



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA**  
**CAMPUS JOÃO PESSOA**  
**DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS**  
**CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LORENNA VICTÓRIA DE ALMEIDA LEITE**

**O IMPACTO DAS FERRAMENTAS DIGITAIS NA ATUAÇÃO DE PROFISSIONAIS  
DE ADMINISTRAÇÃO: EFEITOS NAS PRÁTICAS GERENCIAIS E NO AMBIENTE  
ORGANIZACIONAL**

**João Pessoa**

**2025**

LORENN VICTÓRIA DE ALMEIDA LEITE

**O IMPACTO DAS FERRAMENTAS DIGITAIS NA ATUAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE  
ADMINISTRAÇÃO: EFEITOS NAS PRÁTICAS GERENCIAIS E NO AMBIENTE  
ORGANIZACIONAL**



Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientadora:** Profa. Dra. Rebeca Cordeiro da Cunha Araújo.

**João Pessoa  
2025**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP  
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *Campus* João Pessoa

L533i      Leite, Lorema Victória de Almeida.  
O impacto das ferramentas digitais na atuação de profissionais de administração : efeitos nas práticas gerenciais e no ambiente organizacional / Lorema Victória de Almeida Leite. – 2025.  
61 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.  
Orientadora: Profa. Dra. Rebeca Cordeiro da Cunha Araújo.

1. Administração. 2. Ferramentas digitais 3. Desempenho organizacional. 4. Inovação tecnológica. I. Título.

CDU 005.591.6

Bibliotecário responsável Marx da Silva Medeiros – CRB15/470

|                                                                                                                       |                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>INSTITUTO FEDERAL</b><br>Paraíba | CAMPUS JOÃO PESSOA<br>COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - CAMPUS JOÃO PESSOA |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|

AVALIAÇÃO 27/2026 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 28 de janeiro de 2026.

### FOLHA DE APROVAÇÃO

Lorena Victoria de Almeida Leite

Matrícula 20221460056

### O IMPACTO DAS FERRAMENTAS DIGITAIS NA ATUAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO: EFEITOS NAS PRÁTICAS GERENCIAIS E NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em 23/01/2026, às 11:00, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Resultado: APROVADO**

João Pessoa, 28 de janeiro de 2026.

### BANCA EXAMINADORA:

*(assinaturas eletrônicas via SUAP)*

**Rebeca Cordeiro da Cunha Araújo (IFPB)**

Orientador(a)

**Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

**Amanna Ferreira Peixoto (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Rebeca Cordeiro da Cunha Araujo, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 28/01/2026 19:12:31.
- Maria da Conceicao Monteiro Cavalcanti, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 28/01/2026 19:13:12.
- Amanna Ferreira Peixoto, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 29/01/2026 07:58:49.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 28/01/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 825913  
Verificador: 6a716ffb3c  
Código de Autenticação:



**NOSSA MISSÃO:** Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

**VALORES E PRINCÍPIOS:** Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

“Mas eu sei, não é o fim,  
é só o começo da jornada  
Eu abro o meu coração  
pra minha nova história”

(Vocal Livre)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, por ser meu guia em todos os momentos da minha vida — pela saúde, pela sabedoria e pela oportunidade de chegar até aqui. Foi Ele quem me deu forças nos dias difíceis, coragem diante dos desafios e serenidade para seguir em frente quando pensei em desistir. Reconheço que, sem a presença de Deus, este trabalho não seria possível. Que toda honra e glória sejam dadas a Ele.

À minha mãe, Cláudia Pinheiro de Almeida Monteiro, dedico um agradecimento especial e profundo. Por todo o amor incondicional, pelos sacrifícios feitos para que eu conseguisse chegar até aqui, pelo incentivo constante e pela confiança depositada em mim em cada etapa dessa caminhada. Sua dedicação, paciência e força serviram de exemplo e inspiração para que eu nunca desistisse dos meus sonhos. Este trabalho também é fruto do seu esforço, e tudo o que conquistei carrega um pouco do que aprendi com você: coragem, determinação e fé. Sempre acreditou em mim, até nos momentos em que eu quis desistir, além de estar sempre comigo — me levar para a faculdade, às vezes pegar uma chuva no caminho, contar alguma piada para me distrair... Te amo para sempre, e não importa a distância!

À minha irmã, Anna Letícia de Almeida Leite, que esteve ao meu lado em cada fase dessa trajetória, agradeço por sua compreensão, por dividir comigo alegrias e dificuldades, por oferecer apoio nos momentos em que eu mais precisei e por acreditar em mim, mesmo quando eu mesma duvidei. Sua presença constante, sua amizade e seu incentivo foram fundamentais para que eu tivesse forças para continuar. Obrigada por sempre falar com muito orgulho de mim e por fazer com que eu compartilhasse com você o que estava aprendendo. Este trabalho também é um reflexo da importância que você tem na minha vida.

Aos meus amigos — Rayan, Samara, Caren, Adria — pela motivação, paciência e companheirismo, que tornaram essa jornada da vida mais leve e significativa. Cada um tem um espaço especial no meu coração e, se eu começasse a contar todas as histórias, passaríamos horas!

À minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rebeca Cordeiro da Cunha Araújo, pela paciência, dedicação e pelos ensinamentos fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Fui sua monitora na disciplina de AFO e, ao longo do tempo, fui percebendo o quanto você é extraordinária. É uma inspiração como profissional, sempre buscando mostrar que é possível resolver os problemas, além de ser prestativa e extremamente inteligente.

Aos professores do curso de Administração, pelo conhecimento transmitido e pela contribuição na minha formação acadêmica e pessoal. Todos vocês são parte da minha história e me ajudaram a realizar esse sonho!

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, colaboraram para a realização deste trabalho, deixando aqui meu mais sincero reconhecimento e gratidão.

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar o impacto das ferramentas digitais na atuação dos profissionais de Administração, considerando seus efeitos sobre as práticas gerenciais, a tomada de decisão e o ambiente organizacional. A pesquisa possui caráter qualitativo, sendo conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas com cinco administradores atuantes em diferentes setores — gestão documental, educação, construção civil, financeiro e sistema de tecnologia —, permitindo compreender as percepções individuais e identificar padrões de utilização das tecnologias. Os dados revelaram que, apesar das diferenças de função e experiência, os entrevistados compartilham responsabilidades essenciais da Administração, como planejamento, organização, controle de processos e tomada de decisão. O uso de ferramentas digitais mostrou-se indispensável na rotina profissional, contribuindo para maior eficiência, agilidade e precisão nas atividades, além de facilitar a organização do trabalho, o atendimento ao público e a integração entre setores. Observou-se também que a adoção dessas tecnologias ocorre tanto por iniciativa das organizações quanto por iniciativa individual dos profissionais, reforçando seu papel estratégico no desempenho organizacional. Além dos impactos operacionais, a pesquisa evidenciou que as ferramentas digitais promovem transformações sociais relevantes, ao ampliar o acesso à informação, democratizar o conhecimento, fortalecer a inclusão educacional e favorecer relações profissionais mais transparentes. Os participantes destacaram, ainda, benefícios associados à qualidade de vida, apontando que processos automatizados e fluxos bem estruturados contribuem para reduzir a sobrecarga de trabalho e criar ambientes profissionais mais equilibrados e produtivos. Por fim, os entrevistados identificaram oportunidades de aprimoramento no uso das ferramentas digitais, como maior integração entre sistemas, interfaces mais intuitivas e o emprego estratégico da inteligência artificial. Observou-se que, embora os resultados se limitem à perspectiva de administradores em cargos de gestão, o estudo evidencia a centralidade das tecnologias digitais na Administração contemporânea, reforçando sua importância para o desenvolvimento organizacional, o aumento da eficiência e a promoção de impactos sociais positivos.

