Dr. Elielson Oliveira Damascena**

*Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)*

[elielson.damascena@ufpe.br](mailto:elielson.damascena@ufpe.br)

**Modalidade:** (x) Texto Completo ( ) Texto em andamento ( ) Resumo expandido

### **Resumo**

Este estudo investiga a usabilidade da inteligência artificial Sólides na análise de dados comportamentais e sua aplicação na gestão de informações para a tomada de decisão em gestão de pessoas. Com abordagem qualitativa e caráter descritivo-exploratório, a pesquisa baseou-se em entrevistas semiestruturadas e análise documental para compreender a percepção dos gestores sobre a ferramenta. Os resultados foram obtidos por meio de análise de conteúdo, assim, evidenciando que a Sólides destaca-se como um recurso estratégico para a otimização da gestão de talentos, proporcionando maior precisão na avaliação de perfis comportamentais e suporte robusto às decisões organizacionais. Além disso, evidenciou-se que a ferramenta contribui para um processo decisório mais ágil e embasado, auxiliando na seleção, no desenvolvimento e na retenção de talentos. No entanto, desafios como a necessidade de capacitação contínua dos gestores e a mitigação de vieses algorítmicos foram identificados como pontos de atenção. Conclui-se que a IA pode ser uma aliada poderosa na gestão de pessoas, desde que utilizada de forma crítica e com monitoramento constante, garantindo equidade e eficácia nos processos organizacionais.

**Palavras-chave:** Inteligência artificial; gestão de pessoas; análise comportamental; tomada de decisão.

### ***Abstract***

This study examines the usability of Sólides artificial intelligence in the analysis of behavioral data and its application in information management to support decision-making in human resource management. Employing a qualitative approach with a descriptive-exploratory design, the research was conducted through semi-structured interviews and document analysis to capture managers' perceptions of the tool. The findings, derived from a content analysis, reveal that Sólides emerges as a strategic resource for enhancing talent management, offering greater accuracy in assessing behavioral profiles and providing robust support for organizational decision-making. Additionally, the results indicate that the tool contributes to a more agile and evidence-based decision-making process, facilitating the selection, development, and retention of talent. Nevertheless, challenges such as the need for continuous managerial training and the mitigation of algorithmic biases were identified as critical areas for attention. It is concluded that artificial intelligence can serve as a



powerful ally in human resource management, provided it is employed critically and subjected to ongoing monitoring, thereby ensuring fairness and effectiveness in organizational processes.

**Keywords:** Artificial intelligence; human resource management; behavioral analysis; decision-making.

## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo da história é evidenciado os grandes avanços que o ser humano realizou em seu trabalho, a fim de tornar mais eficiente a execução de suas atividades, processos, métodos e uso de materiais (Conceição, 2000). Houveram ciclos de descobertas que desenvolveram a forma de trabalho segundo Doneda *et al*, (2018, p. 10) “A Primeira Revolução Industrial foi baseada em água e vapor para mecanizar a produção, e a Segunda usou energia elétrica para criar produção em massa; a Terceira Revolução Industrial alavancou a eletrônica e a tecnologia da informação para automatizar a produção”. A evolução em cada tempo moldou e redefiniu as maneiras de interação social, de trabalho e como as empresas operam.

Segundo Rübmann (2015), da revolução agrícola 8 mil a.C e 5 mil a.C até hoje vivenciamos ciclos de inovação, o mais recente é apontado como a Quarta Revolução industrial, também conhecida como Indústria 4.0, em que seus pilares no desenvolvimento tecnológico são: *Big data*, computação em nuvem, integração de sistemas vertical e horizontal, inteligência artificial, internet industrial das coisas, realidade virtual, robôs autônomos, segurança cibernética, simulação e impressão 3D.

As empresas implementaram a inteligência artificial como a principal ferramenta para oferecer à sociedade soluções cada vez mais relevantes, autônomas e eficazes nesse novo contexto de mercado, segundo Khin e Ho (2019). Nestas organizações, o negócio em si é voltado para a inovação, ou seja, a usabilidade de recursos tecnológicos é o caminho estratégico de não apenas acompanhar o mercado, como também superá-lo.

Nesta perspectiva, como posto por o Guerreiro *et al*. (2023) a partir das novas tecnologias como a inteligência artificial, IoT (internet das coisas), computação em nuvem, Impressão 3D (Manufatura Aditiva), Realidade Aumentada e Realidade Virtual, a forma de trabalho mudou, como todas as demais mudanças que ocorreram na sociedade, política, comércio, economia e até mesmo o comportamento e a forma de consumo. Assim, a indústria 4.0, ao mesmo tempo em que impulsiona a produtividade e a inovação nas empresas, exige uma adaptação da força de trabalho. Em ambientes competitivos e voláteis, como o comércio eletrônico e a logística, a capacidade de responder rapidamente pode ser decisiva para aproveitar oportunidades emergentes ou perder a vantagem competitiva (Patrício et al., 2019).

A digitalização dos processos industriais torna essencial a aquisição de novas competências para que os profissionais possam atuar nesse novo cenário (Gomes *et al*, 2018). Segundo Oliveira (2021) como o crescimento tecnológico popularizou-se dinamicamente, atingindo boa parte dos mercados econômicos, as organizações tiveram que se adequar a novas práticas exigidas pela sociedade. É evidente que os impactos sociais e econômicos da Indústria 4.0, por enquanto, são inestimáveis, diante do crescimento acelerado e da criação da Inteligência Artificial (IA) que necessita de um nível elevado de técnico dos indivíduos que ocupam postos de trabalho em uma esfera econômica digital.

De acordo com (Kaplan e Haenlein, 2019, p. 06) a capacidade de um sistema de interpretar dados externos corretamente, de aprender a partir desses dados e usar esses aprendizados para atingir metas e tarefas específicas por meio de adaptação flexível, ou seja, a supercapacidade de



inteligência artificial consiste em um sistema de interpretação de dados externos e como esses dados são processados para uma análise refinada, com o objetivo de alcançar metas específicas.

As novas tecnologias, especialmente a inteligência artificial (IA), estão redefinindo a relação entre pessoas e máquinas, indo além da mera automatização de tarefas. A IA não se limita a tornar processos mais eficientes, aprimorar produtos e serviços existentes ou reduzir custos. Segundo Benbya et al., (2020) ela também impulsiona a criação de novos produtos e serviços, além de melhorar a qualidade das decisões. À medida que as empresas avançam, a automação atinge tarefas cognitivas mais complexas, como a tomada de decisões, a resolução de problemas e a criatividade, áreas que, até recentemente, pareciam fora do alcance da tecnologia. Além disso, as inovações em IA estão transformando a forma como humanos e máquinas colaboram, criando novas dinâmicas de trabalho que exigem habilidades adaptativas e a exploração conjunta de novas possibilidades.

A inteligência artificial (IA), segundo Blumen (2023, p. 03) “ela é a ciência de reproduzir a inteligência do homem utilizando computadores”. Assim, considera-se a inteligência artificial como a extensão da inteligência humana, a partir de um sistema computadorizado de dados, deste os processos mais simples para a resolução de problemas mais complexos, impactam significativamente na experiência do líder dentro do ambiente corporativo este sendo ou não pioneiro na área de tecnologia.

Nesse contexto, a inteligência artificial é uma ferramenta de co-criação de valor, ou seja, de acordo com Zainuddin *et al.* (2016) é uma tecnologia voltada à capacidade de integrar, colaborar e acessar recursos para a melhoria das interações das organizações. Assim, deve ser considerado para análise que a adoção da inteligência artificial (IA) na tomada de decisões empresariais marca um avanço notável na capacidade das organizações de lidar com informações complexas e dinâmicas de forma mais eficiente e precisa (Cao et al., 2021).

Considerando que “a Experiência do Usuário não está voltada à habilidade que um usuário tem ao interagir com um ambiente, produto e serviço, e sim no grau de satisfação sentido ao realizar o uso de um produto ou serviço.” (CONEGLIAN *et al.*, 2017, p. 36). Ou seja, a experiência do usuário não se resume às funcionalidades técnicas da IA, como também a percepção subjetiva de satisfação, conveniência e benefício percebido pelo colaborador ao interagir com os sistemas de IA. O que a pessoa sente enquanto usuária de um produto, serviço e de um sistema, enquanto estiver em contato com o artefato é a relação, conhecida como a Experiência do Usuário (UX) (Preece et al. 2011). A experiência do usuário por meio de IA se dá pela coleta de dados e do ambiente que o consumidor está inserido, assim, ela aprimora a compreensão do padrão de comportamento do consumidor e mapeia a jornada deste.

No contexto da Indústria 4.0, a adaptação tecnológica tornou-se vital para o desenvolvimento do capital humano. A ferramenta Sólides é uma solução de gestão de pessoas que utiliza inteligência artificial para otimizar o recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos. Por meio de um questionário chamado Profiler, a IA da Sólides gera perfis comportamentais detalhados a partir da resposta individual dos colaboradores, analisando aspectos como estilo de liderança, comunicação, ambiente de trabalho e reação sob pressão. Esses perfis ajudam a identificar competências e traçar estratégias mais eficazes para o desenvolvimento profissional dentro da empresa.

O colaborador que é o consumidor 4.0, que segundo Corrêa (2019, p. 26) é o usuário que está imerso em todas as atividades do mercado, tendo suas expectativas e requisitos muito bem estabelecidos. E é fatídico como os algoritmos de IA está presente em todos os sistemas, como Kaufman (2022) apresenta, desde os diagnósticos médicos até mesmo na gestão organizacional e a partir disso, é crucial ressaltar a necessidade de discutir como a usabilidade da inteligência artificial é propulsora de decisões a partir das análises comportamentais e documentais em uma gestão para pessoas.



Os usuários da plataforma Sólides são os gestores da organização, em que estes interagem com diversos times que possuem funções específicas para o sucesso da empresa. O time de Finanças gerencia recursos e mantém a estabilidade financeira; Gestão e Cultura cuida da experiência dos colaboradores e garante o alinhamento com os valores organizacionais; Plataforma supervisiona o desenvolvimento de soluções tecnológicas; Operações em TI oferece atendimento desde à instalação ao suporte técnico aos clientes e fornecedores; Comercial foca em vendas e parcerias; Marketing desenvolve estratégias para fortalecer a marca, enquanto o time de LABs é responsável pela inovação e desenvolvimento de novos produtos. Todos esses gestores e áreas colaboram para o crescimento contínuo da empresa.

