

## O USO DA TECNOLOGIA COMO FERRAMENTA PARA GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA PERSPECTIVA LITERÁRIA

THE USE OF TECHNOLOGY AS A TOOL FOR PEOPLE MANAGEMENT IN MICRO AND SMALL COMPANIES: A  
LITERARY PERSPECTIVE

DOI: 10.16891/2317-434X.v13.e4.a2026.id2624

Recebido em: 17.12.2024 | Aceito em: 18.11.2025

Ana Elizielly Lima Da Silva<sup>a\*</sup>, Liana de Andrade Esmeraldo Pereira<sup>a</sup>, Domenico Ceglia<sup>a</sup>

Universidade Federal do Cariri<sup>a</sup>  
\*E-mail: [anaelizielly8@gmail.com](mailto:anaelizielly8@gmail.com)

### RESUMO

Este trabalho, realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), no Código de Financiamento 001, traz uma investigação sobre como a tecnologia, impulsionada pela pandemia de covid-19, transformou a gestão de pessoas em micro e pequenas empresas (MPEs). A pesquisa, de abordagem qualitativa, foi baseada em revisão integrativa da literatura, com análise prática de recursos humanos, como recrutamento, seleção, desenvolvimento e monitoramento de colaboradores. Os resultados indicam que, embora as tecnologias – incluindo a inteligência artificial – promovam eficiência e agilidade nos processos, há uma escassez de estudos específicos voltados para as MPEs, dificultando a compreensão e implementação prática dessas inovações. Apesar de ainda haver lacunas na literatura a serem exploradas, conclui-se que as tecnologias representam oportunidades significativas para aprimorar a gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** Tecnologia; recursos humanos; inteligência artificial.

### ABSTRACT

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) - Finance Code 001, the article investigates how technology, driven by the COVID-19 pandemic, has transformed people management in micro and small enterprises (MSEs). The study adopts a qualitative approach based on an integrative literature review, analyzing Human Resource practices such as recruitment, selection, development, and employee monitoring. The results indicate that while technologies, including Artificial Intelligence, enhance efficiency and agility in processes, there is a scarcity of studies specifically focused on MSEs, hindering the understanding and practical implementation of these innovations. It concludes that technologies offer significant opportunities to improve people management, but gaps in the literature remain to be addressed.

**Keywords:** Technology, Human Resources, Artificial Intelligence.



## INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico tem se consolidado como aliado na gestão de pessoas nas organizações, especialmente em micro e pequenas empresas (MPEs), que, apesar das restrições em sua capacidade tecnológica, podem se beneficiar dessas inovações (Endrawati *et al.*, 2022).

Conforme o último relatório da McKinsey (Komm *et al.*, 2025), menos de 60% dos processos de gestão de pessoas podem ser suportados por ferramentas tecnológicas; entre 60% e 90% desses processos podem ser viabilizados pela tecnologia com o envolvimento humano; e acima de 90% tendem a ser totalmente automatizados.

Esses dados explicam a visão das MPEs que associam a tecnologia a altos investimentos, o que dificulta a adoção de tais aparatos. Entretanto, Demirkaya, Özcüre e Eryiğit (2011) destacam que a inovação pode reduzir custos, melhorar o desempenho e fomentar o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Quando aplicada nas organizações, a inovação melhora significativamente o gerenciamento de cada etapa do ciclo de vida dos funcionários, incluindo recrutamento, integração, retenção, desenvolvimento e saída. Nesse contexto, a inteligência artificial (IA) surge como recurso que pode levar a processos automatizados de recrutamento e contratação, a experiências de integração mais suaves e ao gerenciamento automatizado do desempenho (Xiang *et al.*, 2023).

Em se tratando dos processos tecnológicos é possível afirmar que aceleraram com o advento da pandemia de covid-19, que promoveu mudanças nos sistemas de trabalho, exigindo adaptações em curto prazo, especialmente nas MPEs (Santos, 2022). A crise também intensificou os desafios decorrentes da falta de infraestrutura tecnológica adequada (Magdinceva-Sopova; Stojanovska-Stefanova, 2022), inclusive a necessidade de ajustar as práticas de gestão para garantir a continuidade dos negócios (Bansal, 2023).

Na tentativa de entender como as novas tecnologias influenciaram a gestão de recursos humanos (RH) antes e depois da pandemia, Jesus, Santos e Caires (2025) exploraram as dificuldades e oportunidades geradas pela interseção entre a crise sanitária, as mudanças tecnológicas e o uso crescente de inteligência artificial.

Assim, os autores chegaram ao entendimento de que as ferramentas “automatizadas reduzem tarefas repetitivas e operacionais, liberando tempo para atividades mais estratégicas e criativas” (Jesus; Santos; Caires, 2025, p. 6).

A partir do exposto, o objetivo central deste estudo foi o de compreender como as inovações impactam as diferentes áreas da gestão de pessoas, abrangendo funções que incluem desde ações de recrutamento e seleção até políticas de desenvolvimento, remuneração, legalização das relações trabalhistas, programas de qualidade de vida no trabalho e saúde do trabalhador (Felipe *et al.*, 2021). Para isso, buscou-se explorar a aplicação de inovações na gestão de pessoas, comparar os efeitos dessas inovações em organizações de diferentes portes e setores, além de promover o uso da tecnologia e da inteligência artificial como ferramentas estratégicas para otimizar e transformar os processos dessa área.