**Palavras-chave:** Ferramentas digitais. Administração. Desempenho organizacional. Inovação tecnológica.

## **ABSTRACT**

The present study aimed to analyze the impact of digital tools on the work of Administration professionals, considering their effects on managerial practices, decision-making processes, and the organizational environment. This qualitative research was conducted through semi-structured interviews with five administrators working in different sectors—document management, education, civil construction, finance, and technology systems—allowing for an understanding of individual perceptions and the identification of patterns in technology use. The findings revealed that, despite differences in roles and experience, the interviewees share essential responsibilities of the Administration field, such as planning, organizing, process control, and decision-making. The use of digital tools proved to be indispensable in their professional routines, contributing to greater efficiency, agility, and accuracy in activities, as well as facilitating work organization, customer service, and integration across sectors. It was also observed that the adoption of such technologies occurs both through organizational initiatives and through the professionals' own initiative, reinforcing their strategic role in organizational performance. In addition to operational impacts, the research highlighted that digital tools promote relevant social transformations by expanding access to information, democratizing knowledge, strengthening educational inclusion, and fostering more transparent professional relationships. Participants also emphasized benefits related to quality of life, noting that automated processes and well-structured workflows help reduce work overload and create more balanced and productive professional environments. Finally, the interviewees identified opportunities for improvement in the use of digital tools, such as greater system integration, more intuitive interfaces, and the strategic use of artificial intelligence. Although the results are limited to the perspective of administrators in management positions, the study highlights the centrality of digital technologies in contemporary Administration, reinforcing their importance for organizational development, increased efficiency, and the promotion of positive social impacts.

**Keywords:** Digital Tools. Administration. Organizational Performance. Technological Innovation.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Página do Trello

Figura 2: Página em uma reunião pelo Microsoft Teams

Figura 3: Página do Salesforce

Figura 4: Página inicial do Google Drive

Figura 5: Página de um dashboard do Power BI

Figura 6: Página do Sistema TOTVS

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Relação entre os temas, categorias de análise e as perguntas do roteiro

Quadro 2: Siglas dos entrevistados, suas atuações nas empresas, o tempo de experiência e formação acadêmica

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ERP - Planejamento de Recursos Empresariais

CRM - Gestão de Relacionamento com o Cliente

COVID-19 - Coronavírus Disease 2019

BI - Inteligência de Negócios/Empresarial

LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

IoT - Internet das Coisas

ADS - Anúncios

## Sumário

|                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                        | <b>14</b> |
| 1.1 OBJETIVOS.....                                               | 16        |
| 1.1.1 Objetivo Geral.....                                        | 16        |
| 1.1.2 Objetivos Específicos.....                                 | 16        |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>                              | <b>16</b> |
| 2.1 EVOLUÇÃO DA TECNOLOGIA NA ADMINISTRAÇÃO.....                 | 16        |
| 2.2 TIPOS DE FERRAMENTAS DIGITAIS NA GESTÃO.....                 | 18        |
| 2.3 IMPACTO DAS FERRAMENTAS NA PRODUTIVIDADE E EFICIÊNCIA.....   | 24        |
| 2.4 TRANSFORMAÇÃO DO PAPEL DO ADMINISTRADOR.....                 | 26        |
| 2.5 IMPACTOS SOCIAIS DA APLICAÇÃO DE TECNOLOGIAS.....            | 27        |
| 2.6 COMUNICAÇÃO E COLABORAÇÃO ORGANIZACIONAL.....                | 29        |
| 2.7 TOMADA DE DECISÃO BASEADA EM DADOS.....                      | 31        |
| 2.8 DESAFIOS E LIMITAÇÕES NA ADOÇÃO DE FERRAMENTAS DIGITAIS..... | 32        |
| 2.9 INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS ORGANIZAÇÕES.....       | 33        |
| <b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>                            | <b>34</b> |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....                              | 34        |
| 3.2 AMBIENTE DE PESQUISA.....                                    | 35        |
| 3.3 SUJEITOS DE PESQUISA.....                                    | 35        |
| 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....                          | 36        |
| 3.5 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS.....                         | 38        |
| <b>4 ANÁLISE DE DADOS.....</b>                                   | <b>39</b> |
| 4.1 PERFIL PROFISSIONAL.....                                     | 39        |
| 4.2 USO DE FERRAMENTAS DIGITAIS.....                             | 42        |
| 4.3 IMPACTOS NAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS.....                   | 43        |
| 4.4 TRANSFORMAÇÃO SOCIAL.....                                    | 47        |
| 4.5 SÍNTESE DAS PERCEPÇÕES E SUGESTÕES DOS ENTREVISTADOS.....    | 49        |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                               | <b>51</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                          | <b>55</b> |
| <b>APÊNDICE.....</b>                                             | <b>58</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

É notório que a evolução tecnológica tem promovido transformações profundas na forma como os profissionais administram processos, equipes e organizações. A incorporação de aplicativos e ferramentas digitais ao cotidiano corporativo impacta não apenas a eficiência operacional, mas também a maneira como os gestores exercem suas funções e tomam decisões estratégicas. Nesse contexto, compreender como essas tecnologias influenciam as práticas gerenciais e a percepção dos profissionais sobre o ambiente de trabalho torna-se fundamental para analisar as mudanças que caracterizam as organizações contemporâneas (Laudon; Laudon, 2020).

Nos últimos anos, observa-se uma crescente adoção de ferramentas digitais voltadas à gestão de processos e à comunicação entre equipes. Entre elas, destacam-se os sistemas de Enterprise Resource Planning (ERP), direcionados à integração e otimização dos processos empresariais; os sistemas de Customer Relationship Management (CRM), que organizam e potencializam o relacionamento com os clientes; além de diversos softwares de gestão que oferecem controle sobre finanças, estoque e desempenho organizacional. Também ganham relevância as plataformas de comunicação e colaboração, como Trello e Power BI, que possibilitam o planejamento de tarefas, o monitoramento de projetos e a análise de dados de maneira interativa e estratégica (Drucker, 2019).

A tecnologia, conforme Drucker (2019), não apenas automatiza atividades, mas também redefine o papel do gestor, exigindo dele competências de adaptação, pensamento crítico e visão estratégica. Nesse sentido, os profissionais de administração precisam compreender o impacto das ferramentas digitais para desempenhar suas funções de forma eficiente e inovadora.

Além disso, Castells (2017) destaca que a incorporação de tecnologias digitais nas organizações gera impactos que extrapolam o ambiente corporativo, afetando diretamente a sociedade, seja pela oferta de serviços mais eficientes, pela criação de novas oportunidades de trabalho ou pela democratização do acesso à informação.

Dessa forma, analisar a percepção dos profissionais sobre essas ferramentas permite compreender de maneira ampla como a tecnologia influencia as relações entre gestores, equipes e o contexto social.

O uso de ferramentas digitais, como ERP, CRM, softwares de gestão e plataformas colaborativas, tem gerado impactos diretos em eficiência, comunicação, desempenho e organização interna. Esses recursos permitem maior integração entre departamentos, melhor acompanhamento de resultados e planejamento estratégico mais assertivo.

Além das transformações internas nas empresas, essas tecnologias promovem efeitos sociais significativos. A melhoria na gestão de processos e o consequente aumento da produtividade refletem-se positivamente na sociedade, reforçando a importância de estudos que analisem tanto o impacto organizacional quanto os impactos sociais (Tornatzky; Fleischer, 1990).

Considerando o avanço acelerado das tecnologias e sua incorporação crescente nas práticas administrativas, observa-se uma reconfiguração significativa do papel do gestor. As ferramentas digitais exigem que os profissionais desenvolvam competências como flexibilidade, pensamento estratégico e domínio de recursos digitais, promovendo uma gestão mais eficiente, inovadora e alinhada às demandas da era digital.

Investigar o uso dessas ferramentas por profissionais de administração é fundamental para compreender como a inovação tecnológica redefine processos, estruturas e competências exigidas dos gestores, preparando-os para enfrentar desafios contemporâneos e contribuir de forma estratégica para suas organizações.

Diante deste cenário, surge o seguinte problema de pesquisa: **Qual é a percepção dos profissionais de administração sobre o impacto das tecnologias digitais em suas práticas gerenciais e no ambiente organizacional?**

O estudo tem como propósito analisar o uso e a percepção de ferramentas digitais por profissionais de Administração, bem como compreender os impactos profissionais e sociais decorrentes da adoção dessas tecnologias no contexto organizacional.

Espera-se que os resultados contribuam para o aprimoramento das práticas gerenciais, para o fortalecimento das competências digitais dos administradores e para o aprofundamento do entendimento acerca do papel da inovação tecnológica na transformação dos processos e das relações nas organizações contemporâneas.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o impacto de ferramentas digitais na atuação de profissionais de administração, considerando seus efeitos sobre práticas gerenciais e o ambiente organizacional.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar os principais aplicativos e ferramentas utilizadas nas rotinas de trabalho dos profissionais de administração.
- Avaliar a percepção desses profissionais quanto às transformações geradas pelo uso de ferramentas digitais em suas práticas gerenciais e no ambiente organizacional.
- Investigar os efeitos do uso de ferramentas digitais nas relações interpessoais e nos aspectos sociais do trabalho dos profissionais de administração.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para compreender de forma mais aprofundada a transformação das práticas gerenciais provocada pelo uso de ferramentas digitais, é fundamental analisar a evolução da implementação de aplicativos e softwares no cotidiano administrativo, bem como destacar os efeitos dessas tecnologias sobre a eficiência dos gestores e os impactos sociais gerados em diferentes contextos organizacionais.