Ser gestor de times como Finanças, Gestão e Cultura, Plataforma, Suporte, Comercial, Marketing e LABs exige habilidades de liderança e uma visão estratégica alinhada com os objetivos da empresa. Cada equipe desempenha um papel fundamental no funcionamento e crescimento da organização, desde a estabilidade financeira até a inovação e desenvolvimento de novos produtos. Nesse contexto, o uso da ferramenta Sólides torna-se crucial. Ela facilita a gestão de pessoas, utilizando inteligência artificial para identificar perfis comportamentais, habilidades e necessidades dos colaboradores. Isso permite que o gestor tome decisões mais assertivas no desenvolvimento, recrutamento e retenção de talentos, além de criar uma equipe mais integrada e alinhada com os valores e metas da empresa. Com o Sólides, os gestores têm acesso a dados precisos que aprimoram a eficiência de cada time, otimizando a comunicação, o desempenho e a satisfação dos colaboradores.

### **1.1 Problema De Pesquisa**

Considerando o contexto apresentado e os desafios da aplicação de Inteligência Artificial, este estudo busca responder à seguinte questão: Como as lideranças percebem a usabilidade da inteligência artificial Sólides na análise de dados comportamentais para a gestão de informações como tomador de decisão em gestão para pessoas?

### **1.2 Objetivo Geral**

Investigar a usabilidade da inteligência artificial Sólides na análise de dados comportamentais para a tomada de decisão em gestão de pessoas.

### **1.3 Objetivos Específicos**

Com o intuito de alcançar os resultados na identificação do objetivo geral, foi definido os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar a Inteligência Artificial da Sólides como facilitadora da análise de dados comportamentais e documentais como gerenciadora de informações para a tomada de decisão em gestão para pessoas;
- b) Analisar os modelos de relatórios gerados pela inteligência artificial da Sólides, com o intuito de compreender como essas informações subsidiam o processo de tomada de decisão na gestão de pessoas.
- c) Compreender a tomada de decisão em gestão para pessoas diante da usabilidade da IA da Sólides na análise de dados comportamentais e documentais.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica do trabalho aborda a aplicação da Inteligência Artificial (IA) na gestão de pessoas, com ênfase na ferramenta Sólides, que utiliza análises comportamentais para otimizar processos decisórios. O primeiro capítulo destaca conceitos históricos e tecnológicos da IA, com autores como Russell e Norvig (2019) e Blumen (2023), que explicam sua evolução e impacto. O segundo momento é apresentado a sinergia entre IA e Big Data (Goodfellow et al., 2016) e sua aplicação prática em contextos empresariais, além da análise comportamental embasada no modelo DISC, conforme Sólides (2024) e Ulrich (2016). E por fim, o terceiro capítulo que engloba a discussão sobre a tomada de decisão através de IA, por Brynjolfsson e McAfee (2014) e Kaufman (2022), e desafios associados ao viés algorítmico (Caliskan et al., 2017).

### 2.1 A Inteligência Artificial (IA)

Antes de abordar o conceito de inteligência artificial, é importante primeiro definir o termo científico do ser humano, *homo sapiens*, que significa "homem sábio". Essa expressão em latim foi criada por Carlos Lineu em 1758 para classificar nossa espécie, destacando nossa capacidade intelectual superior em comparação com outras espécies de homínídeos. Como afirmam Harari (2020, p. 19) “Nosso cérebro grande se mostra vantajoso, pois podemos fabricar carros e armas que nos permitem uma locomoção muito mais rápida[...]”.

Nesse cenário histórico, destacou-se Alan Turing, matemático britânico de renome, é considerado um dos pioneiros da computação. Seus trabalhos, como o projeto do ACE, o primeiro computador com programa armazenado, e a concepção do teste de Turing, serviram como alicerce para o desenvolvimento da Inteligência Artificial (BISPO, 2018). Segundo Russell e Norvig (2019), o teste de Turing, criado por Alan Turing em 1950, consiste em um jogo de imitação onde um computador tenta convencer um interrogador humano de que é, na verdade, outro humano.

A sinergia entre inteligência artificial (IA) e o *big data* ganhou força no início dos anos 2000, impulsionada por gigantes da tecnologia como Google e Baidu. A utilização de sistemas de recomendação baseados em IA para direcionar propagandas demonstrou ser altamente eficaz, superando as expectativas (UNESCO, 2018).

A inteligência artificial (IA), a tecnologia mais valorizada do século XXI, gera um valor econômico sem precedentes (Kaufman, 2022). Para aproveitar todo o potencial dessa tecnologia, é fundamental aprofundar o conhecimento em áreas como desenvolvimento de ferramentas complexas, processamento de linguagem natural, mineração de dados e cálculos avançados. Conforme aponta Cozman et al. (2021), a IA é um pilar crucial para a transformação digital, impulsionando o crescimento de negócios e a maximização de lucros.

É fato que a inteligência artificial representa um salto revolucionário na história da humanidade, mas ainda há um longo caminho a percorrer para que ela se equipare à capacidade cognitiva humana. Pois como, Kaufman (2022) esclarece que os modelos de *deep learning*, embora inspirados no funcionamento do cérebro, operam de forma distinta. Ao invés de seguirem um conjunto de regras predefinidas, eles aprendem a partir de dados, identificando padrões complexos por meio de múltiplas camadas de processamento. Essa abordagem, embora poderosa, não captura a totalidade da experiência humana. No entanto, como aponta Barbosa e Bezerra (2020), o desenvolvimento da IA levanta questões éticas importantes, uma vez que a crença na superioridade da inteligência humana pode gerar conflitos e preconceitos em relação à inteligência artificial.

O consumo de inteligência artificial pode ser observado em dois aspectos, segundo Leal, *et al.* (2021, p. 32) “Há uma crescente em várias frentes para se extrair o máximo da IA, principalmente em se tratando dos possíveis impactos no comportamento do consumidor e seu



processo decisório”. Primeiramente como oportunidade, beneficiando e facilitando a vida das pessoas com acenos cada vez mais surpreendentes e efetivos, e em segundo lugar como um comportamento de vulnerabilidade evidenciando uma dependência inconsciente, manipulação, redirecionamento e influência do comportamento. Assim, a sensação de autonomia pode ser comprometida, tornando-se um reflexo da inteligência artificial, que antecipa desejos e conduz decisões de forma estratégica.

Pavitt (1984) e Dosi (1982) concordam que a inovação tecnológica é um motor fundamental para o progresso econômico e social. A criação, adoção e disseminação de novas tecnologias são elementos cruciais para transformar sociedades e impulsionar o crescimento. Em mercados altamente competitivos, a inovação se torna uma característica distintiva de produtos e setores industriais. Dosi (1982), por sua vez, aprofunda a análise ao destacar o papel das instituições no processo inovativo. Essas instituições são responsáveis por gerar e direcionar o conhecimento e a experiência acumulados, enquanto diversos agentes assumem riscos e exploram novas soluções técnicas e comerciais.

Baily e Korinek (2023) evidenciam o potencial transformador da inteligência artificial, que não se limita a aumentar a produtividade dos trabalhadores, mas também impulsiona a inovação e o crescimento econômico. A IA, ao se disseminar por diversos setores, estimula investimentos em capacitação, reestrutura processos organizacionais e redefine a natureza do trabalho. No entanto, essa rápida evolução tecnológica também traz consigo desafios e riscos que exigem atenção. É fundamental que o desenvolvimento da IA seja direcionado de forma responsável, minimizando impactos negativos e garantindo que seus benefícios sejam amplamente compartilhados.

## **2.2 Inteligência Artificial e a análise comportamental da Sólides**

A gestão de pessoas deixou de ser um conjunto de processos administrativos e tornou-se uma área estratégica, fundamental para o sucesso organizacional. Nesse contexto, a integração de Inteligência Artificial (IA) nos processos organizacionais tem revolucionado a forma como as empresas gerenciam pessoas, tornando a gestão comportamental uma ferramenta estratégica de competitividade. O Sólides exemplifica esse alinhamento ao utilizar análises comportamentais não apenas para recrutamento, mas para toda a jornada do colaborador na empresa, desde a integração até o desenvolvimento de carreira.

Considerando Albuquerque *et al.* (2022) os softwares de análise comportamental auxiliam na assertividade do processo seletivo e na redução de custos, pois permitem a definição de um perfil com as competências necessárias para a vaga, além de analisar o comportamento dos candidatos e encaminhá-los para as próximas etapas. Embora esse posicionamento evidencie benefícios claros, como a assertividade e a economia, ele simplifica o potencial da inteligência artificial (IA), tratando-a como um mero recurso técnico e não como um exercício estratégico. Ao descrever a tecnologia apenas como uma ferramenta para seleção, Albuquerque *et al.* (2022) não explora como a IA aplicada à análise comportamental transcende as limitações de um software tradicional.

A IA aplicada na análise comportamental não apenas automatiza tarefas, mas também eleva a qualidade do processo ao integrar dados complexos e gerar insights que seriam impossíveis de alcançar apenas com a interação humana. Por meio de algoritmos avançados, a ferramenta identifica nuances comportamentais, como estilos de comunicação, adaptabilidade e potencial de crescimento, que vão além de qualificações técnicas e experiências profissionais.



A Inteligência Artificial não identifica apenas competências e comportamentos; ela também integra análises ao contexto organizacional, integração e decisões estratégicas mais robustas. Como argumentam Brynjolfsson e McAfee (2014), a inteligência artificial está transformando a maneira como as organizações processam informações e tomam decisões, especialmente em um ambiente cada vez mais complexo. Essa perspectiva revela que a IA não se limita a automatizar tarefas, e sim transforma a gestão de pessoas em um processo dinâmico e preditivo.

A IA da Sólides classifica os perfis comportamentais em quatro grandes categorias, executores, analistas, planejadores e comunicadores, cada uma com habilidades e características específicas. Essa classificação comportamental destacada como cada perfil pode ser estrategicamente aproveitada para maximizar resultados organizacionais, conectando habilidades individuais às demandas específicas de diferentes áreas.

O Profiler é uma das integrações e ferramenta exclusiva da Sólides, utiliza uma metodologia personalizada de mapeamento comportamental, baseada no DISC e em outras sete teorias clássicas do comportamento humano. Essa combinação inovadora permite compreender as particularidades de cada indivíduo e seus perfis, oferecendo uma análise mais detalhada e assertiva. Para Ulrich (2016), ferramentas como o Profiler reforçam a importância de transformar dados comportamentais em insights acionáveis, conectando o potencial humano às necessidades estratégicas da organização. Como destaca Sólides (2024), essa inteligência comportamental é essencial para conectar características individuais às demandas organizacionais, promovendo não apenas a eficiência no recrutamento, mas também o engajamento e a retenção de talentos.