Como explicam Junglas *et al.* (2022), estudar a aplicação da tecnologia da informação (TI) nas organizações é fundamental, pois seu uso adequado potencializa o trabalho, melhora a comunicação e auxilia no desenvolvimento e na identificação de competências, contribuindo para resultados positivos e sustentáveis. Dito isto, a presente pesquisa se justifica por fornecer subsídios teóricos e práticos para que gestores de MPEs compreendam os desafios e benefícios da adoção tecnológica, promovendo decisões estratégicas que aliem eficiência operacional à valorização do capital humano.

Atualmente, observa-se a baixa produtividade e as altas taxas de mortalidade dessas empresas (56% fecham antes de cinco anos) diretamente ligadas a deficiências na gestão de pessoas. Geralmente, os gestores operam no escuro, replicando modelos de grandes empresas (inviáveis financeiramente) ou mantendo métodos arcaicos. Nessas condições, tecnologias acessíveis podem ser a alavanca necessária para aumentar a resiliência e competitividade dessas organizações, impactando cadeias produtivas locais. Portanto, esse estudo visa preencher lacunas existentes na literatura sobre gestão de pessoas em pequenas organizações, considerando o impacto das crises e a crescente integração da inteligência artificial aos processos organizacionais.



## APLICAÇÃO DA TECNOLOGIA E SEUS IMPACTOS NA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é essencial para o sucesso de qualquer organização, sendo ainda mais indispensável em pequenas empresas, onde cada colaborador desempenha um papel estratégico, como destaca Pimentel (2020). Não à toa, Moraes e Lengler (2021) afirmam que o ser humano é o maior patrimônio das organizações.

Cavalcante et al. (2020), por sua vez, apresentam a TI como elemento fundamental para viabilizar ações estratégicas e alcançar objetivos organizacionais, especialmente na retenção de talentos e no desenvolvimento de equipes. Com efeito, “a automação de tarefas repetitivas e a análise de grandes volumes de dados liberam os profissionais de Recursos Humanos para focar atividades estratégicas e o desenvolvimento humano, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e inclusivo” (Silva, 2025, p. 1).

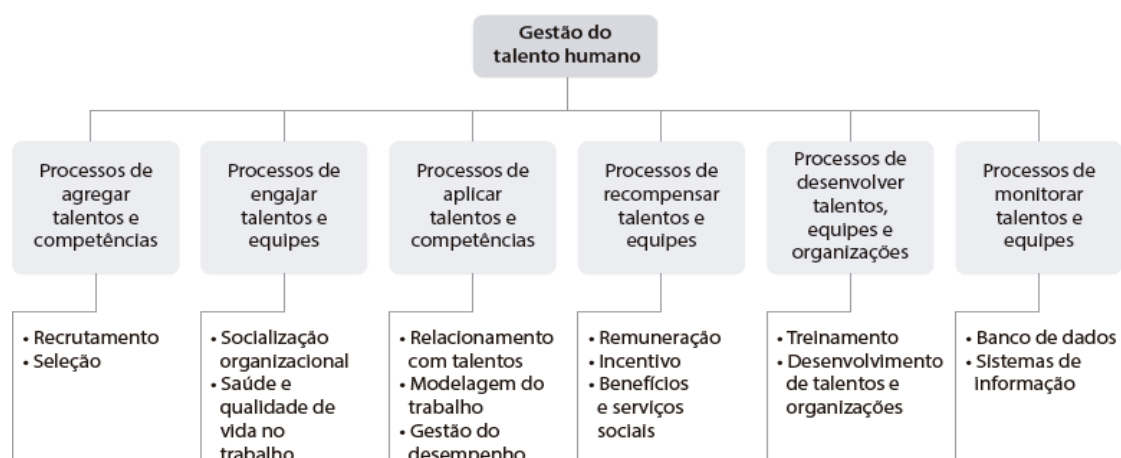
Khan, Hussain e Ahmad (2023, p. 310) afirmam que as pessoas tendem a adotar tecnologias que aumentem a produtividade, a eficácia e o desempenho no trabalho, incluindo serviços de RH. Decerto, a “substituição de tarefas repetitivas por máquinas inteligentes e algoritmos automatizados exige que as lideranças sejam mais estratégicas, inclusivas e preparadas para lidar com as novas demandas do mercado de trabalho, cada vez mais

digitalizado e dinâmico” (Jesus; Santos; Caires, 2025, p. 1). Dado esse cenário, buscou-se compreender os desafios enfrentados pelas MPEs frente à pandemia de covid-19 e às mudanças tecnológicas, bem como à adoção de IA, para aproveitar transformações positivas.

Conforme Felipe et al. (2021, p. 213), as mudanças impostas pela pandemia exigiram adaptação a novas rotinas e procedimentos, evidenciando o protagonismo dos profissionais de Gestão de Pessoas (GP) no planejamento e gerenciamento dessas transformações, capacitando os colaboradores para atividades inesperadas, muitas vezes decorrentes da digitalização rápida. Jesus, Santos e Caires (2025, p. 8) descrevem que a “chave para o sucesso na era da inteligência artificial e da automação está em uma gestão de pessoas mais consciente, estratégica e humana”.