## 2.1 EVOLUÇÃO DA TECNOLOGIA NA ADMINISTRAÇÃO

Fazendo uma retrospectiva da evolução tecnológica nas últimas décadas, é possível observar que o avanço das ferramentas digitais tem provocado profundas transformações no ambiente organizacional. A tecnologia consolidou-se como um elemento essencial para a eficiência dos processos empresariais e para o alcance de melhores resultados, tornando-se um dos pilares da competitividade e da inovação nas empresas contemporâneas. A incorporação progressiva desses recursos transformou não apenas a execução das atividades operacionais, mas também a forma como as organizações planejam, gerenciam e se relacionam com o ambiente externo. Nesse contexto, Fraga et al. (2022) destacam que “a adoção de tecnologias digitais permite às empresas otimizar processos internos, melhorar a comunicação e fortalecer a capacidade de planejamento e gestão, gerando impactos positivos na eficiência organizacional”.

Na década de 1980, a informatização empresarial começou a dar seus primeiros passos, impulsionada pela introdução dos computadores pessoais e de sistemas básicos voltados à automação de funções administrativas, como o controle de estoques e a emissão de documentos fiscais. Esse período marcou o início de uma transição gradual das rotinas manuais para processos automatizados, ainda que de maneira limitada e concentrada em grandes corporações. Segundo Turban et al. (2018), “a adoção dos primeiros sistemas de informação corporativos na década de 1980 representou um marco na automação de processos administrativos, ainda que limitada em escopo e funcionalidade”.

Nos anos 1990, a popularização da internet e o surgimento de softwares especializados ampliaram significativamente as possibilidades de gestão. As empresas começaram a investir em sistemas integrados que possibilitavam maior controle das operações e melhor comunicação entre os setores.

Essa década representou um salto qualitativo para o ambiente corporativo, pois, conforme O'Brien e Marakas (2011), "a disseminação da internet nos anos 1990 possibilitou maior comunicação entre setores e integração dos processos organizacionais, contribuindo para eficiência e coordenação administrativa".

A partir dos anos 2000, com o avanço da conectividade e o fortalecimento da gestão baseada em dados, as transformações tornaram-se ainda mais evidentes. De acordo com Laudon e Laudon (2020), "com a popularização da internet a partir dos anos 2000, as organizações passaram a acessar informações em tempo real, possibilitando maior colaboração entre equipes e suporte à tomada de decisões baseada em dados". Essa etapa consolidou o uso da tecnologia como parte integrante da estratégia empresarial, permitindo uma gestão mais ágil, transparente e alinhada aos objetivos organizacionais.

Após 2010, a implementação de tecnologias emergentes, como a computação em nuvem, o big data, a inteligência artificial e a automação de processos, provocou uma verdadeira revolução nos modelos de gestão. Conforme Brynjolfsson e McAfee (2014), "as tecnologias digitais emergentes, incluindo inteligência artificial e análise de big data, estão redefinindo o papel dos gestores e aumentando significativamente o valor estratégico da informação dentro das organizações". As ferramentas digitais tornaram-se indispensáveis para o desempenho das funções administrativas e para a manutenção da competitividade empresarial em um mercado globalizado e altamente dinâmico.

Por fim, a pandemia de 2020 acelerou de maneira significativa o processo de transformação digital, antecipando tendências que vinham sendo gradualmente incorporadas pelas empresas. Nesse sentido, Brynjolfsson et al. (2020) afirmam que "a pandemia de COVID-19 acelerou a adoção de tecnologias digitais em empresas de todos os setores, destacando a importância de soluções digitais para a continuidade dos negócios e a adaptação em tempos de incerteza".

A necessidade de distanciamento social impulsionou a adoção do trabalho remoto e de soluções baseadas em inteligência artificial, evidenciando a importância da tecnologia como instrumento de continuidade, adaptação e inovação em contextos de crise. Assim, a tecnologia consolidou-se definitivamente como um fator essencial para a sobrevivência, o desenvolvimento e a sustentabilidade das organizações no século XXI.

## 2.2 TIPOS DE FERRAMENTAS DIGITAIS NA GESTÃO

As ferramentas digitais têm desempenhado um papel fundamental na otimização dos processos administrativos, na melhoria da comunicação organizacional, no aumento da produtividade e na ampliação da eficiência na tomada de decisões. A adoção dessas tecnologias tornou-se indispensável para o bom desempenho das empresas contemporâneas, permitindo maior integração entre setores e apoio à gestão estratégica. Nesse sentido, Fraga et al. (2022) destacam que “a adoção de tecnologias digitais nas organizações permite maior eficiência operacional, melhora a comunicação interna e contribui significativamente para o aumento da produtividade e suporte à gestão estratégica”.

Na área de gestão de projetos, destaca-se o Trello, lançado em 2011, como uma plataforma intuitiva voltada à organização de tarefas, ao acompanhamento do progresso das equipes e à definição de estratégias de execução. Segundo Wiggins (2018), “plataformas como o Trello oferecem uma interface visual baseada em quadros que facilita o acompanhamento de tarefas, a colaboração entre equipes e a definição de prioridades no gerenciamento de projetos”. Sua interface visual e estrutura em quadros facilitam a divisão de responsabilidades, o controle de prazos e a transparência nas atividades, contribuindo para o alinhamento das equipes e o alcance de metas organizacionais.

No âmbito da comunicação e colaboração corporativa, especialmente em ambientes remotos, o Microsoft Teams, criado em 2017, oferece recursos integrados que incluem reuniões virtuais, troca de mensagens instantâneas e compartilhamento de arquivos. Purwanto et al. (2021) afirmam que “ferramentas digitais de comunicação como o Microsoft Teams aumentam a eficiência do trabalho remoto, facilitando a integração de equipes e garantindo continuidade nas atividades organizacionais”. Esses recursos favorecem a produtividade, mantendo os colaboradores conectados e integrados, independentemente da localização geográfica.

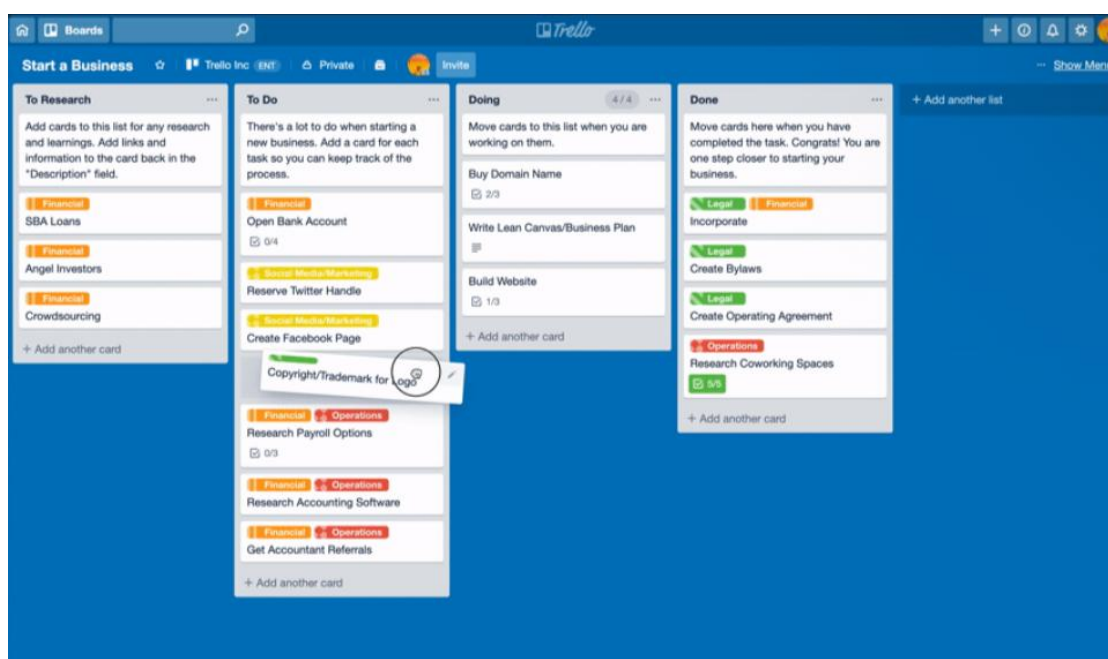
No campo do marketing e da gestão do relacionamento com clientes (CRM), o Salesforce, desenvolvido em 1999, consolidou-se como uma das plataformas mais avançadas do mercado, oferecendo soluções voltadas à atração, fidelização e acompanhamento de clientes. Chaffey & Ellis-Chadwick (2019) destacam que “plataformas de CRM avançadas possibilitam a integração de informações de clientes, análise de comportamento e personalização de ofertas, tornando-se estratégicas para organizações orientadas ao consumidor”. Sua ampla capacidade de integração e personalização faz dela uma ferramenta estratégica para organizações que buscam compreender e antecipar as necessidades do consumidor.