Os executores são profissionais naturalmente motivados por desafios e focados em alcançar resultados de forma rápida e eficaz. Por essas características, destacam-se as funções que exigem alta agilidade e eficiência na entrega de tarefas (Sólides, 2024). Como argumenta Marston (1979), “pessoas orientadas para resultados são essenciais em contextos de alta pressão, pois sua resiliência e foco garantem a eficácia nas entregas”. Esses indivíduos são ideais para ambientes dinâmicos e desafiadores, onde sua capacidade de solucionar problemas por meio de ações concretas se torna um ativo estratégico.

Os analistas brilham em funções que desbloqueiam atenção aos detalhes, capacidade investigativa e solução de problemas complexos. Áreas como tecnologia e pesquisa se beneficiam especialmente de suas habilidades analíticas (Sólides, 2024). Hackman e Oldham (1980) reforçam essa perspectiva ao afirmarem que “profissionais com alta capacidade analítica desempenham um papel fundamental em funções que requerem autonomia e resolução de problemas técnicos”. Esses perfis agregam valor por sua competência em transformar dados em insights práticos, essenciais para a tomada de decisões embasadas.

Os planejadores demonstram grande competência em cenários que exigem estrutura, organização e foco em processos. Com uma abordagem calma e centrada, esses profissionais são especialistas em planejar e executar estratégias com precisão, sendo indispensáveis para atividades que exigem consistência e previsibilidade (Sólides, 2024). Mintzberg (1973) observa que “gestos que valorizam a estruturação e a previsibilidade desempenham um papel crucial na estabilidade e eficiência das operações organizacionais”. Esse perfil é ideal para funções que requerem planejamento meticuloso e cumprimento rigoroso de prazos e padrões.

Os comunicadores são especialistas em criar e fortalecer laços interpessoais. Seu dinamismo e habilidade de conexão os tornam indispensáveis em funções que envolvem interação contínua e colaboração entre equipes (Sólides, 2024). Goleman (1998) destaca que “habilidades interpessoais são diferenciais críticas em equipes, pois promovem coesão e inovação por meio de conexões humanas”. Esses profissionais se destacam em funções que exigem networking, liderança motivacional e mediação de relacionamentos, promovendo um ambiente colaborativo e engajado.



A proposta da Sólides ao integrar inteligência artificial e teorias comportamentais, provoca um impacto que está na capacidade de transformar dados em insights estratégicos para toda a organização, não apenas para o setor de Recursos Humanos (RH). Ao conectar perfis comportamentais a funções específicas, a ferramenta vai além da gestão de pessoas, influenciando diretamente na produtividade, no clima organizacional e no desempenho geral da empresa. Assim, fica evidente o chamado para um desenvolvimento responsável e inclusivo da inteligência artificial, como apresentado por Neves *et al.* (2023, p. 16) “IA deve ser projetada para promover autonomia humana, ser acessível para todos e melhorar a qualidade de vida das pessoas.”.

A Inteligência Artificial não deve ser apenas uma ferramenta poderosa, mas também um instrumento que contribua para o bem-estar humano de forma ampla e equitativa. Como Pfeffe (1994), as empresas que utilizam dados comportamentais na tomada de decisão conseguem criar diferenciais sustentáveis ao alinhar o talento humano com as estratégias corporativas, essa abordagem evidencia que a inteligência comportamental não é apenas um recurso técnico, mas uma estratégia central para organizações que buscam vantagem competitiva em mercados dinâmicos.

É questionável limitar a IA como apenas um software operacional, pois subestima seu potencial. Visto que, ela é uma tecnologia que transforma a gestão de pessoas em um processo mais estratégico, humanizado e orientado a dados, que comporta toda a organização ao garantir que o capital humano seja utilizado de forma mais eficiente e alinhada aos objetivos organizacionais.

### **2.3 A tomada de decisão através de relatórios produzidos por Inteligência Artificial**

A tomada de decisão de controle por Inteligência Artificial (IA) tem sido exibida cada vez mais relevante no ambiente corporativo e social, especialmente com o uso de relatórios gerados por IA para melhoria de processos decisórios. É evidente a crescente integração da IA nas práticas organizacionais e sociais está transformando profundamente a maneira como as decisões são tomadas e os processos produtivos são otimizados, que é impulsionada por técnicas avançadas como aprendizado de máquina e redes neurais, levanta questões sobre a compreensão pública desses sistemas.

A tomada de decisões estratégicas, marcada por sua intrínseca complexidade, incerteza e dinamismo, conforme apontam Mintzberg *et al.*, (2006) e Thompson *et al.* (2019), impacta diretamente a trajetória organizacional. A inteligência artificial (IA) emerge como um aliado crucial nesse contexto, oferecendo ferramentas sofisticadas para analisar vastos conjuntos de dados, identificar padrões complexos e simular diversos cenários futuros. Ao automatizar tarefas e fornecer insights acionáveis, a IA capacita as organizações a tomar decisões mais assertivas e resilientes em um ambiente empresarial cada vez mais volátil Russell & Norvig, 2009).

Como observam Grennan *et al.* (2022), “é crucial que tanto desenvolvedores quanto usuários compreendam os sistemas de IA, dada a sua influência crescente na sociedade”. Essa compreensão é essencial para garantir que a IA seja utilizada de maneira ética e responsável, reduzindo o risco de mal-entendidos e aplicações convenientes. A complexidade da inteligência artificial representa um desafio significativo para sua implementação nas empresas. Conforme destacado por Grennan *et al.* (2022), a compreensão limitada dessa tecnologia, tanto por parte dos desenvolvedores quanto dos usuários finais, impede sua adoção mais ampla, apesar de seu potencial para gerar vantagens competitivas.

Segundo Kaufman (2022), a inteligência artificial (IA) possui uma dimensão intrinsecamente social e humana, uma vez que seu desenvolvimento e aplicação são moldados pelas interações e decisões humanas. E diante da diversidade nas implementações de IA, somada à complexidade inerente a esses modelos, gera um descompasso entre o surgimento e a aplicação prática dessas tecnologias como proposto nos estudos de Bughin *et al.* (2017). A produtividade,



indiscutivelmente um dos pilares do crescimento econômico, exerce um papel fundamental na melhoria da qualidade de vida e no desenvolvimento de um país. A capacidade de aumentar a produção por trabalhador é crucial para o bem-estar da população, a competitividade das empresas e o potencial de crescimento a longo prazo. Embora os efeitos da produtividade nem sempre sejam imediatos, seu impacto na economia é inegável (Baily et al., 2023).

Embora os sistemas de IA sejam poderosos na análise de grandes volumes de dados, eles devem ser vistos como ferramentas de apoio, e não como substitutos para o julgamento humano. Segundo Shneiderman (2020), uma maneira mais eficaz de usar sistemas de IA é complementando as habilidades humanas, não tentando substituí-las. A tecnologia pode identificar padrões complexos e sugerir ações, mas, em muitas situações, o contexto e a intuição humana são fundamentais para tomar decisões bem informadas. Isso é especialmente evidente em todas as áreas, e no viés de analisar o âmbito profissional é necessário interpretar os resultados da IA considerando fatores éticos, sociais e culturais.

Nesta perspectiva, a IA ao automatizar processos e analisar vastos conjuntos de dados, contribui significativamente para aumentar a precisão e a confiabilidade das decisões estratégicas. Conforme ressalta Marr (2019), a IA minimiza erros e incertezas, proporcionando uma base sólida para operações mais consistentes e transparentes. Ao eliminar vieses cognitivos e fornecer informações precisas em tempo real, a IA permite que as empresas tomem decisões mais assertivas e alinhadas com seus objetivos estratégicos. A IA pode complementar as capacidades humanas, compensando suas limitações. Brynjolfsson e McAfee (2014), os seres humanos estão sujeitos a vieses cognitivos, cometem erros e, muitas vezes, têm dificuldade em explicar o raciocínio por trás de suas decisões. Além disso, fatores como fadiga, distração e limitações na capacidade de processar grandes volumes de dados podem comprometer a qualidade das decisões tomadas.

A interação colaborativa entre humanos e máquinas é essencial para maximizar o valor da IA. Nesta linha, Brynjolfsson e McAfee (2014), em *The Second Machine Age*, argumentam que o verdadeiro potencial da IA se encontra na colaboração entre humanos e máquinas, onde ambos compensam as limitações mútuas. Para isso, é necessário desenvolver interfaces intuitivas que promovam uma comunicação eficaz entre profissionais e sistemas de IA, além de investir em treinamento contínuo. A capacitação ajuda a criar um entendimento claro dos limites e das capacidades da IA permitindo que os usuários tomem decisões informadas e responsáveis.

A inteligência artificial (IA) contribui para uma maior agilidade nas empresas, reduzindo o tempo necessário para análise e implementação de ações. Além disso, facilita a adaptação às mudanças no ambiente, tornando as organizações mais rápidas e responsivas (Davenport; Ronanki, 2018). No contexto da IA da Sólides, a interação colaborativa entre humanos e máquinas adquire ainda mais relevância, especialmente considerando o foco da ferramenta em análise comportamental e gestão de pessoas. Como Brynjolfsson e McAfee (2014) ressaltam, o maior potencial da IA está na parceria entre humanos e máquinas, o que se aplica diretamente ao uso de sistemas como o Sólides, que oferece insights baseados em dados para apoiar gestores. No entanto, cabe ao ser humano interpretar esses dados, aplicando o seu julgamento para contextualizar as recomendações da IA e tomar decisões mais assertivas.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia constitui o alicerce de qualquer pesquisa científica. Neste capítulo, serão explicados os procedimentos metodológicos adotados para a realização deste estudo. A presente



seção tem como objetivo apresentar de forma clara e concisa o caminho percorrido desde a classificação da pesquisa até o local do estudo.

### **3.1 Tipo De Estudo**

A presente pesquisa é de cunho qualitativo, com caráter descritivo-exploratório, com o objetivo de analisar a usabilidade da inteligência artificial sólides na análise de dados comportamentais para a tomada de decisão em gestão de pessoas.

#### *3.1.2 Classificação Metodológica*

A natureza exploratória deste estudo permite uma maior flexibilidade na investigação, permitindo ao pesquisador adaptar seus instrumentos e procedimentos conforme a pesquisa avança. Conforme Gil (2002), a pesquisa exploratória é ideal para explorar temas complexos e multifacetados, nos quais as hipóteses iniciais podem ser refinadas ou até mesmo reformuladas durante o processo de investigação. Considerando a construção deste estudo, A pesquisa descritiva tem como propósito central caracterizar as preferências ou políticas ambientais, visando identificar, analisar e descrever de forma precisa suas principais características e inter-relações (Gerhardt; Silveira, 2023).