Outrossim, Chiavenato (2014) define um processo como uma sequência programada de atividades com o objetivo de agregar valor, conceito que, no contexto da Gestão de Talento Humano (GTH), reflete a integração de processos dinâmicos e interativos necessários para enfrentar os desafios impostos pela pandemia. A Figura 1 ilustra os seis subprocessos de recursos humanos descritos por Chiavenato, evidenciando como a GTH pode ser aplicada para otimizar a eficácia das práticas de gestão de pessoas em face das novas demandas tecnológicas e operacionais.

Figura 1 – Os seis processos da Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato, 2020, p. 17.

A pandemia acelerou a adoção tecnológica, enfatizando a necessidade de processos estruturados na gestão de talentos. De lá para cá, a integração da IA tem transformado práticas de RH, trazendo desafios e oportunidades, pois impacta a percepção dos funcionários sobre eficácia e equidade, tornando essencial compreender esses efeitos para uma implementação eficaz. Sobre essa questão Silva (2025) reitera: “A integração da inteligência artificial no comportamento organizacional tem se mostrado uma ferramenta transformadora para a gestão de pessoas e as dinâmicas corporativas”.

## TECNOLOGIA E OTIMIZAÇÃO DOS SUBPROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS

A tecnologia tem desempenhado papel fundamental na otimização dos subprocessos de recursos humanos, promovendo eficiência, agilidade e transparência nos processos de gestão de pessoas. Os seis subprocessos de RH – captar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – têm sido profundamente impactados, especialmente após a pandemia de covid-19, que acelerou a transformação digital e forçou micro e pequenas empresas a adaptarem suas práticas com o uso estratégico das inovações tecnológicas. De fato, “a ascensão da inteligência artificial (IA) e da automação tem modificado não apenas os processos operacionais, mas também os papéis exercidos pelos profissionais nas organizações” (Jesus; Santos; Caires, 2025, p. 1).

No subprocesso “Captar pessoas”, a implementação de plataformas digitais de recrutamento e seleção trouxe avanços significativos ao automatizar tarefas repetitivas, como triagem de currículos, criação de banco de talentos e envio automático de notificações. Essas ferramentas centralizam as informações e proporcionam decisões mais rápidas e assertivas. Segundo Aguiar, Raupp e Macedo (2019), a integração dessas funcionalidades em um único ambiente superou as expectativas ao reduzir o tempo gasto no recrutamento e facilitar a adaptação das MPEs a modelos de trabalho remoto, mesmo com restrições orçamentárias. Nesse sentido, Jesus, Santos e Caires (2025, p. 5) ressaltam que “no setor de recursos humanos, o uso da IA já é uma realidade em áreas como recrutamento e seleção, por meio de softwares que analisam currículos, realizam triagens

automáticas e aplicam testes comportamentais”.

O subprocesso “Aplicar pessoas”, que envolve a avaliação de desempenho, também foi transformado com o uso de tecnologias. Conforme apontado por Pierantoni et al. (2019), o desempenho humano precisa ser planejado, avaliado e ajustado para garantir a máxima eficiência. A utilização de soluções tecnológicas nesse processo permite a comparação de resultados com expectativas planejadas, aumentando a transparência e a justiça na avaliação. Além disso, essas ferramentas facilitam o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, promovendo engajamento e alinhamento com as metas organizacionais. Como ressalta Silva (2025, p. 4), “essa integração tem o potencial de transformar as dinâmicas corporativas, criando organizações mais adaptáveis e centradas nas pessoas”, evidenciando a importância da IA para decisões estratégicas e inclusivas.

No subprocesso “Recompensar pessoas”, a inteligência artificial e outras ferramentas digitais têm impactado a gestão de remuneração, benefícios e incentivos, permitindo decisões mais justas e baseadas em dados concretos. Contudo, muitas MPEs ainda utilizam tecnologias limitadas, focadas principalmente no controle de ponto eletrônico e na elaboração de folhas de pagamento. Rodrigues Henrique da Silva, Trindade da Silva Barreto e Mendes Filho (2022) destacam que a adoção de ferramentas mais avançadas pode promover equidade e personalização na distribuição de recompensas, além de fortalecer a cultura organizacional e aumentar o engajamento dos colaboradores. Nesse sentido, a IA possibilita criar modelos de recompensa mais estratégicos e adaptativos, alinhados ao desempenho e às necessidades individuais (Silva, 2025, p. 3-4).

No subprocesso “Desenvolver pessoas”, que envolve formação e gestão do conhecimento, o uso de plataformas digitais e inteligência artificial tem possibilitado treinamentos personalizados e mais eficazes. Segundo Aguiar, Raupp e Macedo (2019), a IA fornece dados precisos que permitem a seleção qualificada e a identificação das necessidades de capacitação. Além disso, plataformas de e-learning e aplicativos móveis viabilizam o aprendizado sob demanda, oferecendo flexibilidade e relevância para o colaborador.

Garcia (2013), citada por Pereira (2007, p. 19), ressalta que o trabalhador moderno necessita de conhecimento atualizado e habilidades para lidar com

grandes volumes de dados, sendo a IA uma aliada importante na gestão dessas informações para decisões estratégicas. Como pontua Silva (2025, p. 11): “Olhando para o futuro, a IA continuará a revolucionar o comportamento organizacional, otimizando processos e permitindo que as organizações se adaptem rapidamente às mudanças do mercado”.