Quanto ao armazenamento e compartilhamento de informações, o Google Drive, lançado em 2012, proporciona acesso ágil e colaborativo a documentos em nuvem, reduzindo a dependência de arquivos físicos e promovendo maior eficiência operacional. Sultan (2013) observa que “a computação em nuvem oferece às organizações agilidade no acesso a informações, suporte à colaboração entre equipes e redução da dependência de armazenamento físico, impactando positivamente a eficiência operacional”. Essa tecnologia tem se mostrado essencial para a gestão de informações em tempo real e para o trabalho colaborativo entre equipes multidisciplinares.

As ferramentas de Business Intelligence (BI), como o Power BI, lançado em 2015, permitem a conversão de grandes volumes de dados em relatórios e painéis interativos, transformando informações brutas em insights estratégicos que subsidiam decisões gerenciais mais precisas. Conforme Turban et al. (2018), “ferramentas de Business Intelligence permitem transformar grandes volumes de dados em informações significativas, auxiliando gestores a tomar decisões mais precisas e estratégicas”, reforçando a importância de decisões orientadas por dados.

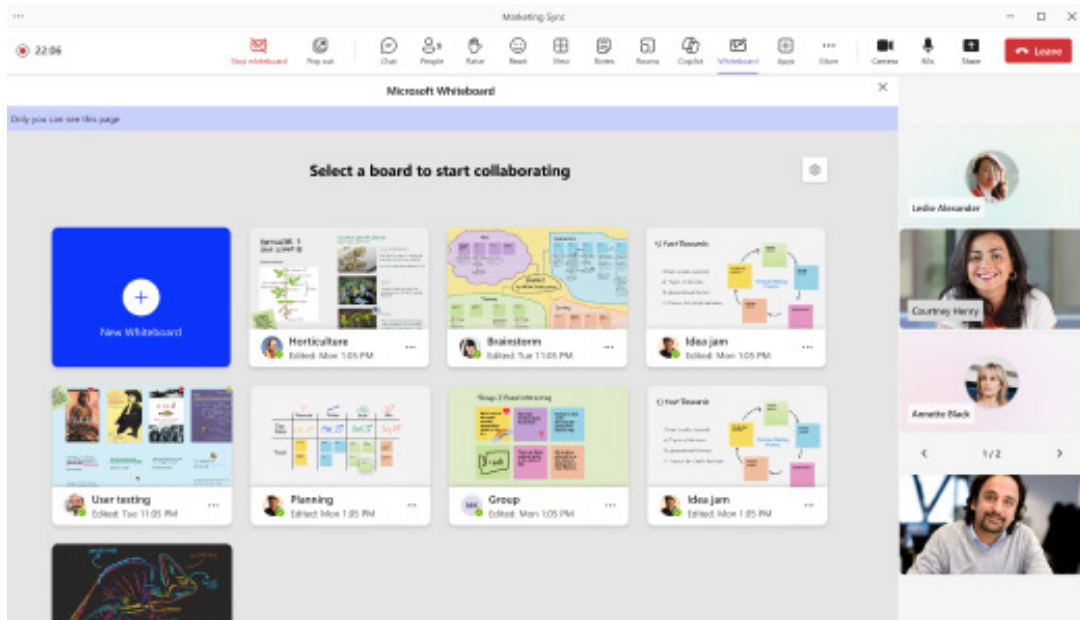
Já os sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), como o TOTVS, empresa brasileira fundada em 1983 e referência nesse segmento, integram setores como finanças, logística e recursos humanos, favorecendo a gestão centralizada e a análise integrada do desempenho organizacional. Laudon & Laudon (2020) afirmam que “sistemas ERP integram diferentes áreas da empresa, como finanças, logística e recursos humanos, promovendo maior controle, padronização de processos e visão estratégica unificada do desempenho organizacional”.

Figura 1 - Página do Trello



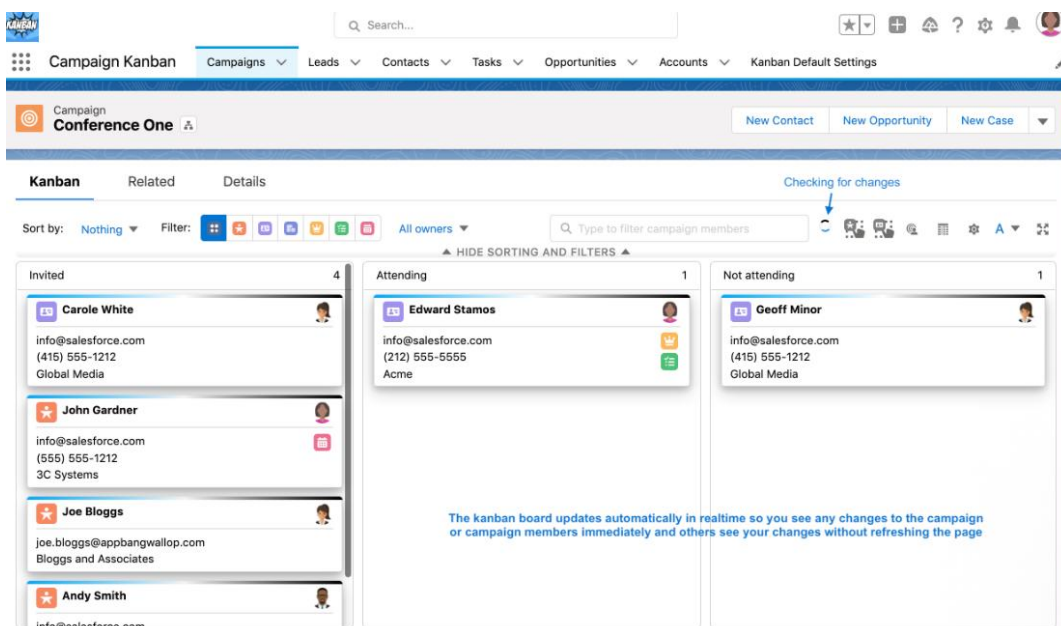
Fonte: Trello (2025)

Figura 2 - Página em uma reunião pelo Microsoft Teams



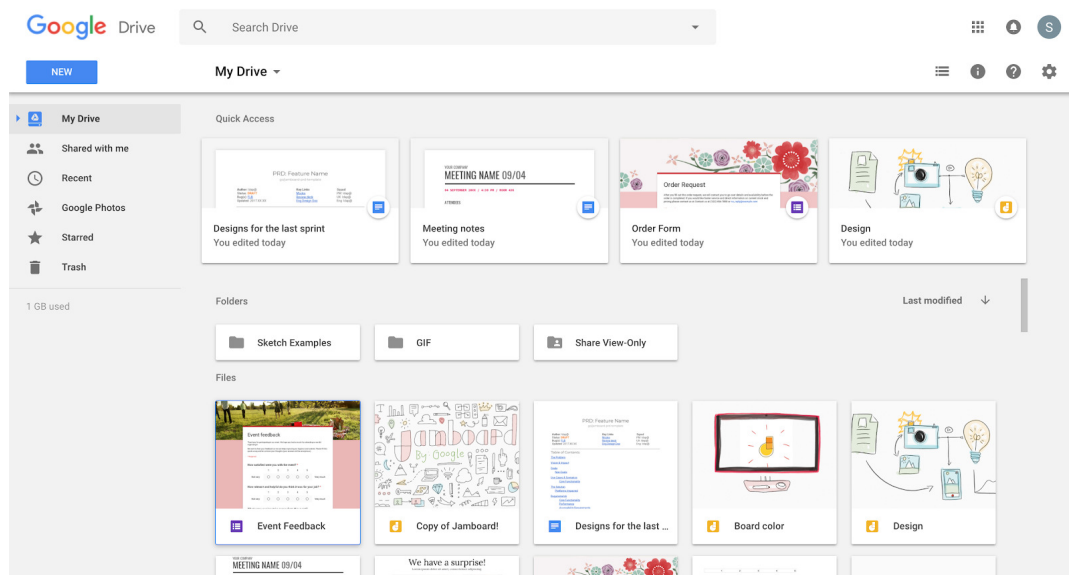
Fonte: Microsoft (2025)