Dessa forma, o estudo descritivo-exploratório de acordo com Severino (2017), emprega um conjunto variado de técnicas, como entrevistas, questionários, e observação participante, visando descrever e explorar um determinado fenômeno em profundidade. Nesse viés, busca-se alcançar a visão mais abrangente do fenômeno, mapeando suas principais características e tendências. O caráter descritivo-exploratório, pois os dados são levantados a partir do estudo de casos único, análise documental e o estudo bibliográfico. Segundo Marconi e Lakatos (1996) este tipo de pesquisa é abrangente e põe o pesquisador em contato direto com toda a bibliografia já escrita sendo ela publicações, documentos oficiais, livros, pesquisas entre outros meios de obtenção de informações.

Considerando que a pesquisa qualitativa se mostra fundamental para a Administração uma vez que proporciona *insights profundos* e nuances que são difíceis de capturar em abordagens quantitativas (Gephart, 2004; Shah e Corley, 2006). Portanto, a presente pesquisa é de teor qualitativa, visto que é uma ferramenta poderosa para explorar fenômenos complexos e pouco conhecidos, pois como compreende André (2017), o estudo do fenômeno acontece no seu contexto natural. Ao adotar uma abordagem descritiva e interpretativa, essa metodologia permite identificar padrões, construir teorias e gerar novas hipóteses. Ao dar voz aos participantes, a pesquisa qualitativa contribui para uma compreensão mais profunda dos processos sociais e organizacionais (Kates, 1998; Gephart, 2004; Fraser e Gondim, 2004).

Nesse sentido, a pesquisa científica pode ser compreendida como intrínseca e extrinsecamente ideológica (Minayo, 2001). Segundo Flick (2018), a coleta de dados é fundamental para a pesquisa, fornecendo os elementos essenciais para a análise e, conseqüentemente, a construção do conhecimento. Portanto, o presente estudo centra-se na coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas, pesquisa bibliográfica e documental. Pois, as entrevistas semiestruturadas são comumente utilizadas em pesquisas qualitativas, ou seja, exploram com profundidade as perspectivas dos participantes.

Conforme Minayo (2001), a entrevista consiste em uma conversa entre duas ou mais pessoas, conduzida por iniciativa do entrevistador. Seu objetivo é construir informações relevantes



para o objeto de pesquisa, abordando temas também pertinentes ao propósito da investigação. Conforme Souza (2019) as perguntas abertas e abrangentes permitem uma análise flexível dos dados, que pode ser realizada por meio de diversas técnicas, como análise temática, de conteúdo ou fenomenológica. Por fim, a Pesquisa Documental de acordo com Fonseca (2002) esse modelo de pesquisa se destaca pela flexibilidade e diversidade de suas fontes. Ao ir além dos livros e artigos científicos, ela permite uma análise mais rica e complexa dos fenômenos sociais, históricos e culturais.

### *3.1.3 Técnica de levantamento e análise de dados*

A pesquisa utilizou documentos fornecidos pela Sólides, uma inteligência artificial de análise comportamental. No viés de Flick (2018), o pesquisador, ao selecionar um documento, não deve se concentrar apenas em seu conteúdo, embora este seja relevante. Pois, é fundamental também considerar o contexto, a utilização e a função do documento. Como esses documentos são gerados, como são utilizados e como são aplicados.

Compreendendo a dimensão e abrangência do estudo, considerou-se Lüdke e André (1986), a análise documental é recomendada quando o pesquisador busca estudar um problema por meio das expressões dos indivíduos, encontra limitações no acesso aos dados ou pretende verificar e validar informações obtidas por outros métodos, como entrevistas. Nesse cenário, a técnica de análise de conteúdo também esteve presente, pois é a técnica mais usual nos estudos qualitativos das ciências sociais, Administração, conforme Bardin (2011), o autor destaca que essa técnica é estruturada em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Compreendendo a dimensão e abrangência do estudo, considerou-se Lüdke e André (1986), a análise documental é recomendada quando o pesquisador busca estudar um problema por meio das expressões dos indivíduos, encontra limitações no acesso aos dados ou pretende verificar e validar informações obtidas por outros métodos, como entrevistas. Nesse cenário, a técnica de análise de conteúdo também esteve presente, pois é a técnica mais usual nos estudos qualitativos das ciências sociais, Administração, conforme Bardin (2011), o autor destaca que essa técnica é estruturada em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Considerando que a análise de conteúdo segundo Minayo (2001, p. 74), é “compreendida muito mais como um conjunto de técnicas”. Assim, estruturadas por Bardin (2011), a pré-análise, é a fase inicial da organização do material para torná-lo operacional, com quatro etapas: leitura flutuante, escolha dos documentos, formulação de hipóteses e objetivos, e elaboração de indicadores a partir de recortes textuais. A segunda fase, exploração do material, envolve a definição de categorias e identificação de unidades de registro e contexto, sendo essencial para permitir interpretações e inferências. A fase final é o tratamento dos resultados, onde os dados são condensados e interpretados de forma reflexiva e crítica.

O processo de coleta de dados iniciou-se com o levantamento dos documentos gerados pela análise comportamental do teste profiler, realizado pela inteligência artificial da Sólides, e pela entrevista com os gestores das equipes (APÊNDICE I). Somente os gestores que tiveram acesso à plataforma da Sólides nos últimos 12 meses foram selecionados para participar. A amostra incluiu a análise de N° documentos, correspondendo ao número de testes profilers realizados no mesmo período. Esse processo ocorre a cada 6 meses para monitorar a análise comportamental em relação ao ambiente, sendo acompanhado pela equipe de Recursos Humanos, composta por duas pessoas.

## **3.2 O Local do Estudo**



O Local de Estudo é uma empresa nascida em 2015 em Caruaru-PE e iniciou sua jornada oferecendo serviços de TI para empresas locais. Com a percepção de uma oportunidade de mercado, a empresa evoluiu em 2018 para um modelo de negócios mais estratégico, focando na integração de última milha e expandindo sua atuação para todo o Brasil.

Para acompanhar esse crescimento exponencial, a empresa estruturou seu time de Gestão e Cultura, responsável por otimizar processos internos, garantir a experiência do colaborador e atrair os melhores talentos para a empresa. Com um olhar atento para a cultura organizacional, o time busca profissionais que se alinhem aos valores e desafios da empresa.

Atualmente, o negócio conta com 25 colaboradores, 2 diretores e 2 estagiários no estado de Pernambuco, a maioria concentrada em Caruaru, mas com uma presença significativa em outras cidades graças ao modelo de trabalho híbrido. A empresa possui uma estrutura robusta, com times dedicados a Finanças, Gestão e Cultura, Plataforma, Suporte, Comercial, Marketing e LABs, e está constantemente buscando novas soluções para atender às demandas do mercado, pois possui uma cultura organizacional voltada para inovação e desenvolvimento de novos produtos.

### 3.2.1 Os entrevistados

A presente pesquisa empregou entrevistas semiestruturadas como principal instrumento de coleta de dados. As entrevistas foram conduzidas tanto na modalidade presencial quanto virtual, no período compreendido entre 18 de outubro e 30 de dezembro de 2024. Essa escolha metodológica permitiu explorar em profundidade as percepções e experiências dos participantes em relação ao tema investigado. A flexibilidade das entrevistas semiestruturadas possibilitou a obtenção de informações detalhadas e nuances que poderiam não ser capturadas por outros métodos de coleta de dados.

Os sujeitos da pesquisa foram cinco gestores da organização em estudo. Para garantir o sigilo e a confidencialidade de suas identidades, os participantes serão identificados ao longo do trabalho por códigos alfanuméricos (G1, G2, G3, G4 e G5). Todos os gestores entrevistados possuem formação superior em suas respectivas áreas de atuação. O critério de seleção dos participantes foi a usabilidade da ferramenta Sólides, da qual os gestores possuem acesso e utilizam em suas rotinas de trabalho. Essa seleção estratégica visou obter dados relevantes e representativos da perspectiva dos usuários da ferramenta no contexto organizacional. Para uma visualização das informações referenciadas nesta seção, consulte o Quadro 1:

**Quadro 1 - Perfil dos Entrevistados e Características do Corpus**

<b>Gestor</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo de Liderança na empresa</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo de Entrevista</b>
G1	Masculino	29 anos	2 anos e 7 meses	Administração	2 horas
G2	Masculino	50 anos	2 anos e 7 meses	Contabilidade	30 minutos
G3	Feminino	30 anos	4 anos	Administração	1 hora e 30 minutos
G4	Masculino	38 anos	6 anos	Redes e Internet	1 hora e 30 minutos



G5	Feminino	29 anos	7 anos	Administração	2 horas
----	----------	---------	--------	---------------	---------

**Fonte:** A autora.

A análise de conteúdo, como ferramenta metodológica, permite uma exploração aprofundada tanto de entrevistas quanto de documentos, buscando desvendar os significados e padrões subjacentes. Nesse contexto, a abordagem de Bauer (2008) destaca a análise de conteúdo como uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada.

A inteligência Artificial da Sólides disponibiliza tanto na língua Portuguesa (nativo brasileira) quanto na língua inglesa (nativo estadunidense) 5 modelos de relatórios de Profiler, sendo estes: Versão Resumida, Regular, Feedback, Estendido e Coaching. Nesse contexto, foi analisado o modelo do relatório do Perfil Comportamental Regular, gerados pela Inteligência Artificial da Sólides, elaborado a partir das respostas dos colaboradores ao teste aplicado semestralmente. Os relatórios utilizados neste estudo referem-se ao mês de setembro de 2024, e a seleção desses documentos considerou sua relevância para a compreensão do mapeamento comportamental e da tomada de decisão estratégica por parte da gestão.

Ademais, a análise documental foi complementada pelas percepções dos gestores sobre os relatórios, captadas durante as entrevistas, o que permitiu uma reflexão crítica acerca da usabilidade da inteligência artificial na análise de dados comportamentais e de sua efetividade como instrumento de apoio à gestão. Conforme destaca Cellard (2008), a análise documental contribui para o processo de amadurecimento e desenvolvimento do grupo investigado.

Com base no exposto, o capítulo seguinte dedica atenção à análise dos dados coletados por meio das entrevistas realizadas.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Nesta sessão, serão analisadas as percepções dos gestores obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas. Como abordado anteriormente, a inteligência artificial representa um marco tecnológico que revoluciona o uso de ferramentas tradicionais na gestão de pessoas, oferecendo decisões fundamentadas em análises de dados. Dessa forma, as limitações das teorias apresentadas baseiam-se em 68 anos de pesquisa sobre a compreensão da inteligência artificial e sua aplicação recente no ambiente organizacional, através de uma abrangente pesquisa nas Plataformas de pesquisa o Scielo, Google Acadêmico e periódicos acadêmicos.