No subprocesso “Manter pessoas”, as tecnologias têm impactado positivamente o clima organizacional, facilitando a comunicação e o monitoramento do ambiente de trabalho. Ferramentas como videoconferências, softwares de comunicação interna e análise de sentimentos possibilitam intervenções mais rápidas e assertivas, além de promoverem um ambiente colaborativo e saudável. Garcia (2013) reforça que o uso adequado dessas ferramentas deve considerar as necessidades específicas das empresas, respeitando a dignidade dos colaboradores e incentivando a inovação. Assim, a tecnologia pode equilibrar eficiência e bem-estar, garantindo relações humanas mais saudáveis e colaborativas (Silva, 2025, p. 4).

Por fim, o subprocesso “Monitorar pessoas” tem sido revolucionado com o uso de inteligência artificial e Sistemas de Informações Gerenciais (SIGs), que permitem a coleta, análise e interpretação de grandes volumes de dados. Segundo Roberta Hora Arcieri Barreto e colaboradores (2023), a IA oferece praticidade e excelência na análise de informações, fornecendo insights valiosos para a tomada de decisões estratégicas. Entretanto, os autores alertam para a necessidade de equilibrar inovação com responsabilidade, garantindo a transparência, justiça e privacidade no uso dessas tecnologias.

Dessa forma, a tecnologia tem contribuído de maneira significativa para a otimização dos subprocessos de RH em micro e pequenas empresas, oferecendo maior eficiência, qualidade e assertividade nas práticas de gestão de pessoas. Contudo, desafios como resistência à mudança, falta de capacitação dos colaboradores e investimentos limitados ainda são barreiras a serem superadas. Outrossim, Jesus, Santos e Caires (2025) destacam um desafio relevante a ser considerado: o risco de desumanização das relações de trabalho, caso a tecnologia seja implementada de forma indiscriminada e sem a devida consideração ao fator humano. Nessa perspectiva, Silva (2025, p. 2) ressalta que “a supervisão

humana é essencial para garantir que as decisões baseadas em IA sejam monitoradas e que a responsabilidade final recaia sobre as pessoas, evitando danos e vieses indesejados”.

Portanto, a combinação de estratégias de capacitação, investimentos planejados e o uso ético e responsável das inovações tecnológicas é essencial para que as MPEs possam usufruir plenamente dos benefícios da transformação digital na gestão de pessoas. Sob essa ótica, Silva (2025, p. 11) enfatiza que “para isso, é essencial que as organizações adotem uma visão intercultural e inclusiva, utilizando a IA não apenas para aumentar a eficiência, mas também para promover uma cultura organizacional mais flexível, acolhedora e centrada no ser humano”.

## MATERIAIS E MÉTODOS

Para a construção deste estudo foi realizada uma revisão integrativa da literatura, método que possibilita a análise sistemática de estudos publicados sobre o tema em questão. A metodologia foi desenvolvida seguindo etapas que compreenderam: a elaboração da pergunta norteadora; a definição dos critérios de inclusão e exclusão; a busca e seleção dos estudos; a extração e análise dos dados; e, por fim, a síntese dos resultados. Assim, o estudo objetivou responder: quais são os impactos da tecnologia na gestão de pessoas em micro e pequenas empresas?

A pesquisa foi realizada nos meses de novembro e dezembro de 2024, no buscador Google Scholar, nas bases de dados SciELO e Portal de Periódicos CAPES, selecionadas em função da credibilidade e abrangência de publicações revisadas por pares. Foram utilizados os seguintes descritores e palavras-chave em português e inglês: tecnologia na gestão de pessoas, transformação digital em RH, automação na gestão de pessoas, digitalização em recursos humanos e tecnologias aplicadas em MPEs. A combinação dos termos foi realizada com o operador booleano AND para garantir maior precisão na busca.

Foram adotados como critérios de inclusão estudos originais publicados nos últimos cinco anos, que abordassem os impactos da tecnologia aplicada aos processos de gestão de pessoas, como recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, além da tomada de decisões. Foram



priorizados estudos que discutissem essas temáticas no contexto das micro e pequenas empresas. Foram excluídos trabalhos que focaram grandes empresas, que trataram de tecnologias aplicadas em áreas não relacionadas à gestão de pessoas ou que não apresentaram resultados claros. Além disso, materiais como editoriais, teses, dissertações, relatos de experiência e estudos de caso únicos foram excluídos por não atenderem aos critérios estabelecidos.

A seleção dos estudos foi realizada em etapas. Inicialmente, as publicações foram identificadas por uma busca nas bases de dados. Em seguida, os títulos e resumos foram lidos para verificar se atendiam aos critérios de elegibilidade. Os artigos selecionados foram lidos na íntegra para a análise final. Dois pesquisadores conduziram o processo de forma independente, e um terceiro pesquisador foi consultado em casos de discordância.

Os dados extraídos dos estudos selecionados foram organizados em uma planilha, contendo as seguintes informações: título do estudo, autores, ano de

publicação, metodologia utilizada, temática central, principais achados e conclusões. A análise dos dados foi realizada de forma descritiva, permitindo a identificação das principais tendências, benefícios e desafios relacionados à implementação de tecnologias nos processos de gestão de pessoas.

Uma das principais limitações identificadas foi a escassez de estudos voltados exclusivamente para micro e pequenas empresas, o que dificultou a obtenção de dados específicos sobre a aplicação de tecnologias nesse contexto. Embora os achados apresentem correlação com o tema proposto, não foram encontradas evidências suficientes de implementação prática das soluções tecnológicas nas micro e pequenas empresas.