Figura 3 - Página do Salesforce



Fonte: Salesforce (2025)

Figura 4 - Página inicial do Google Drive



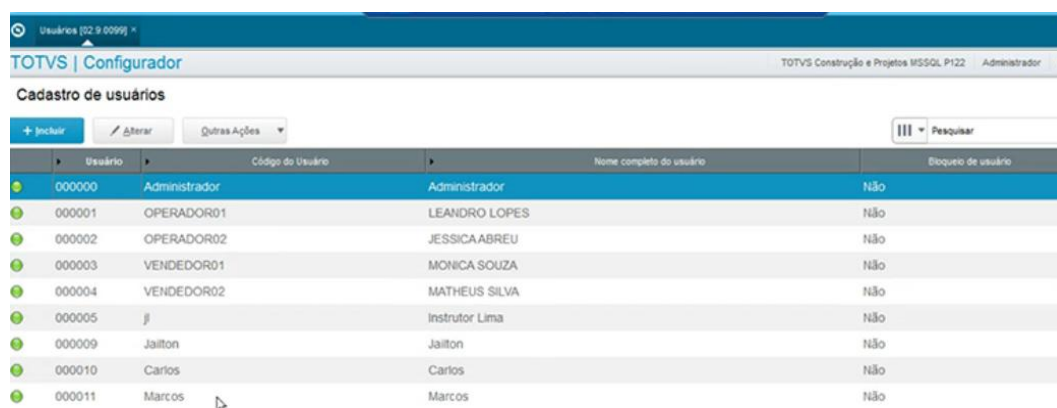
Fonte: Google Drive (2025)

Figura 5 - Página de um dashboard do Power BI



Fonte: Microsoft Learn (2025)

Figura 6 - Página do Sistema TOTVS



The screenshot shows the 'Cadastro de usuários' (User Registration) page in the TOTVS system. It features a table with columns for user ID, name, and status. The table lists several users, including an administrator and various operators and vendors. A search bar is visible in the top right corner.

| Usuário | Código do usuário | Nome completo do usuário | Estado de usuário |
|---------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| 000000  | Administrador     | Administrador            | Não               |
| 000001  | OPERADOR01        | LEANDRO LOPES            | Não               |
| 000002  | OPERADOR02        | JESSICA ABREU            | Não               |
| 000003  | VENDEDOR01        | MONICA SOUZA             | Não               |
| 000004  | VENDEDOR02        | MATHEUS SILVA            | Não               |
| 000005  | J                 | Instrutor Lima           | Não               |
| 000009  | Jailton           | Jailton                  | Não               |
| 000010  | Carlos            | Carlos                   | Não               |
| 000011  | Marcos            | Marcos                   | Não               |

Fonte: TOTVS (2025)

Além dessas, há inúmeras outras ferramentas voltadas à gestão financeira, de pessoas e do conhecimento organizacional, evidenciando a amplitude e a relevância das soluções digitais no contexto da administração moderna. Brynjolfsson & McAfee (2014) destacam que “a adoção de tecnologias digitais transforma a forma como as organizações operam, promovendo decisões orientadas por dados, integração entre departamentos e cultura de inovação contínua”. Em conjunto, tais tecnologias reforçam a transição das práticas tradicionais para modelos de gestão orientados por dados, colaboração e inovação contínua, consolidando a digitalização como elemento estratégico para o sucesso organizacional no século XXI.

## 2.3 IMPACTO DAS FERRAMENTAS NA PRODUTIVIDADE E EFICIÊNCIA

O uso de ferramentas digitais tem contribuído de forma expressiva para o aumento da produtividade nas organizações, configurando-se como um dos principais vetores de transformação na gestão contemporânea.

A implementação de tais tecnologias permite automatizar tarefas repetitivas, reduzindo erros e retrabalho, e liberando recursos humanos para atividades de maior valor estratégico, o que, segundo Laudon & Laudon (2020), “aumenta a produtividade organizacional” e otimiza o desempenho das equipes.

Além disso, as ferramentas digitais promovem maior integração e colaboração entre equipes, especialmente em contextos de trabalho remoto ou híbrido, nos quais a comunicação em tempo real é essencial para o alinhamento de metas e o êxito dos projetos. Maruping et al. (2020) destacam que “plataformas digitais permitem reuniões virtuais, compartilhamento de documentos e acompanhamento de tarefas, promovendo comunicação em tempo real, engajamento e alinhamento das equipes distribuídas”. Plataformas de comunicação, armazenamento em nuvem e gestão de tarefas têm possibilitado o compartilhamento ágil de informações e o acompanhamento contínuo do desempenho organizacional.

Outro impacto relevante refere-se à redução dos custos operacionais e ao fortalecimento da competitividade, uma vez que sistemas otimizados contribuem para o melhor aproveitamento dos recursos humanos e tecnológicos. Turban et al. (2018) ressaltam que “a automação e a integração de processos por meio de tecnologias digitais contribuem para a redução de desperdícios, melhor aproveitamento dos recursos e fortalecimento da competitividade empresarial”. Essa eficiência reflete-se diretamente na rentabilidade e na capacidade das organizações de se manterem competitivas em ambientes complexos e dinâmicos.

A inovação também se destaca como um resultado direto da adoção de tecnologias digitais, que impulsionam a modernização contínua dos processos, a criação de novos modelos de negócio e o desenvolvimento de soluções que diferenciam as organizações no mercado. Conforme Porter & Heppelmann (2015), “a digitalização dos processos permite às empresas desenvolver produtos e serviços inovadores, criar valor adicional e se diferenciar no mercado competitivo”.

Assim, a transformação digital torna-se um fator estratégico não apenas para a produtividade, mas também para a sustentabilidade e o crescimento empresarial.

Por fim, a implementação de políticas claras de uso das tecnologias, em conformidade com a legislação vigente, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei nº 13.709/2018), é fundamental para garantir a segurança e a privacidade das informações corporativas e pessoais. Rezende (2020) afirma que “a implementação da LGPD nas organizações é essencial para garantir a proteção de dados pessoais, fortalecer a confiança de clientes e stakeholders, e assegurar a conformidade legal das práticas corporativas”. O cumprimento dessas diretrizes fortalece a confiança dos stakeholders e reforça o compromisso ético das organizações com a governança digital.

Figura 7 - DEFINIÇÃO E OBRIGAÇÃO DA LGPD



Fonte: SERPRO (2025)

## 2.4 TRANSFORMAÇÃO DO PAPEL DO ADMINISTRADOR

O papel do administrador tem passado por transformações significativas nas últimas décadas, evoluindo de uma atuação centrada nas funções tradicionais de planejar, organizar, dirigir e controlar para um perfil mais estratégico, dinâmico e adaptável às constantes mudanças do ambiente corporativo. Mintzberg (2009) observa que “as funções do administrador evoluíram para além das tarefas rotineiras, exigindo capacidade de lidar com complexidade, mudanças rápidas e múltiplas demandas organizacionais”, evidenciando a necessidade de um gestor capaz de atuar em contextos complexos e multifacetados, respondendo com agilidade às demandas de um mercado altamente competitivo e digitalizado.

O administrador contemporâneo assume, portanto, o papel de agente de inovação, sendo responsável por impulsionar processos de transformação digital e por utilizar ferramentas tecnológicas de forma estratégica para gerar vantagem competitiva. Drucker (2019) reforça que “o gestor moderno deve assumir papel proativo na inovação, utilizando tecnologias para transformar processos e gerar valor estratégico para a organização”, destacando que a função do administrador extrapola a mera gestão de recursos, incorporando a aplicação de soluções inovadoras que promovam eficiência e desenvolvimento contínuo nas organizações.