### **4.1 Usabilidade e familiaridade da Inteligência Artificial da Sólides**

A familiaridade com a inteligência artificial (IA) em ambientes organizacionais é um tema crucial para compreender sua adoção e aplicabilidade prática. Em especial, ferramentas como a Sólides, voltadas à análise comportamental, oferecem novos paradigmas para a gestão de pessoas. Este estudo busca investigar como os gestores da empresa percebem e utilizam a plataforma, analisando seus níveis de familiaridade, os desafios enfrentados e as oportunidades percebidas. A abordagem qualitativa, por meio de entrevistas semi estruturadas, permite explorar as nuances dessas interações.

Com base no objetivo geral da pesquisa, foram discutidas as percepções dos gestores da empresa sobre a sua percepção e usabilidade da inteligência artificial da Sólides, no qual considerou a abordagem dos três eixos principais: a usabilidade e o contexto aplicado da inteligência artificial da Sólides, os impactos e desafios associados ao uso dessa tecnologia para gestão de pessoas, e a



questão do viés algorítmico. Nesse contexto, para alcançar o objetivo da pesquisa de investigar a usabilidade da inteligência artificial Sólides na análise de dados comportamentais para a tomada de decisão em gestão de pessoas, buscou-se através de três tópicos: I). Compreender como a usabilidade da inteligência artificial da Sólides, II). Identificar os Impactos e Desafios no Uso da Sólides, III). Considerar o Viés Algorítmico sobre a tomada de decisão.

## 2 – Parte 1 da Entrevista

Parte 1: Usabilidade da IA da Sólides
1º. Qual o seu nível de familiaridade com a IA Sólides e como seus colaboradores lidam com essa ferramenta?
2º. Você recebeu treinamento para usar as ferramentas da IA Sólides?
3º. Até que ponto você confia nos resultados gerados pela IA Sólides para tomar decisões estratégicas?

Fonte: A autora.

A análise comportamental baseada em IA, como apontado por autores como Blumen (2023) e Kaplan & Haenlein (2019), é uma solução que transcende a mera automação, oferecendo insights profundos que facilitam decisões estratégicas. A ferramenta Sólides utiliza metodologias baseadas no DISC e outras teorias clássicas, como descrito no estudo, integrando características individuais às demandas organizacionais (Ulrich, 2016). Neste primeiro tópico no que tange à usabilidade da IA do Sólides, os gestores entrevistados destacaram que a IA proporciona uma análise detalhada de perfis comportamentais através do Profiler, em que foi apresentado a identificação das competências, estilo de liderança, e reações sob pressão.

A usabilidade com a IA refere-se ao conhecimento técnico e prático que os gestores possuem sobre a ferramenta, influenciando diretamente sua eficácia e integração no cotidiano organizacional. A literatura aponta que, segundo Brynjolfsson e McAfee (2014), quanto maior o nível de compreensão de uma tecnologia, maior é sua aplicação estratégica. Os gestores entrevistados da empresa apresentaram níveis variados de usabilidade com a ferramenta Sólides, o que impacta diretamente sua utilização.

Nesse primeiro momento, identificou-se os Gestores que relataram dificuldades em explorar as funcionalidades mais avançadas da plataforma. Como apresentado por Silva e Souza (2020), a adoção eficaz de tecnologias na gestão depende não apenas da disponibilidade da ferramenta, mas também do preparo dos usuários para interpretá-la e aplicá-la corretamente. O G1 enfatizou que utiliza a IA como suporte inicial para análises manuais, quando trás: *“Eu uso muito os relatórios que eles trazem, mas pego os relatórios, aí faço uma análise minha, para que, em cima disso, eu consiga um direto de treinamento, seja lá o que for”* (G1, entrevistas, 2024). Enquanto G2: *“Na descrição do perfil comportamental não condiz 100% com a necessidade real no dia a dia do funcionário”* (G2, entrevista, 2024) e em seguida destacou o uso limitado da ferramenta pelos colaboradores, atribuindo isso à falta de treinamento.

Considerando a visão de Nielsen (1993), em que a usabilidade moderada acontece quando um sistema proporciona uma experiência funcional ao usuário, mas apresenta algumas áreas que demandam aprendizado extra ou adaptação, em que G4 destaca a funcionalidade prática da



ferramenta: *“Como gestor, considero o meu nível intermediário e as vezes me perco nas funções, mas sei o que esperar da funcionalidade dele, do Profiler, da análise de sugestões e a inteligência da IA, sobre o perfil comportamental”* (G4, entrevistas, 2024), assim, demonstrando um conhecimento funcional da ferramenta, mas com dificuldades pontuais em aspectos mais técnicos.

E segundo Nielsen (1993) Um sistema com alta usabilidade possibilita que os usuários atinjam seus objetivos de maneira eficiente, eficaz e satisfatória, reduzindo a ocorrência de erros e a demanda por aprendizado. Observa-se que os gestores G3 e G5 demonstram maior familiaridade com a IA da Sólides devido à sua alta usabilidade, visto que G3 trás em sua fala que considera a sua usabilidade e familiaridade Alta: *“Na parte de análise comportamental é atrelada ao curso que fiz de análise comportamental Sólides, tendo essa formação consigo entender os dados da plataforma e entendo os dados e passo para os colaboradores e mostro os dados, e faço a ponte da apresentação e explicação dos dados, e tentando avaliar em conjunto as forças e fraquezas”* (G3, entrevistas, 2024).

E a percepção da usabilidade de G5 se firma na implantação inicial da IA reforçado do treinamento: *“Além das vezes que uso para acompanhar o meu time, obtive o treinamento online eles disponibilizaram uma pessoa só para acompanhar o processo de implantação, com metas de uso de ferramentas na plataforma, preenchimento de informações sobre a empresa, estudo de como funcionava o setor na época, para não ficar nada importante sem uso, principalmente para atingir o nosso objetivo inicial que era essa avaliação de perfil comportamental do time.”* (G5, entrevistas, 2024).

Os entrevistados também afirmaram que o uso da ferramenta é relativamente intuitivo, mas alguns apontaram a necessidade de treinamentos mais aprofundados para potencializar sua utilização. Isso reforça a ideia apresentada por Brynjolfsson e McAfee (2014), de que a integração entre tecnologia e habilidades humanas requer um equilíbrio que maximize a colaboração entre ambos. Entretanto, a efetividade da IA está atrelada a fatores como: Treinamento e Capacitação: A ausência de treinamento robusto, destacada por G1 e G2, compromete a eficácia e a adoção da tecnologia (Brynjolfsson e McAfee, 2014); Humano-Máquina: A colaboração entre humanos e máquinas, citada por Shneiderman (2020), é essencial para equilibrar a análise técnica e a intuição gestora; e Viés Algorítmico: Apesar da confiança nos resultados, deve-se considerar o impacto potencial de vieses nos modelos de IA, conforme discutido por Caliskan et al. (2017).

A análise evidencia que a familiaridade com a IA é moldada por dois fatores principais: capacitação e experiência prática. Como apontado por Kaplan e Haenlein (2019), a falta de conhecimento pode gerar desconfiança e subutilização das ferramentas, enquanto treinamentos eficazes e práticas aplicadas ampliam a confiança e a percepção de utilidade. No caso da empresa, gestores com maior familiaridade (G3 e G5) demonstraram confiança total nos resultados da IA e relataram impactos positivos em decisões estratégicas, como mudanças em cargos e formação de equipes. Por outro lado, a ausência de suporte adequado para G1 e G2 limitou o potencial da ferramenta, restringindo sua utilização a atividades básicas.

Considerando os 20 relatórios gerados pela a IA da Sólides, observa-se que sua estrutura é padronizada, e possui 5 modelos de estruturação, sendo um modelo simples como a visão resumida da Análise comportamental, o modelo Regular, Feedback, Estendido e Coaching.

O modelo Simples possui uma estrutura apresenta inicialmente apresenta os fatores positivos e negativos no indicado através de gráfico percentual de execução, comunicação, análise e Planejamento; em seguida os indicadores situacionais (Energia, Exigência do meio, Aproveitamento, Autoconfiança, Autoestima, Flexibilidade, Amplitude, Automotivação, Incitabilidade), depois apresenta os gráficos de estilo de liderança que a pessoa é a a exigência da liderança atual; gráfico de competências (Tolerância, Planejamento, Empatia, Capacidade de ouvir, Concentração, Condescendência, Perfil Técnico, Organização, Detalhismo, Rigoriedade,



Orientado por resultado, Multitarefa, Automotivação, Proatividade, Dinamismo, Dominância, Extroversão, Relacionamento interpessoal, Sociabilidade, Orientado por relacionamento); e por fim, o gráfico da área de talentos que mapeia 13 áreas através da emoção, razão, extroversão e introversão identificando as áreas de talentos (comandante, competido, administrador, motivador, vendedor, diplomata, aconselhador, atendente, professoral, técnico, especialista, estrategista, controlador).

O modelo Regular apresenta todos os pontos do modelo simples, incluindo as características e subcaracterísticas comportamentais do colaborador, habilidades básicas e comuns, em todos os tópicos apresenta um resumo explicativo sobre os resultados apresentados. Além disso, inclui o comportamento como a pessoa se relaciona com os outros e como é o direcionamento comportamental para a sua tomada de decisões.

O modelo Feedback tem além de ter a mesma estrutura do modelo Regular, apresenta o tópico das vantagens do perfil comportamental do colaborador, como também as desvantagens daquele perfil comportamental. É apresentado também o Estilo de Gestão que o colaborador ele é orientado, assim, indicando como a gestão deve orientar o colaborador; é incluído também o estilo de liderança que o colaborador ele possui caso chegue a ocupar o cargo, como também o estilo de comunicação; é encontrado também a idealização do ambiente de trabalho para o colaborador, e o direcionamento do mesmo para o desempenho de tarefas, apresenta o estilo de vendas, os Fatores que motiva o colaborador e os valores que ele segue, apresenta as necessidades básicas comportamentais e os fatores que possam afastá-lo da cultura organizacional, a forma como colaborador busca resultados e a sua forma de organizar o trabalho e planejamento. Como também apresenta a sua reação sob pressão, a relação como lidar com as mudanças.