A sistematização dos estudos analisados permitiu elaborar o Quadro 1, que apresenta uma síntese das informações extraídas dos materiais selecionados, destacando as contribuições de cada um para o desenvolvimento da pesquisa.

**Quadro 1** – Análise das pesquisas sobre tecnologia e gestão de pessoas

Título	Autores	Ano	Metodologia	Temática central	Principais achados
Qual o impacto da pandemia de covid-19 na gestão de pessoas e no trabalho? Uma revisão integrativa da literatura	Michael Joseph Presti; Diego Costa Mendes	2023	Revisão bibliográfica, análise temática	Impactos da pandemia na gestão de pessoas e no trabalho	O teletrabalho foi predominante, exigindo autonomia e flexibilidade. Mudanças no paradigma profissional foram identificadas.
Inteligência Artificial nos processos de seleção de RH	Gael Santos Cipriano; Harrison B. Ceribeli; Gustavo N. Maciel; Alyce C. Campos; Rita de Cássia L. Campos	2022	Estudo de casos múltiplos	Uso da inteligência artificial na seleção de pessoal	A IA automatiza a seleção e analisa perfis técnicos, comportamentais e culturais, ampliando a tomada de decisão.
Competências digitais no contexto da transformação digital da área de Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal	Érika Rezende Lopes; Ramana Guimarães Soares; Cinthia Mara Oliveira e Souza	2024	Modelo conceitual, revisão bibliográfica	Competências digitais na transformação digital da Administração Pública	Identificou cinco categorias de competências digitais fundamentais na transformação digital.

Recrutamento e seleção como processo de vantagem competitiva: O caso em uma empresa de tecnologia em Santo Antônio da Patrulha, RS	Josiane dos Santos; Andressa Soares dos Santos; Carlos Fernando Jung; Aleteia Hummes Thaines	2022	Estudo de caso	Recrutamento e seleção como vantagem competitiva	Estratégias eficientes de recrutamento e seleção reduziram o índice de rotatividade e melhoraram o desempenho organizacional.
Gestão de pessoas 4.0: adaptando-se à nova geração de colaboradores	Adriano Alves Romão; Daniela F. Marques; Emanuela F. de O. Moreira; Álvaro F. Faustino-Dias; Wankleber de F. Silva; Carla M. da Silva	2024	Revisão de literatura	Gestão de pessoas 4.0 e adaptação tecnológica	Destaca a necessidade de inovação, inclusão e inteligência emocional na gestão de talentos.
Gestão de pessoas e recursos humanos: tendências pós-pandemia	Gabriela Maia; Gabriela Lemos de Azevedo Maia	2022	Revisão de literatura	Tendências de gestão de pessoas pós-pandemia	A gestão deve ser flexível e responsiva, alinhada às mudanças demográficas e tecnológicas no cenário pós-pandêmico.
Os impactos da tecnologia na área de gestão de pessoas em uma empresa de grande porte do setor de logística portuária e marítima para a tomada de decisão	Nickole de Alencar Berlim	2022	Descritiva, entrevistas semiestrutura-das	Impactos da tecnologia na gestão de pessoas em empresas de grande porte	A tecnologia aprimora a tomada de decisão com base em dados, melhorando eficiência e produtividade organizacional.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

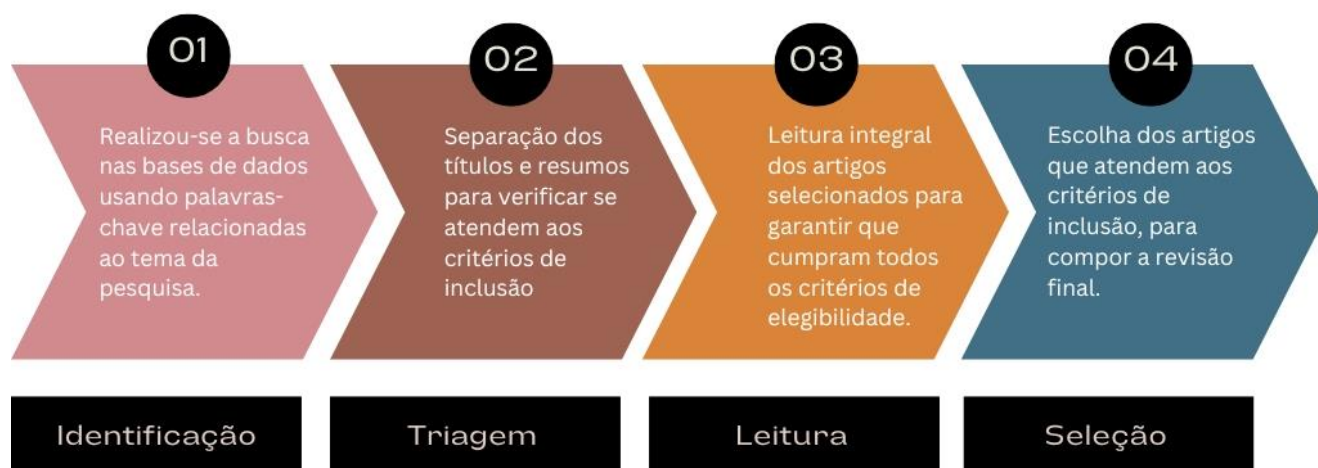
As pesquisas apresentaram uma variedade de abordagens, como revisões bibliográficas, estudos de caso e entrevistas, com foco nos impactos da tecnologia e nas mudanças nos modelos de gestão de pessoas. Os principais temas abordados incluem a adaptação tecnológica, o uso da inteligência artificial, as barreiras organizacionais e as tendências pós-pandemia. Apesar da relevância dos achados, não foram identificadas aplicações específicas voltadas para micro e pequenas empresas, o que revela uma lacuna na literatura quanto à implementação prática dessas soluções nesse contexto.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a busca nas bases de dados, sete estudos relevantes foram encontrados. Aplicando os critérios de inclusão e exclusão, um estudo intitulado “Barreiras encontradas na implantação de um novo modelo de gestão de pessoas: estudo de caso em uma empresa familiar do setor têxtil, localizada em João Pessoa” (Soares, 2016) foi descartado, por não atender aos critérios de elegibilidade, resultando na seleção de cinco artigos e uma monografia para compor a pesquisa, conforme o fluxograma de seleção detalhado na Figura 2.