Além da competência tecnológica, o gestor moderno deve ampliar seu repertório de conhecimento, incorporando aspectos relacionados à sustentabilidade social e ambiental. A atuação responsável, alinhada às demandas éticas e ecológicas da sociedade, torna-se fundamental para a construção de organizações comprometidas com o desenvolvimento sustentável e com a responsabilidade corporativa. Nesse sentido, Elkington (1997) destaca que “as organizações devem integrar aspectos econômicos, sociais e ambientais em suas práticas de gestão, promovendo desenvolvimento sustentável e responsabilidade corporativa”,

evidenciando a importância de práticas corporativas conscientes e equilibradas.

Nesse contexto, a mentalidade empreendedora emerge como uma característica essencial. O administrador deve agir com criatividade, proatividade e capacidade analítica, identificando oportunidades e antecipando-se às tendências de mercado. Kuratko (2017) ressalta que “a mentalidade empreendedora nos gestores promove criatividade, proatividade e capacidade analítica, elementos essenciais para a inovação e a competitividade organizacional”, reforçando que a postura empreendedora contribui diretamente para a inovação organizacional, a competitividade e o fortalecimento da cultura de adaptação em cenários de constante transformação.

## 2.5 IMPACTOS SOCIAIS DA APLICAÇÃO DE TECNOLOGIAS

A aplicação das tecnologias digitais na sociedade contemporânea tem gerado impactos sociais diversos, envolvendo tanto benefícios quanto desafios significativos. Van Dijk (2020) destaca que “embora as tecnologias digitais tragam desafios, como a desigualdade no acesso, elas oferecem benefícios significativos ao ampliar a disponibilidade de informações e serviços a um público mais amplo”, evidenciando o papel das ferramentas digitais na promoção da inclusão e democratização do conhecimento. A ampliação do acesso a informações e serviços possibilita que indivíduos de diferentes classes sociais usufruam de oportunidades anteriormente restritas a grupos específicos, contribuindo para a redução das desigualdades digitais.

Entretanto, a mesma facilidade de disseminação de informações também favorece a propagação de fake news, comprometendo a qualidade do debate público e fomentando a desinformação em larga escala. Vosoughi, Roy & Aral (2018) afirmam que “notícias falsas se espalham mais rapidamente que as verdadeiras nas plataformas digitais, destacando a necessidade de estratégias educacionais e

tecnologias para mitigar a desinformação”, evidenciando a urgência de desenvolver competências críticas e educativas voltadas à verificação e ao uso responsável das mídias digitais.

Outro ponto relevante refere-se aos impactos psicológicos decorrentes do uso excessivo da tecnologia, que podem contribuir para o aumento da ansiedade, do estresse e do isolamento social. Andreassen et al. (2017) observam que “o uso excessivo de tecnologias digitais, incluindo redes sociais, está correlacionado com sintomas de ansiedade, estresse e problemas de interação social, refletindo impactos significativos na saúde mental”, demonstrando como a dependência digital pode afetar o bem-estar individual e as dinâmicas de convivência.

No contexto do mercado de trabalho, a automação e a digitalização dos processos produtivos representam tanto um avanço quanto uma preocupação. A modernização tecnológica aumenta a produtividade e a eficiência, mas também pode ocasionar desemprego estrutural e ampliar desigualdades sociais. Nesse sentido, a OECD (2019) enfatiza que “para enfrentar os efeitos da automação sobre o emprego, os governos devem investir em políticas de requalificação e programas de inclusão digital, garantindo que a força de trabalho se adapte às novas demandas tecnológicas”, evidenciando a necessidade de políticas públicas que promovam adaptação equitativa às transformações digitais.

Além disso, as relações interpessoais também sofrem transformações relevantes. Rosen et al. (2013) destacam que “a exposição contínua a mídias digitais influencia comportamentos sociais e emocionais, podendo reduzir a atenção e a capacidade de se engajar em interações interpessoais significativas”, indicando que o uso intenso de dispositivos digitais tende a afetar a qualidade das interações presenciais. Dessa forma, torna-se necessário buscar o equilíbrio entre o uso tecnológico e as relações sociais, promovendo uma integração saudável entre o ambiente digital e o cotidiano das pessoas.

## 2.6 COMUNICAÇÃO E COLABORAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação constitui um elemento essencial para o funcionamento eficaz das organizações, sendo fundamental para assegurar que processos, decisões e estratégias sejam compreendidos e executados de forma alinhada. Robbins & Judge (2019) destacam que “a comunicação eficaz é crucial para o desempenho organizacional, garantindo que objetivos, estratégias e decisões sejam claramente compreendidos e executados por todos os níveis hierárquicos”, evidenciando a importância de fluxos de informações claros e assertivos no contexto corporativo.

O compartilhamento de metas claras e comuns exerce papel estratégico na construção do sentimento de pertencimento dos colaboradores, estimulando o engajamento e a cooperatividade no cumprimento de objetivos institucionais. Locke & Latham (2002) afirmam que “metas claras e desafiadoras aumentam o engajamento e a motivação dos colaboradores, promovendo maior esforço individual e cooperação em prol de objetivos organizacionais”, demonstrando que a definição de objetivos bem estruturados é fundamental para a produtividade e a colaboração.

Nesse cenário, as ferramentas digitais desempenham papel central. Maznevski & Chudoba (2000) destacam que “o uso de tecnologias de comunicação e colaboração em nuvem é fundamental para o sucesso de equipes remotas ou híbridas, garantindo alinhamento, transparência e monitoramento contínuo das tarefas”, evidenciando a relevância de plataformas digitais para a coordenação de atividades complexas, independentemente da localização física das equipes.

Além disso, a comunicação digital permite o desenvolvimento de uma cultura de feedback contínuo. Turban et al. (2018) ressaltam que “sistemas de informação e dashboards interativos facilitam o acompanhamento de indicadores, promovendo feedback contínuo e suporte à decisão rápida e eficaz em ambientes corporativos dinâmicos”, destacando como o monitoramento em tempo real fortalece a tomada de

decisão estratégica e a adaptação às mudanças do mercado.

Outro aspecto relevante é a contribuição das ferramentas digitais para a gestão do conhecimento organizacional. Nonaka & Takeuchi (1995) afirmam que “a gestão eficaz do conhecimento depende do registro, compartilhamento e utilização das experiências organizacionais, promovendo aprendizado contínuo e inovação”, evidenciando que a integração entre comunicação e tecnologia fortalece tanto o desempenho individual quanto o coletivo.

Em síntese, a comunicação corporativa, potencializada por tecnologias digitais, não se limita ao simples intercâmbio de informações, mas constitui um pilar estratégico para o alinhamento, engajamento e desempenho organizacional. Shockley-Zalabak (2015) reforça que “a comunicação eficaz não se limita ao intercâmbio de informações; ela constitui um elemento estratégico essencial para a construção de organizações colaborativas, inovadoras e resilientes”, demonstrando que investimentos em processos comunicativos eficientes e em ferramentas digitais são fundamentais para a construção de ambientes corporativos adaptativos e inovadores.

## 2.7 TOMADA DE DECISÃO BASEADA EM DADOS (Data-Driven Management)

A gestão orientada por dados fundamenta-se na análise objetiva de fatos, métricas e indicadores, oferecendo um suporte confiável para a tomada de decisões empresariais, em contraste com a dependência exclusiva da intuição ou da experiência prévia dos gestores. Davenport (2013) destaca que “a tomada de decisão orientada por dados utiliza informações objetivas e análises para guiar ações empresariais, reduzindo a dependência da intuição e aumentando a precisão e a efetividade”, evidenciando a relevância da abordagem data-driven para maior assertividade e eficiência organizacional.

Adicionalmente, o uso sistemático de dados possibilita identificar oportunidades

de mercado, antecipar riscos e otimizar recursos, promovendo a adaptação ágil da empresa às constantes mudanças do ambiente externo. Provost & Fawcett (2013) ressaltam que “ferramentas de análise de dados e sistemas de Business Intelligence possibilitam o acompanhamento contínuo de métricas e padrões, fornecendo informações cruciais para ajustes estratégicos proativos”, demonstrando como as tecnologias analíticas fortalecem decisões estratégicas fundamentadas.