Como os demais modelos, a versão Estendida da análise comportamental é uma versão mais robusta da análise da inteligência artificial em que além de incluir todos os tópicos da versão feedback, inclui detalhadamente as observações do comportamento individual para além do dado percentual, como na parte dos indicadores situacionais (Energia, Exigência do meio, Aproveitamento, Autoconfiança, Autoestima, Flexibilidade, Amplitude, Automotivação e Incitabilidade), gráfico de competências (Tolerância, Planejamento, Empatia, Capacidade de ouvir, Concentração, Condescendência, Perfil Técnico, Organização, Detalhismo, Rigoriedade, Orientado por resultado, Multitarefa, Automotivação, Proatividade, Dinamismo, Dominância, Extroversão, Relacionamento interpessoal, Sociabilidade, Orientado por relacionamento); e por fim, o gráfico da área de talentos que mapeia 13 áreas através da emoção, razão, extroversão e introversão identificando as áreas de talentos (comandante, competido, administrador, motivador, vendedor, diplomata, aconselhador, atendente, professoral, técnico, especialista, estrategista, controlador). E por fim, o modelo Coaching que traz uma versão mais teórica e completa junto a versão estendida.

A usabilidade da ferramenta Sólides, baseada em inteligência artificial (IA), trouxe avanços significativos para a gestão de pessoas na empresa, especialmente na qualidade e na velocidade das decisões estratégicas. Contudo, como em toda inovação tecnológica, os benefícios vieram acompanhados de desafios que exigem uma análise crítica sobre sua implementação e uso.

## **4.2 Impactos e Desafios Específicos**

Percebe-se que a Inteligência Artificial da Sólides tem um impacto significativo na qualidade e velocidade das decisões estratégicas. Este tópico apresenta a percepção dos gestores sobre o documento Profile, gerado pela IA da Sólides. É destacado a percepção dos Gestores quando apontam que a IA contribui com maior assertividade nas análises comportamentais e reduz



o tempo necessário para as tomadas de decisões. Nesse aspecto, para compreender a visão dos entrevistados sobre os impactos e desafios no Uso da Sólides na tomada, seguiu-se para a Parte 2 da Entrevista, como apresentado no quadro abaixo.

### Quadro 3 – Parte 2 da Entrevista

<b>Parte 2: Impacto e Desafios no Uso da Sólides</b>
4º. Como o uso da IA Sólides impacta a qualidade e a velocidade das decisões na gestão de pessoas?
5º. Já houve conflito entre as análises da IA e a sua percepção como gestor? Pode compartilhar um exemplo?
9º. Quais são os principais benefícios que você percebe no uso da Sólides na gestão da equipe?
10º. Quais desafios você enfrentou ao usar a Sólides e como a ferramenta ajudou a superá-los?
11º. Quais são suas expectativas em relação ao futuro da IA Sólides na gestão de pessoas?
12º. Como você acredita que a IA Sólides pode impactar a qualidade e a agilidade das decisões na gestão para pessoas?

**Fonte:** A autora.

A integração da Sólides no ambiente corporativo gerou impactos significativos na gestão de pessoas, especialmente no que se refere à qualidade e agilidade das decisões. A Inteligência Artificial tornou-se uma ferramenta fundamental para a análise de grandes volumes de dados, possibilitando a identificação de padrões e a obtenção de insights estratégicos Russell e Norvig (2009). Conforme G1 demonstra uma postura crítica e reflexiva diante da análise Profiler, destacando que, embora utilize os relatórios, sempre realiza uma análise própria antes de repassá-los aos liderados: *“O impacto de assertividade é muito forte, porque se eu fosse gerar o que ela me entrega, eu teria que fazer uma série de entrevistas, o que consumiria muito tempo.”* (G1, entrevista, 2024). É nesse contexto, a IA da Sólides destaca-se por permitir mapeamentos comportamentais rápidos, reduzindo o tempo necessário para análises e facilitando a tomada de decisões estratégicas.

E G3 enfatiza como a assertividade da IA contribui para decisões mais embasadas e menos pautadas na intuição ou em “achismos” apontou a eliminação de crenças limitantes como um diferencial para melhorar a comunicação e as estratégias organizacionais: *“A gente consegue tomar decisões em mais dados do que em achismo. E hoje é bem mais rápido e as decisões não são mais pessoais e são mais parciais.”* (G3, entrevista, 2024), o que converge com o argumento de Davenport e Ronanki (2018), ao afirmarem que a IA facilita a adaptação a mudanças e torna as organizações mais rápidas e responsivas.

A percepção de G4 é mais voltada ao bem-estar dos colaboradores, apontando que: *“Desde que comecei a usar a análise comportamental, e comecei a orientar o time de acordo com o perfil individual de cada um, isso me ajudou a entender como cada pessoa funcionava e levava isso no 1:1, para traçar o perfil de cada um e não ser generalista.”* (G4, entrevista, 2024). É nesse ponto que é considerado que a IA permite identificar sinais de desmotivação e criar estratégias de retenção



mais eficazes. Esses pontos refletem os benefícios que Shneiderman (2020) atribui à IA quando utilizada como ferramenta de apoio às capacidades humanas.

A tomada de decisão através de IA está presente em todas as esferas, e isso evidencia a visão de Baily e Korinek (2023) a transformação que acontece a partir da inteligência artificial não é limitada apenas a aumentar a produtividade dos colaboradores, mas impulsiona a inovação e o crescimento econômico, que converge com o impacto da IA da sólides percebido por G2: *“Acelera no processo de análise de performance dos colaboradores, permitindo um acompanhamento estratégico com o time e para o futuro da empresa.”* (G2, entrevista, 2024).

Os Impactos percebidos pelos gestores valorizam a aplicação da Sólides em tomada de decisões, planejamento e desenvolvimento de pessoas, destacando como a ferramenta ajuda a criar estratégias baseadas em dados comportamentais concretos, como apontado por Neves *et al.* (2023) a Inteligência Artificial deve ser desenvolvida para fomentar a autonomia humana, garantir acessibilidade para todos e aprimorar a qualidade de vida.

O desafio enfrentado com a IA da Sólides também estão alinhados à literatura existente sobre inteligência artificial. Estudos como os de Caliskan *et al.* (2017) destacam que o desempenho da IA está diretamente relacionado à qualidade dos dados utilizados e à interpretação humana. E a concretização desse é percebido na fala do entrevistado G4: *“A análises pro futuro da IA, que eu não diria que se vai dar certo. Mas, a questão é mais do como fazer dar certo. Exemplo, quando ela traz o perfil de uma pessoa, mas a pessoa está longe desse aceitável dessa área. Eu não diria que a IA está errada, mas ela torna-se generalista, e cabe a mim como gestor lidar com o colaborador.”* (G4, entrevista, 2024). E é nesse fator que se consolida a visão de Brynjolfsson e McAfee (2014) argumentam que a IA deve ser vista como uma ferramenta complementar ao julgamento humano, e não como um substituto, ressaltando a necessidade de integração entre tecnologia e expertise humana.

Por outro lado, os desafios enfrentados com a Sólides são significativos e exigem atenção para serem superados. Nos desafios mencionados pelos entrevistados, G1 mencionou que, embora a ferramenta não seja 100% precisa, isso não compromete seu uso, desde que haja validação humana: *“Minha preocupação é de pautar muito minha análise em dados, e esquecer que as pessoas não são previsíveis como dados. Por mais que tenhamos estratégicas, foco e dados, e a gente nunca prevê comportamento 100%, minha preocupação é que a IA me iluda que eu tenha o controle 100% e eu sei que não tenho.”* (G1, entrevista, 2024). A percepção de G1 corroborando com Shneiderman (2020), que reforça a importância de combinar IA com o julgamento humano.

Nesse contexto, a Sólides se destaca como uma ferramenta robusta para a gestão de pessoas, com benefícios amplamente reconhecidos pelos gestores entrevistados. No entanto, desafios como a necessidade de capacitação contínua e a qualidade dos dados apontam para a importância de melhorias no sistema e no treinamento dos usuários. A combinação de impactos positivos e expectativas de evolução reforça o papel estratégico da Sólides no futuro da gestão de pessoas, tornando-a uma ferramenta essencial para decisões mais assertivas e embasadas em dados (Davenport; Ronanki, 2018; Marr, 2019; Shneiderman, 2020).

### **4.3 Viés algorítmico da IA Sólides**

A análise das entrevistas realizadas revelou percepções diversas sobre o impacto do viés algorítmico no uso da ferramenta Sólides para a gestão de pessoas. O principal objetivo foi compreender como os gestores percebem a influência da IA na tomada de decisões e os desafios relacionados à confiabilidade dos algoritmos.

#### **Quadro 4 – Parte 3 da Entrevista**



### Parte 3: Viés Algorítmico

6º. Quais são suas principais preocupações em relação ao viés algorítmico na IA Sólides? Você acredita que isso pode afetar as decisões da gestão?

7º. Como a análise comportamental da Sólides tem influenciado o desenvolvimento dos seus colaboradores?

8º. Pode compartilhar um exemplo de melhoria no desempenho de algum colaborador com base nessas análises?

Fonte: A autora.

Durante as entrevistas, observou-se a preocupação dos entrevistados com a possibilidade de decisões equivocadas decorrentes do viés algorítmico. Como colocado por G1: *“Minha preocupação é de pautar muito minha análise em dados, e esquecer que as pessoas não são previsíveis como dados. Por mais que tenhamos estratégicas, foco e dados, e a gente nunca prevê comportamento 100%, minha preocupação é que a IA me iludir que eu tenha o controle 100% e eu sei que não tenho.”* (G1, entrevista, 2024). Essa preocupação está relacionada ao sentimento de vulnerabilidade diante do consumo e à geração de uma dependência inconsciente, manipulação, redirecionamento e influência do comportamento, conforme apontado por Leal et al. (2021).

O excesso de confiança foi percebido como um viés do algoritmo da fala de G2 quando destaca: *“A minha preocupação hoje seria tomar uma decisão sem uma análise mais crítica ou tangível da situação, só me baseando no que a IA trás de resultado. Neste caso poderia afetar na gestão.”* (G2, entrevista, 2024). É nesta perspectiva que se coloca a supervisão humana é imprevisível e não pode ser totalmente capturado por algoritmos. Que coincide com a perspectiva do entrevistado G4, quando ele diz: *“Eu acredito que o viés do algoritmo deve afetar na gestão do time e nas decisões. O sólides funciona muito como um consultor, mapeando o perfil de cada pessoa a gente consegue ter um viés que cada pessoa seja mais configurada, aos resultados que ela traz deve orientar até porque a manipulação é pela configuração humana.”* (G4, entrevista, 2024). Essas preocupações refletem o alerta de Bostrom (2014), que destaca a importância da supervisão humana para mitigar riscos de viés em sistemas de IA.

Convergindo-se com essa perspectiva G1 apresentou uma visão de relação de confiança: *“Embora eu confie na IA, a tudo que é gerado pela inteligência artificial precisa ser contextualizado e validado, reconhecendo que o comportamento humano não pode ser totalmente captado por algoritmos”*. (G1, entrevista, 2024). Nesse sentido, Russell e Norvig (2021) reforçam que, embora a inteligência artificial possa oferecer suporte relevante à tomada de decisão, ela deve sempre ser acompanhada de intervenção e análise humanas, justamente porque os algoritmos, por mais avançados, não conseguem abranger a totalidade e complexidade do comportamento humano.