Figura 2 – Fluxo de seleção de estudos



Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

Esses estudos foram escolhidos por sua relevância no tema “Tecnologia na Gestão de Pessoas”, com foco nas mudanças e inovações decorrentes da implementação de tecnologias nos processos de gestão de pessoas, como recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento. A análise dos estudos selecionados revelou que os artigos abordam temas cruciais, como o uso de inteligência artificial no recrutamento, as tendências de gestão de pessoas no cenário pós-pandemia e a adaptação das organizações às novas gerações de colaboradores. As tecnologias emergentes têm mostrado impactos significativos na eficiência dos processos de gestão de pessoas, promovendo maior personalização, agilidade e precisão nas decisões.

No entanto, a maioria dos estudos focam as grandes empresas ou contextos mais amplos, sem considerar as particularidades das micro e pequenas empresas. Isso evidencia uma lacuna importante na literatura, pois as MPEs enfrentam desafios únicos na adoção de tecnologias, como limitações de recursos e resistência à mudança. Um entrave observado foi a escassez de pesquisas enfatizando especificamente as MPEs, o que destaca uma lacuna significativa na literatura. A maior parte dos estudos selecionados aborda grandes empresas ou setores mais amplos, dificultando a aplicabilidade direta dos resultados no contexto das MPEs.

Essa ausência de dados específicos para MPEs limita a compreensão de como essas organizações podem se beneficiar da transformação digital nos processos de gestão de pessoas.

Além disso, a ausência de estudos direcionados às MPEs impede que sejam identificadas estratégias adaptadas às suas realidades, como soluções tecnológicas de baixo custo, ferramentas de fácil implementação ou treinamentos voltados para equipes enxutas. Na prática, isso significa que gestores de pequenas empresas carecem de diretrizes concretas para aplicarem os benefícios identificados nos contextos de grandes organizações. Por exemplo, enquanto uma multinacional pode investir em plataformas avançadas de IA para recrutamento, uma MPE pode precisar adotar versões simplificadas ou softwares gratuitos, complementando-os com processos presenciais. Da mesma forma, a adaptação ao teletrabalho nas pequenas empresas pode demandar ajustes mais graduais, considerando limitações de infraestrutura e cultura organizacional.

Portanto, a pesquisa revela a importância das tecnologias emergentes na transformação das práticas de gestão de pessoas. No entanto, a falta de estudos voltados para as MPEs restringe a aplicabilidade dos achados no contexto dessas organizações. Esse cenário reforça a necessidade de investigações futuras que explorem não apenas a adoção tecnológica, mas também as condições

necessárias para sua implementação bem-sucedida nas MPEs, como incentivos governamentais, capacitação de equipes e a criação de redes colaborativas entre empresas de pequeno porte. Essa abordagem pode gerar recomendações práticas mais precisas, orientando gestores e formuladores de políticas públicas na promoção de uma transformação digital inclusiva e viável para todos os portes empresariais.

## CONCLUSÃO

O estudo demonstrou que a tecnologia exerce um papel transformador na gestão de pessoas em micro e pequenas empresas, especialmente no cenário pós-pandemia. A adoção acelerada de práticas tecnológicas durante a crise sanitária destacou a importância de inovações como a inteligência artificial para otimizar processos de recrutamento, avaliação de desempenho, desenvolvimento de colaboradores e monitoramento organizacional. Os benefícios observados incluem a melhoria da eficiência, agilidade, transparência e personalização das práticas de recursos humanos, além da facilitação da comunicação e do fortalecimento do clima organizacional.

No entanto, ainda persistem barreiras significativas, como a resistência à mudança, a falta de capacitação dos colaboradores e as limitações financeiras características dessas organizações. Além disso, a escassez de estudos específicos voltados para micro e pequenas empresas dificulta a compreensão e a aplicação prática das soluções tecnológicas nesse contexto. Futuras pesquisas devem aprofundar a análise sobre a aplicação das tecnologias de forma prática e acessível em micro e pequenas empresas, considerando suas particularidades e limitações. É necessário investigar programas de

capacitação, adaptação de ferramentas tecnológicas às realidades dessas empresas e os impactos econômicos das inovações. Recomenda-se, ainda, explorar aspectos éticos e sustentáveis relacionados à adoção dessas tecnologias, garantindo transparência, equidade e proteção de dados. Conforme Silva (2025, p. 2) acautela: “É fundamental que o uso dessas tecnologias seja guiado por princípios éticos, como transparência, justiça e respeito à diversidade, além de estar em conformidade com as regulamentações vigentes”. Com isso, será possível promover a transformação digital na gestão de pessoas de maneira efetiva, atendendo às necessidades das micro e pequenas empresas.