A gestão orientada por dados também estimula uma cultura organizacional baseada em evidências, incentivando que equipes e líderes compartilhem informações de maneira transparente e consistente. McAfee & Brynjolfsson (2012) afirmam que “empresas orientadas por dados não apenas aumentam a eficiência, mas também desenvolvem uma cultura de responsabilidade e colaboração, fortalecendo o alinhamento estratégico e a capacidade de adaptação”, evidenciando os impactos positivos dessa abordagem na governança e na integração interna.

Desta forma, adotar uma estratégia baseada em dados transforma a forma como as empresas planejam, monitoram e avaliam suas atividades. Davenport (2013) reforça que “a gestão orientada por dados transforma o planejamento, o controle e a avaliação das atividades empresariais, promovendo decisões mais precisas e estratégicas”, consolidando um ambiente de gestão mais eficiente, estratégico e competitivo, capaz de gerar resultados sustentáveis e fomentar a inovação contínua.

## 2.8 DESAFIOS E LIMITAÇÕES NA ADOÇÃO DE FERRAMENTAS

Apesar dos numerosos benefícios associados à adoção de ferramentas digitais, sua implementação nas organizações apresenta desafios significativos, que demandam planejamento estratégico e atenção contínua. Um dos principais obstáculos refere-se à resistência cultural à mudança, tanto por parte de colaboradores quanto de gestores, que podem demonstrar receio ou dificuldade em adaptar-se a novos processos, fluxos de trabalho e responsabilidades, impactando a eficiência da transformação digital (Kotter, 1996).

Os custos iniciais de aquisição, implementação e capacitação representam outro desafio relevante. A aquisição de softwares, licenças, infraestrutura tecnológica e programas de treinamento exige investimento financeiro considerável, além de planejamento detalhado para garantir que os recursos aplicados resultem em retorno efetivo para a organização (Mcafee, 2014).

A segurança da informação também constitui uma preocupação crítica, especialmente diante do aumento de ataques cibernéticos, vazamento de dados e riscos de compliance com legislações como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei nº 13.709/2018). Garantir a confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações requer políticas robustas de governança digital, monitoramento constante e atualização tecnológica (Costa, 2020).

Outro desafio está relacionado à integração de sistemas legados com novas soluções digitais. Discrepâncias técnicas, incompatibilidades de dados e diferenças de arquitetura podem gerar dificuldades operacionais, atrasos na implementação e aumento da complexidade nos processos organizacionais (Mcafee, 2014).

Por fim, a transformação digital demanda mudanças profundas na cultura organizacional, incluindo a adoção de práticas colaborativas, inovação contínua e

mentalidade orientada por dados. Tais mudanças nem sempre são rápidas ou simples de implementar, exigindo esforços de liderança, comunicação eficaz, engajamento dos colaboradores e estratégias graduais que promovam a adaptação e a aceitação das novas tecnologias (Kotter, 1996).

## 2.9 INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS ORGANIZAÇÕES

A inovação tecnológica constitui um dos principais motores da transformação digital, permitindo que as organizações se adaptem de maneira ágil às constantes mudanças do mercado e às novas demandas de clientes, consumidores e stakeholders. Ferramentas digitais avançadas, como inteligência artificial, internet das coisas (IoT) e blockchain, possibilitam que empresas se adaptem rapidamente às mudanças do mercado e desenvolvam produtos e serviços personalizados (Mcafee, 2014).

No entanto, a transformação digital não se limita à mera implementação de soluções tecnológicas. Mudanças significativas na organização exigem esforços coordenados que alinhem liderança, cultura e processos, assegurando que inovações tecnológicas sejam efetivamente incorporadas e sustentáveis (Kotter, 1996). Para que os benefícios dessas inovações sejam efetivamente incorporados, é necessária uma reestruturação organizacional abrangente, contemplando mudanças na gestão de processos, na cultura interna e na forma de tomada de decisão. A tecnologia, isoladamente, não garante resultados; sua integração com práticas de gestão, políticas corporativas e estratégias de longo prazo é essencial para a sustentabilidade do processo.

A cultura de inovação emerge, portanto, como um elemento estratégico. Ela deve estar alinhada à estratégia empresarial, promovendo o desenvolvimento contínuo de competências, habilidades e atitudes inovadoras entre os colaboradores, e incentivando a colaboração interdepartamental. Ambientes

organizacionais que valorizam experimentação, aprendizado contínuo e compartilhamento de conhecimento tendem a se adaptar com maior rapidez e eficácia às mudanças externas, consolidando vantagens competitivas sustentáveis (Bessant, 2018).

Além disso, a inovação tecnológica estimula a transformação do modelo de negócios, permitindo a criação de novas oportunidades, produtos e serviços, bem como a otimização de processos internos e da experiência do cliente (Chesbrough, 2010). A combinação entre tecnologia, cultura organizacional e estratégia empresarial configura, assim, um ecossistema de inovação capaz de sustentar o crescimento e a competitividade das organizações em um cenário de constante evolução.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Nesta seção, serão descritos os procedimentos utilizados para a realização da pesquisa, com o objetivo de demonstrar o caminho seguido para alcançar os objetivos propostos. Busca-se apresentar, de forma objetiva e detalhada, as opções metodológicas adotadas, explicando as etapas do estudo e como cada uma delas contribuiu para a construção dos resultados.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

A presente pesquisa caracteriza-se como de natureza qualitativa, uma vez que busca compreender, a partir das percepções dos administradores, os impactos do uso de ferramentas digitais no ambiente organizacional e seus reflexos sociais. O procedimento de coleta de dados foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas, compostas por 13 questões, elaboradas de forma a permitir ao entrevistado liberdade para expor suas opiniões, experiências e interpretações, ao mesmo tempo em que asseguraram ao pesquisador a manutenção do foco nos

objetivos propostos.

Esse tipo de instrumento foi escolhido por possibilitar maior flexibilidade na condução da entrevista, permitindo o aprofundamento das respostas sempre que necessário e favorecendo a coleta de informações ricas e diversificadas. Segundo Gil (2019), a entrevista semiestruturada caracterizou-se por combinar perguntas previamente formuladas com a possibilidade de explorar novos questionamentos que surgiram no decorrer da interação, o que contribuiu para a obtenção de dados mais completos e significativos. Assim, essa abordagem mostrou-se adequada ao presente estudo, por possibilitar captar tanto aspectos objetivos quanto subjetivos das práticas administrativas, ampliando a compreensão do fenômeno estudado.

### 3.2 AMBIENTE DE PESQUISA

O ambiente de pesquisa deste estudo foi constituído por cinco empresas de distintos ramos de atuação, com o intuito de contemplar diferentes contextos organizacionais e ampliar a compreensão acerca dos impactos das ferramentas digitais na prática administrativa. Os segmentos escolhidos foram: gestão documental, financeiro, educacional, construção civil e sistema de tecnologia, por representarem áreas que, embora distintas em seus processos, enfrentam desafios comuns relacionados à gestão, inovação tecnológica e adaptação às transformações do mercado.

Em cada uma das organizações participantes, foi selecionado um administrador ou gestor para conceder entrevista, de forma a fornecer informações relevantes sobre a utilização de ferramentas digitais no cotidiano profissional. A diversidade dos setores permitiu uma análise comparativa, possibilitando identificar tanto aspectos específicos de cada área quanto elementos comuns que evidenciaram a influência dessas ferramentas sobre a gestão empresarial.

Dessa forma, esperou-se que a escolha de diferentes segmentos de atuação

contribuísse para a robustez da pesquisa, oferecendo uma visão abrangente acerca do tema e permitindo verificar não apenas a eficiência das ferramentas digitais no ambiente organizacional, mas também seus reflexos sociais em diferentes contextos.

### 3.3 SUJEITOS DE PESQUISA

O ambiente de pesquisa deste estudo foi constituído por cinco empresas de distintos ramos de atuação, com o intuito de contemplar diferentes contextos organizacionais e ampliar a compreensão acerca dos impactos das ferramentas digitais na prática administrativa. Os segmentos escolhidos foram: gestão documental, financeiro, educacional, construção civil e sistema de tecnologia, por representarem áreas que, embora distintas em seus processos, enfrentam desafios comuns relacionados à gestão, inovação tecnológica e adaptação às transformações do mercado.

Em cada uma das organizações participantes, foi selecionado um administrador ou gestor para conceder entrevista, de forma a fornecer informações relevantes sobre a utilização de ferramentas digitais no cotidiano profissional. A diversidade dos setores permitiu uma análise comparativa, possibilitando identificar tanto aspectos específicos de cada área quanto elementos comuns que evidenciaram a influência dessas ferramentas sobre a gestão empresarial.