No entanto, também é importante considerar que, como destaca O'Neil (2016), os próprios algoritmos utilizados para gerar dados podem carregar vieses algorítmicos, derivados dos dados de treinamento ou da forma como são programados. Ou seja, implica que mesmo a análise "técnica" deve ser acompanhada de uma supervisão crítica e humana. Portanto, embora a tecnologia possa ajudar a reduzir os vieses de julgamento, ela não os elimina por completo e exige uma interpretação cuidadosa e contextualizada.

Existem casos de sucesso que foram destacados dentro da entrevista e um deles foi colocado por G3: *“Em 2022, contratamos uma estagiária que nos dois primeiros meses obteve um resultado muito baixo em seus Feedbacks, e isso chocou em mesmo período quando contratamos a Sólides, e começamos a utilizar o Profiler comportamental de modelo Regular para entender o*



*comportamento e direcionar a tomada de decisão para, e isso resultou em um avanço de performance e comportamental extraordinário, eu até rio, porque o que antes era duvidoso, se concretizou em resultados em um período de tempo muito curto, através da IA da Sólides, mas com certeza todo o resultado gerado foi pela decisão tomada de guiar as pessoas por IA, e eu até tenho medo dessa confiança que esse primeiro resultado trouxe e em seguida os outros resultados também.” (G3, entrevista, 2024).*

De acordo com Shneiderman (2020), a confiança na IA pode ser benéfica, mas é fundamental que seja balanceada com um acompanhamento crítico e contínuo, evitando a dependência exclusiva da tecnologia. A experiência de G3 mostra como a IA pode gerar resultados rápidos e concretos, mas também revela a necessidade de cautela para que a confiança não ofusque a necessidade de uma supervisão humana que ajude a validar e contextualizar os resultados para evitar possíveis distorções.

Os resultados indicam que o viés algorítmico é uma preocupação legítima para os gestores que utilizam a IA da Sólides. Os entrevistados enfatizaram a importância de utilizar a IA como uma ferramenta de apoio, evitando confiar exclusivamente nos dados fornecidos. No entanto, as percepções variam quanto à gravidade do impacto nas decisões organizacionais. Enquanto G2 e G4 demonstraram maior cautela em relação à confiabilidade dos dados, outros entrevistados, como G1, G3 e G5, destacaram que o papel humano é essencial para compensar possíveis limitações da IA. Essa visão ressalta a necessidade de investir em capacitação contínua para usuários da ferramenta, garantindo que sejam capazes de identificar e mitigar potenciais vieses nos algoritmos.

Embora a Sólides ofereça benefícios significativos, como personalização e suporte à gestão estratégica, o viés algorítmico permanece um desafio importante. A combinação de análises automatizadas com o julgamento humano é fundamental para garantir decisões éticas e alinhadas às necessidades organizacionais. Dessa forma, o uso responsável da IA requer práticas de governança robustas e capacitação contínua, permitindo que a tecnologia alcance seu máximo potencial sem comprometer a integridade das decisões.

## **5. CONCLUSÕES**

A presente pesquisa propôs-se a investigar a usabilidade da inteligência artificial Sólides na análise de dados comportamentais para a tomada de decisão em gestão de pessoas. Em síntese, a pesquisa demonstrou que a IA Sólides aprimora a análise comportamental e a tomada de decisão na gestão de pessoas, oferecendo maior precisão e agilidade. No entanto, desafios como a necessidade de capacitação, o excesso de confiança e os vieses algorítmicos exigem atenção. A IA é uma ferramenta eficiente, mas sua utilização plena requer engajamento crítico e aprendizado contínuo.

Os achados da pesquisa indicam que, apesar dos benefícios inegáveis, como maior precisão analítica e suporte robusto às decisões estratégicas, os desafios persistem a falta de treinamento para usabilidade a plataforma, o excesso e confiança e os vieses algoritmos e humanos. A capacitação contínua dos gestores para interpretar os dados fornecidos pela IA e a mitigação de potenciais vieses algorítmicos constituem questões centrais a serem enfrentadas. Conclui-se, portanto, que a Inteligência Artificial da Sólides se configura como um instrumento altamente eficiente, mas cuja plena utilização exige um engajamento crítico e um processo contínuo de aprendizado organizacional.

O primeiro objetivo específico, que visou identificar a Inteligência Artificial (IA) da Sólides como facilitadora da análise de dados comportamentais e documentais na gestão de pessoas, foi explorado por meio de entrevistas com gestores sobre a usabilidade da ferramenta. Os resultados indicam que a IA Sólides contribui para maior assertividade e agilidade nas análises comportamentais, auxiliando na identificação de perfis, competências e estilos de liderança, além de otimizar o tempo na tomada de decisão estratégica.



O segundo objetivo específico buscou analisar os modelos de relatórios gerados pela IA da Sólides e sua contribuição para a tomada de decisão na gestão de pessoas. A análise documental dos relatórios, associada às entrevistas, revelou que a ferramenta oferece diferentes níveis de detalhamento, desde análises sintéticas até relatórios aprofundados, contemplando perfis comportamentais, competências e direcionamentos. Os gestores utilizam o relatório Profiler Regular, em processos como recrutamento, desenvolvimento de pessoas, direcionamento de demandas, formação de equipes e gestão de desempenho.

Por fim, o terceiro objetivo específico, que investigou a tomada de decisão diante da usabilidade da IA da Sólides, demonstrou que, embora a ferramenta seja reconhecida como apoio relevante à gestão, sua utilização varia conforme o nível de familiaridade dos gestores. Enquanto alguns a utilizam estrategicamente, outros enfrentam desafios relacionados ao uso e à interpretação dos dados. Assim, a pesquisa evidenciou que, embora a IA ofereça suporte à tomada de decisão, o julgamento humano permanece essencial, sendo necessária a combinação entre análise algorítmica e avaliação crítica.

Não obstante as contribuições apresentadas, algumas limitações devem ser destacadas, como aspectos como a identificação de lacunas na literatura especializada representou um desafio significativo. Embora a Inteligência Artificial (IA) tenha despertado crescente interesse em diversos campos, sua aplicação específica na gestão de pessoas, sobretudo no que concerne à análise comportamental, ainda carece de um corpo teórico robusto e consolidado. A natureza interdisciplinar do tema, que requer a articulação de saberes oriundos da Administração, Psicologia, Ciência da Computação e áreas correlatas, conferiu maior complexidade à revisão bibliográfica, tornando necessário um esforço sistemático de integração entre distintas abordagens teóricas.

Adicionalmente, a rápida evolução tecnológica característica da área da IA dificulta o acompanhamento da produção científica, tornando os estudos suscetíveis à obsolescência precoce. A escassez de pesquisas que investiguem a usabilidade de ferramentas de IA específicas, como a Sólides, demandou um aprofundamento na coleta e análise de dados empíricos, buscando suprir, ainda que parcialmente, as lacunas identificadas na literatura.

Estudos futuros poderão ampliar a amostragem e adotar abordagens complementares para investigar o impacto da Sólides sob múltiplas perspectivas. Como direcionamento para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação das investigações acerca da influência da IA na gestão de pessoas em diversos segmentos e estruturas empresariais. Além disso, estudos que aprofundem a interatividade entre IA e colaboradores, bem como suas repercussões de longo prazo sobre a cultura organizacional, podem fornecer insights valiosos para a evolução das práticas gerenciais e para o desenvolvimento de soluções tecnológicas mais equitativas e eficazes.

Sob a ótica do profissional da área, a integração da Inteligência Artificial (IA) na gestão de pessoas configura-se como um vetor de transformação organizacional, exigindo uma abordagem estratégica, crítica e reflexiva por parte dos gestores. Os dados oriundos da pesquisa empírica evidenciam não apenas a necessidade de investimentos substanciais em capacitação, mas também o comprometimento com o tempo necessário para o domínio da ferramenta, o entendimento de suas limitações e o desenvolvimento da habilidade de interpretar os dados gerados pela IA de forma contextualizada.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE. Ellen De Lima; RODRIGUES. Francielle Menezes; MATOS. Gabriela Bitencourt; XAVIER. Giovanna De Sousa; HOELZ. José Carlos. **Inteligência Artificial No Recrutamento E Seleção: A Perspectiva Do Departamento De Recursos Humanos Sobre Seus**



- Prós E Contras.** Engtec. - Encontro De Gestão E Tecnologia. Sociedade Em Mudança, Tecnologias Disruptivas E Cadeias De Suprimentos - São Paulo, Brasil, 30 De Novembro & 01 De Dezembro De 2022. Disponível em: <[https://www.fateczl.edu.br/engetec/engetec\\_2022/5\\_EnGeTec\\_paper\\_061.pdf](https://www.fateczl.edu.br/engetec/engetec_2022/5_EnGeTec_paper_061.pdf)>. Acesso em: 29 de outubro de 2023.
- BAILY, M; KORINEK, A. **Machines of mind: The case for an AI-powered productivity boom.** BROOKINGS. 2023. Disponível em: <<https://www.brookings.edu/articles/machines-of-mind-the-case-for-an-ai-powered-productivity-boom/>>. Acesso em: 20 Outubro 2024.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** SP: Edições 70, 2011.
- BLUMEN, Daniel. CEPellos, Vanessa Martines. 2023, p. 3. **Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências.** Cad. EBAPE.BR, v. 21, nº 2, Rio de Janeiro, e2022-0080, 2023. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/71334/dimensoes-do-uso-de-tecnologia-e-inteligencia-artificial-ia-em-recrutamento-e-selecao-r-s---beneficios--tendencias-e-resistencias>>. Acesso em: 20 de outubro de 2023.
- BARBOSA. Xênia de Castro. BEZERRA. Ruth Ferreira. **Breve Introdução À História Da Inteligência Artificial.** Jamaxi, UFAC, ISSN 2594-5173, v. 4, n. 2, 2020.
- BENBYA, H.; DAVENPORT, T. H.; PACHIDI, S. **Special Issue Editorial: Artificial Intelligence in Organizations: Current State and Future Opportunities.** MIS Quarterly Executive, 19(4), ix-xxi, (2020). Disponível em: <[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3741983](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3741983)>. Acesso em: 29 de setembro de 2024.
- BISPO, Danilo Gustavo. **A teoria da Computação de Alan Turing.** Tese de Doutorado. PUC-SP. 2018. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/21265/2/Danilo%20Gustavo%20Bispo.pdf>> . Acesso em: 10 de Julho de 2024.
- BRYNJOLFSSON, Erik; McAfee, Andrew. **A Segunda Era das Máquinas: Trabalho, Progresso e Prosperidade em uma Época de Tecnologias Brilhantes** . Nova York: WW Norton & Company. 2014. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4312922/mod\\_resource/content/2/Erik%20-%20The%20Second%20Machine%20Age.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4312922/mod_resource/content/2/Erik%20-%20The%20Second%20Machine%20Age.pdf)>. Acesso em 21 de Julho de 2024.
- BUGHIN, Jacques; HAZAN, Eric; RAMASWAMY, Sree; CHUI, Michael; ALLAS, Tera; DAHLSTRÖM, Peter; HENKE, Nicolaus; TRENCH, Monica. **Artificial Intelligence The Next Digital Frontier?.** Mckinsey & Company. 2017. Disponível em: <<http://dln.jaipuria.ac.in:8080/jspui/bitstream/123456789/14268/1/MGI-artificial-intelligence-discussion-paper.pdf>>. Acesso em 21 de Julho de 2024.
- CALISKAN, Aylin; BRYSON. Joanna J.; NARAYANAN. Arvind. **Semantics derived automatically from language corpora contain human-like biases.** Princeton University 2University of Bath. Abril de 2017 *Ciência* 356(6334):183-186. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/316973825\\_Semantics\\_derived\\_automatically\\_from\\_language\\_corpora\\_contain\\_human-like\\_biases](https://www.researchgate.net/publication/316973825_Semantics_derived_automatically_from_language_corpora_contain_human-like_biases)>. Acesso em 29 de setembro de 2024.
- CAO. Guangming; DUAN. Yanqing; EDWARDS. John S.; DWIVEDI. Yogesh K. **Understanding managers' attitudes and behavioral intentions towards using artificial intelligence for organizational decision - making.** Technovation , v. 106, p. 102312, 2021. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497221000936>>. Acesso em: 29 de setembro de 2024.
- CELLARD, A. A Análise Documental. In: POUPART, J. et al. (Orgs.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. p. 295-316.