## LIMITAÇÕES

Este estudo apresenta algumas limitações, como a dificuldade em generalizar conclusões porque as barreiras únicas das MPEs (como recursos limitados, infraestrutura tecnológica insuficiente e resistência à mudança) não foram adequadamente exploradas na literatura existente. Não há evidências suficientes sobre como soluções tecnológicas (por exemplo, IA e plataformas digitais) podem ser adaptadas a realidades de pequeno porte (p. 6). Além disso, registra-se a ausência de estratégias práticas para MPEs, pois a pesquisa não identificou diretrizes para implementação de tecnologias de baixo custo, ferramentas simplificadas ou treinamentos adaptados a equipes enxutas (p. 6). Por exemplo, enquanto grandes empresas usam IA avançada para recrutamento, MPEs podem precisar de alternativas acessíveis; entretanto, não há estudos que orientem essa adaptação. Os autores recomendam investigar soluções tecnológicas viáveis para MPEs, incluindo incentivos governamentais, capacitação de equipes e redes colaborativas (p. 6).

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Fernando Ferreira; RAUPP, Daniele Santos; MACEDO, Marcelo. A transformação digital no setor de recursos humanos: um estudo de caso sobre o uso da tecnologia no processo de recrutamento e seleção. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO (CIKI)*, 9., 2019, Porto Alegre. **Anais** [...]. Florianópolis: UFSC, 2019. Disponível em:

<https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/716>. Acesso em: 13 mar. 2024.

ANVISA. Porte de empresas: esclareça todas as suas dúvidas. **Gov.br**, Anvisa, 1 jul. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/noticias-anvisa/2019/porte-de-empresas-esclareca-todas-as-suas-duvidas>. Acesso em: 11 ago. 2024.

BANSAL, Yogita. Impact of COVID-19 on Human Resource Management Practices. **Futuristic Trends in Management**, [s. l.], v. 2, n. 7, p. 225-228, dez. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.58532/V2BS7P3CH1>. Acesso em: 4 ago. 2024.

BARRETO, Roberta Hora Arcieri; JABORANDY, Clara Cardoso Machado; PORTO, Carolina Silva. Desafios éticos da inteligência artificial à luz dos direitos humanos. **Interfaces Científicas – Humanas e Sociais**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 314-326, 2024. DOI: 10.17564/2316-3801.2024v12n2p314-326. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/humanas/article/view/12339>. Acesso em: 27 nov. 2024.

BERLIM, Nickole de Alencar. Os impactos da tecnologia na área de gestão de pessoas em uma empresa de grande porte do setor de logística portuária e marítima para a tomada de decisão. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/handle/11422/23112>. Acesso em: 19 ago. 2025.

BNDES. Porte de empresa. **BNDES**, Guia do financiamento, [20--]. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acesso em: 11 ago. 2024.

CAVALCANTE, Marcileide Muniz *et al.* Alinhamento estratégico de tecnologia de informação ao negócio e à qualidade dos serviços. **Brazilian Journal of Business**, [s. l.], v. 2, n. 3, p. 2232-2256, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.34140/bjbv2n3-026>. Acesso em: 8 ago. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2020. *E-book*. ISBN 9788597024074. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/>. Acesso em: 16 ago. 2024.

CIPRIANO, Gael Santos *et al.* Inteligência artificial nos

processos de seleção de RH. **Estudos de Administração e Sociedade**, Niterói, v. 6, n. 2, p. 8-22, 25 fev. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.22409/eas.v7i1.52684>. Acesso em: 2 dez. 2024.

CORDEIRO, Alexander Magno *et al.* Systematic review: a narrative review. **Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões**, [s. l.], v. 34, n. 6, p. 428-431, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcbc/a/CC6NRNtP3dKLGLPwcmV6Gf/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 19 ago. 2025.

DEMIRKAYA, Harun; ÖZCÜRE, Gürol; ERYİĞİT, Nimet. An application on the impacts of human resource management in technology management of the companies. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, [s. l.], v. 24, p. 474-486, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.045>. Acesso em: 4 ago. 2024.

ENDRAWATI, Titin *et al.* Technology-based HR management to optimize MSME product and service marketing. **International Journal of Business, Economics & Management**, [s. l.], v. 5, n. 3, p. 143-150, 7 jul. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21744/ijbem.v5n3.1913>. Acesso em: 4 ago. 2024.

FELIPE, Isabella Fernanda Rodrigues *et al.* Impactos da pandemia de covid-19 sobre profissionais de gestão de pessoas. **Revista Psicologia e Saúde**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 211-225, abr. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.20435/pssa.v13i2.1558>. Acesso em: 19 abr. 2024.

GARCIA, Fernanda Wolf. A importância do uso das tecnologias no processo de ensino-aprendizagem. **Revista Educação a Distância**, Batatais, v. 3, n. 1, p. 25-48, 2013.

JESUS, Luyla Silva de; SANTOS, Cynara Ribeiro; CAIRES, Natan Oliveira. People Management in the Age of Artificial Intelligence and Automation. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 1-10, 15 maio de 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.61164/rmm.v9i1.3985>. Acesso em: 30

jul. 2025.

JUNGLAS, Iris *et al.* On the benefits of consumer IT in the workplace: an IT empowerment perspective. **International Journal of Information Management**, [s. l.], v. 64, p. 102478, jun. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102478>. Acesso em: 8 ago. 2024.

KHAN, Rizwan; HUSSAIN, Altaf; AHMAD, Sharjeel. Revolutionizing Human Resource Management: The Transformative Impact of Artificial Intelligence (AI) Applications. **International Journal of Social Science & Entrepreneurship**, [s. l.], v. 3, n. 4, p. 306-326, 30 out. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.58661/ijss.v3i4.230>. Acesso em: 4 ago. 2024.

KOMM, Asmus *et al.* A new operating model for people management: more personal, more tech, more human. **McKinsey & Company**, 7 fev. 2025. Acesso em: 15 ago. 2025.

LOPES, Érika Rezende; SOARES, Ramana Guimarães; SOUZA, Cinthia Mara Oliveira e. Competências digitais no contexto da transformação digital da área de gestão de pessoas da Administração Pública Federal: proposta de modelo conceitual. **REUNIR – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, Sousa, PB, v. 13, n. 5, p. 154-173, 9 abr. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.18696/reunir.v13i5.1708>. Acesso em: 3 dez. 2024.

MAGDINCEVA-SOPOVA, Marija; STOJANOVSKA-STEFANOVA, Aneta. The Influence of COVID-19 in Systematizing the Work and Introducing Organizational Changes in Small Enterprises. **SAR Journal – Science and Research**, [s. l.], v. 5, n. 4, p. 211-216, 26 dez. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.18421/sar54-07>. Acesso em: 4 ago. 2024.

MAIA, Gabriela. Gestão de pessoas e recursos humanos: tendências pós-pandemia. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [s. l.], v. 8, n. 2, p. 705-728, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v8i2.4232>. Acesso em: 19

abr. 2024.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flavio Carvalho de; VASCONCELOS, Isabella F. G. de. Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, João Pessoa, v. 9, n. 1, p. 125-147, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/D7JLcVJ4t7HkNTGhgnM9Dt/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 19 ago. 2025.

MELO, Felipe Rocha *et al.* Treinamento e participação dos usuários no desenvolvimento de sistemas: desafios para a adoção de tecnologia da informação. **Gestão.Org**, v. 14, Extra 5, p. 200-212, 2016. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7353509>. Acesso em: 3 maio 2024.

MIRANDA, Mayara Carilla da Silva. **As (re)formulações na gestão de pessoas com a pandemia da covid-19, no cenário brasileiro**. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2021. Disponível em: <https://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/3749>. Acesso em: 19 ago. 2025.

MORAES, Josyane Godoy de; LENGLER, Fernando Ramos. Clima organizacional e os desafios encontrados na pandemia. **Revista de Gestão Inovação e Empreendedorismo (GEINOVE)**, [s. l.], v. 3, n. 1, 20 ago. 2021. Disponível em: <http://cesuscvirtual.com.br/GEINOVE-CESUSC/article/view/496>. Acesso em: 26 abr. 2024.

PIERANTONI, Célia Regina *et al.* Avaliação de desempenho: discutindo a tecnologia para o planejamento e gestão de recursos humanos em saúde. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 45, p. 1627-1631, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reecusp/a/ttqycYZTzRV8VhWXtZMryhM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 22 mar. 2024.

PRESTI, Michael Joseph; MENDES, Diego Costa. Qual o impacto da pandemia de covid-19 na gestão de pessoas e no trabalho? Uma revisão integrativa da literatura. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 63, n. 6,

2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0034-759020230604x>. Acesso em: 2 dez. 2024.

QUAL a receita bruta e o número de empregados para MEI, ME e EPP? **Sebrae SC**, 17 jun. 2023. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/numero-de-empregados-receita-bruta-para-mei-me-epp#:~:text=ME%20-%20Com%C3%A9rcio/Servi%C3%A7os:%20at%C3%A9,de%202020%20a%202020%20empregados>. Acesso em: 2 set. 2024.

ROMÃO, Adriano Alves *et al.* Gestão de pessoas 4.0: adaptando-se à nova geração de colaboradores. **Revista de Gestão e Secretariado**, [s. l.], v. 15, n. 10, p. e4169, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4169>. Acesso em: 19 ago. 2025.

ROTHER, Edna Terezinha. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. V-VI, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/z7zZ4Z4GwYV6FR7S9FHTByr/?lang=pt#>. Acesso em: 19 ago. 2025.

SANTOS, Josiane dos *et al.* Recrutamento e seleção como processo de vantagem competitiva: o caso em uma empresa de tecnologia em Santo Antônio da Patrulha, RS. *In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 16.; SIMPÓSIO DE INOVAÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2022, Rio de Janeiro. Anais [...].* Niterói: UFF, 2022.

SILVA, Renata Nice Cerquinho da. A inteligência artificial no comportamento organizacional. **Revista Tópicos**, [s. l.], v. 3, n. 18, 7 fev. 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14829773>. Acesso em: 30 jul. 2025.

SOARES, Jacqueline da Silva. **Barreiras encontradas na implantação de um novo modelo de gestão de pessoas: estudo de caso em uma empresa familiar do setor têxtil, localizada em João Pessoa.** 2016.

XIANG, Hua *et al.* Sustainable Development of Employee Lifecycle Management in the Age of Global Challenges: Evidence from China, Russia, and Indonesia.

**Sustainability**, [s. l.], v. 15, n. 6, p. 1-30, mar. 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15064987>. Acesso em: 19 ago. 2025.