GUERREIRO, Reinaldo. AMARAL, Juliana Ventura; RUSSO, Paschoal Tadeu. MUCCI, Daniel Magalhães. **Indústria 4.0: características e potenciais impactos no ambiente interno das empresas**. Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, ISSN 1983-8611 São Paulo v.16, n.3 p. 092-104 Set. / Dez. de 2023. Disponível: <[https://www.academia.edu/110479159/Ind%C3%BAstria\\_4\\_0\\_Caracter%C3%ADsticas\\_e\\_Potenciais\\_Impactos\\_no\\_Ambiente\\_Interno\\_das\\_Empresas?auto=download](https://www.academia.edu/110479159/Ind%C3%BAstria_4_0_Caracter%C3%ADsticas_e_Potenciais_Impactos_no_Ambiente_Interno_das_Empresas?auto=download)>. Acesso em 30 de setembro de 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, SP: Atlas, 2002

GOODFELLOW, Ian; BENGIO, Yoshua; COURVILLE, Aaron. **Deep Learning**. [s. l.]: The MIT Press, 2016. Disponível em: <[http://alvarestech.com/temp/deep/Deep%20Learning%20by%20Ian%20Goodfellow.%20Yoshua%20Bengio.%20Aaron%20Courville%20\(z-lib.org\).pdf](http://alvarestech.com/temp/deep/Deep%20Learning%20by%20Ian%20Goodfellow.%20Yoshua%20Bengio.%20Aaron%20Courville%20(z-lib.org).pdf)>. Acesso em 14 de Julho de 2024.

GOMES, Gerlane Pereira; SANTOS, Wesley Pereira dos; CAMPOS, Paola Souto. **INDÚSTRIA 4.0: UM NOVO CONCEITO DE GERENCIAMENTO NAS INDÚSTRIAS**. *Revista Científica Semana Acadêmica* - ISSN 2236-6717. Disponível em: <<https://semanaacademica.org.br/artigo/industria-40-um-novo-conceito-de-gerenciamento-nas-industrias&gt;>>. Acesso em: 17 de novembro de 2024.

GRENNAN, L. et al. **Why businesses need explainable AI—and how to deliver it**. *McKinsey & Company*. 2022. Disponível em: <<https://semanaacademica.org.br/artigo/industria-40-um-novo-conceito-de-gerenciamento-nas-industrias&gt;>>. Acesso em: 17 de novembro de 2024.

HACKMAN, JR; OLDHAM, GR **Redesenho do trabalho**. Leitura: Addison-Wesley, 1980.

HARARI, Yuval Noah. **Sapiens: uma breve história da humanidade**. Tradução de Jorio Dauster. 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2020.

KAPLAN, A. e HAENLEIN, M. (2019). . Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15–25. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/328761767\\_Siri\\_Siri\\_in\\_my\\_hand\\_Who's\\_the\\_fairest\\_in\\_the\\_land\\_On\\_the\\_interpretations\\_illustrations\\_and\\_implications\\_of\\_artificial\\_intelligence](https://www.researchgate.net/publication/328761767_Siri_Siri_in_my_hand_Who's_the_fairest_in_the_land_On_the_interpretations_illustrations_and_implications_of_artificial_intelligence)>. Acesso em: 30 de novembro de 2024.

KATES, S. **A qualitative exploration into voters' ethical perceptions of political advertising: discourse, disinformation, and moral boundaries**. *Journal of Business Ethics*, v. 17, p. 1871-1885, 1998.

KAUFMAN, Dora. **Desmistificando a inteligência artificial**. Belo Horizonte: Autêntica, 2022.

KHIN, S.; Ho, TC. **Digital technology, digital capability and organizational performance**. *Int. J. Innov. Sci.* 2019, 11, 177–195. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Sabai-Khin/publication/329406242\\_Digital\\_technology\\_digital\\_capability\\_and\\_organizational\\_performance\\_A\\_mediating\\_role\\_of\\_digital\\_innovation/links/5e2968ea299bf1521676022f/Digital-technology-digital-capability-and-organizational-performance-A-mediating-role-of-digital-innovation.pdf?origin=journalDetail&tp=eyJwYWdlIjoiam91cm5hbEJldGFpbCJ9](https://www.researchgate.net/profile/Sabai-Khin/publication/329406242_Digital_technology_digital_capability_and_organizational_performance_A_mediating_role_of_digital_innovation/links/5e2968ea299bf1521676022f/Digital-technology-digital-capability-and-organizational-performance-A-mediating-role-of-digital-innovation.pdf?origin=journalDetail&tp=eyJwYWdlIjoiam91cm5hbEJldGFpbCJ9)>. Acesso em: 04 de Julho de 2024.

LEAL, Janayna Souto. BALDANZA, Renata Francisco. NETO, João Batista Soares. DANTAS, Bruna Lourena de Lima. **“Olá, Posso Te Ajudar?”: Inteligência Artificial E A Vulnerabilidade Do Consumidor**. *R. Adm. FACES Journal* Belo Horizonte nv.20, n.4, p. 28-40 • Out./Dez. 2021. ISSN 1984-6975 (online). Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/66870/ola--posso-te-ajudar---inteligencia-artificial-e-a-vulnerabilidade-do-consumidor->>>. Acesso em: 21 de outubro de 2024.



- MARSTON, William Moulton. **Emoções de Pessoas Normais**. Abingdon-on-Thames: Routledge, 1979.
- METRÓPOLES. **Entre 64 países, Brasil ocupa o 57º lugar em competitividade digital**. Publicado em: 30/11/2023. Acesso em: 12 de Julho de 2024. Disponível em: <<https://www.metropoles.com/negocios/entre-64-paises-brasil-ocupa-o-57o-lugar-em-competitividade-digita>>.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MINTZBERG, Henry. **A Natureza do Trabalho Gerencial**. Nova Iorque: Harper & Row, 1973.
- NEVES, André; CALEGARIO, Filipe; BELFORT, Rui; MEIRA, Sílvio. GARCIA, Vinicius. **Inteligências individual, social e artificial [um novo espaço estratégico para criar, colaborar e agir]**. 2023 TDS.company. Todos os direitos reservados. Disponível em: <[Ebook](#)>. Acesso em: 06 de Novembro de 2024.
- NIELSEN, J. **Usability Engineering**. Academic Press. 1993.
- PAVITT, K. **Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory**. Science Policy Research Unit. University of Sussex, Brighton BN, UK. 1984. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/8648873/15411>>. Acesso em: Acesso em 07 de Novembro de 2024.
- PREECE, Jennifer.; ROGERS, Yvonne.; SHARP, Helen. **Interaction Design – Beyond Human Computer Interaction**. Chichester, West Sussex, UK: Wiley, 2011.
- RUSSEL, Stuart J.; NORVIG, P. **Artificial Intelligence: a modern approach**. 3ª ed. New Jersey: Prentice Hall, 2009. Disponível em: <[https://people.engr.tamu.edu/guni/csce421/files/AI\\_Russell\\_Norvig.pdf](https://people.engr.tamu.edu/guni/csce421/files/AI_Russell_Norvig.pdf)>. Acesso em 07 de Julho de 2024.
- RÜßMANN, Michael et al. **Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries**. 2015. Disponível em: <[bcgperspectives\\_Industry40\\_2015.pdf](bcgperspectives_Industry40_2015.pdf)> (<inovasyon.org>). Acesso em: 18 de novembro de 2024.
- SHAH, S. K.; CORLEY, K. G. **Building Better Theory by Bridging the QuantitativeQualitative Divide**. *Journal of Management Studies*, v. 43, n. 8, p. 1821-1835, 2006.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. Cortez editora, 2017.
- SOUZA LK. **Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática**. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 2019; 2 (71): 51-67. Rio de Janeiro.
- SILVA, Nilmara Gurjão da; OLIVEIRA, Werbeston Douglas de; ALVES JÚNIOR, Francisco Tarcísio. **Inteligência Artificial E Sua Relação Com Recursos Humanos**. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, [S. L.], v. 4, n. 1, p. 58-66, abr. 2019. Disponível em: < <https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/195>>. Acesso em: 20 de dezembro de 2024.
- ULRICH, D. (2016). **RH em uma encruzilhada**. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54, 148-164. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/1744-7941.12104>>. Acesso em: 20 de dezembro de 2024.
- ZAINUDDIN, Nadia; TAM, Leona; MCCOSKER, Angie. **Serving yourself: value self-creation in health care service**. 2016. *Journal of Services Marketing*, Vol. 30 No. 6, pp. 586-600. Disponível em: <<https://colab.ws/articles/10.1108%2FJSM-02-2016-0075>>. Acesso em: 30 de setembro de 2024.