Dessa forma, esperou-se que a escolha de diferentes segmentos de atuação contribuísse para a robustez da pesquisa, oferecendo uma visão abrangente acerca do tema e permitindo verificar não apenas a eficiência das ferramentas digitais no ambiente organizacional, mas também seus reflexos sociais em diferentes contextos.

### 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados adotado neste estudo foi um roteiro de entrevista semiestruturada, composto por 13 questões previamente elaboradas. Esse formato permitiu ao entrevistador seguir um roteiro básico, garantindo que os principais temas sejam abordados, ao mesmo tempo em que ofereceu flexibilidade para explorar respostas mais detalhadas e relevantes para a pesquisa (Gil, 2019).

A escolha da entrevista semiestruturada justificou-se pela necessidade de captar informações qualitativas, que envolvem percepções, experiências e interpretações dos administradores sobre o uso das ferramentas digitais em seus contextos profissionais. Dessa forma, o instrumento possibilitou compreender não apenas os aspectos objetivos da aplicação das tecnologias, mas também os impactos sociais decorrentes, como inclusão digital, transparência e sustentabilidade (Marconi, 2017).

As entrevistas foram aplicadas individualmente, presencialmente ou por meio de plataformas digitais, dependendo da disponibilidade e preferência dos participantes. Todos os dados coletados foram registrados com autorização prévia dos entrevistados, assegurando confidencialidade e anonimato, conforme os princípios éticos da pesquisa.

#### QUADRO 1 - RELAÇÃO ENTRE OS TEMAS, CATEGORIAS DE ANÁLISE E AS PERGUNTAS DO ROTEIRO

| TEMAS               | CATEGORIAS DE ANÁLISE<br>(OBJETIVO OBSERVADO)                                     | PERGUNTAS DO ROTEIRO                                                                                  |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Perfil profissional | Contextualizar o perfil dos profissionais e mudanças na atuação (Objetivo Geral e | - Qual é a sua área de atuação dentro da Administração e quais são suas principais responsabilidades? |

|                                      |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      | Específico 2)                                                                                                                                 | - Há quanto tempo você trabalha na área? Quais mudanças percebeu na sua atuação desde que começou?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Uso de ferramentas digitais          | Identificar os principais aplicativos e ferramentas utilizadas nas rotinas de trabalho (Objetivo Específico 1)                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais ferramentas ou aplicativos digitais você utiliza no seu dia a dia profissional e com que frequência utiliza cada uma delas?</li> <li>- Como você escolheu essas ferramentas? Elas foram indicadas pela empresa ou por iniciativa própria?</li> <li>- Na sua opinião, quais funcionalidades dessas ferramentas são mais importantes para o seu trabalho e por quê?</li> </ul>                                                                                                          |
| Impacto nas práticas administrativas | Avaliar a percepção dos profissionais sobre a transformação nas práticas gerenciais e ambiente organizacional (Objetivo Geral e Específico 2) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Você percebe que essas ferramentas facilitam a sua rotina? De que forma específica?</li> <li>- Houve alguma mudança significativa nos processos administrativos da sua empresa com a implementação dessas tecnologias? Como essas mudanças afetaram sua produtividade ou tomada de decisão?</li> <li>- Essas ferramentas influenciam a forma como você toma decisões? Pode dar um exemplo e explicar se isso já resultou em algum resultado positivo ou melhoria para a empresa?</li> </ul> |
| Transformação social                 | Investigar os impactos sociais do uso das ferramentas digitais (Objetivo Específico 3)                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Você acredita que o uso dessas ferramentas digitais na administração contribui para alguma transformação social? Por exemplo: inclusão, sustentabilidade, transparência, qualidade de vida, etc.</li> <li>- Pode citar algum exemplo prático em que percebeu essa transformação?</li> <li>- Na sua visão, quais são os principais desafios para ampliar o impacto social positivo dessas tecnologias? Quais estratégias poderiam ser adotadas para superá-los?</li> </ul>                   |
| Considerações finais                 | Identificar melhorias e captar experiências adicionais para aprimorar impactos (Relaciona-se a todos os objetivos)                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- O que você acha que poderia ser melhorado nessas ferramentas para aumentar seu impacto tanto no trabalho quanto socialmente?</li> <li>- Gostaria de acrescentar algo mais sobre sua experiência com ferramentas digitais na administração?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                       |

### 3.5 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas serão analisados segundo a abordagem qualitativa, buscando identificar padrões, categorias e relações entre as informações fornecidas pelos administradores. A análise qualitativa permite interpretar não apenas o conteúdo literal das respostas, mas também compreender o significado das experiências, percepções e impactos relatados pelos participantes (Gil, 2019).

A técnica de análise de conteúdo será empregada para organizar, categorizar e interpretar os dados coletados. Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de codificação e categorização sistemática, que possibilita extrair sentidos, conceitos e tendências a partir do material obtido, garantindo rigor metodológico e confiabilidade dos resultados. Essa abordagem permitirá avaliar como o uso das ferramentas digitais influencia as práticas administrativas, bem como os efeitos sociais decorrentes, como inclusão digital, aumento da transparência e redução do impacto ambiental.

Dessa forma, a perspectiva de análise adotada possibilitará uma compreensão abrangente do fenômeno estudado, articulando as experiências individuais dos gestores com os objetivos propostos pelo estudo.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo apresenta e discute os resultados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas, articulando-os com a literatura apresentada no Referencial Teórico. A análise foi organizada em quatro eixos principais, permitindo compreender como profissionais da área administrativa utilizam a tecnologia e percebem suas implicações no ambiente de trabalho.

#### 4.1 PERFIL PROFISSIONAL

QUADRO 2 - SIGLAS DOS ENTREVISTADOS, SUAS ATUAÇÕES NAS EMPRESAS, O TEMPO DE EXPERIÊNCIA E FORMAÇÃO ACADÊMICA

| ENTREVISTADOS | ATUAÇÃO NA EMPRESA                                      | TEMPO DE EXPERIÊNCIA    | FORMAÇÃO ACADÊMICA                                                                                               |
|---------------|---------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1            | Professora e coordenadora de planejamento de resultados | 7 anos de atuação       | Bacharel em administração pela UFP;<br>Mestre em administração pela UFPE;<br>Doutora em administração pela UFPB. |
| E2            | Gestor de documentos para aprovação de financiamento    | 3 anos de atuação       | Bacharel em administração pela UFPB;<br>MBA em gestão de projetos e metodologias ágeis pela PUCRS.               |
| E3            | Gestor de Contas a pagar                                | 1 ano e meio de atuação | Bacharel em administração pelo Gran Centro Universitário.                                                        |
| E4            | Gestor de Contas a pagar                                | 3 anos de atuação       | Bacharel em administração pela IFPB.                                                                             |
| E5            | Gestora de Marketing                                    | 5 anos de atuação       | Bacharel em administração pela UFPB.                                                                             |

A análise do perfil dos cinco entrevistados mostra que, apesar de trabalharem em áreas diferentes, todos acabam desempenhando atividades que fazem parte do cotidiano do administrador, como organizar tarefas, analisar informações e controlar processos. Isso confirma o que Laudon e Laudon (2020) destacam sobre o papel do profissional na rotina das empresas e também dialoga com os princípios clássicos de Fayol (1916/2018), que ainda aparecem com muita força na prática administrativa.

As falas dos entrevistados ajudam a entender essa diversidade. **E1** comenta: “Gerencio uma coordenação de planejamento de resultado”, mostrando uma atuação bem voltada ao planejamento e à análise de metas. **E2**, por outro lado, trabalha com gestão documental e explica: “Sou responsável pela gestão documental e atendimento, focando em receber, checar, pesquisar e cadastrar documentos no sistema”, o que evidencia um trabalho mais operacional, mas essencial para o fluxo interno. Já **E3** afirma: “Analiso impostos e garanto o cumprimento das obrigações financeiras”, revelando uma função ligada à área fiscal e de conformidade. **E4** também atua com finanças, dizendo: “Garanto que todos os compromissos financeiros sejam cumpridos com pontualidade e organização”. Por fim, **E5** traz uma perspectiva mais voltada ao digital ao comentar: “Trabalho com anúncios online, o que exige organização de demandas e prazos”.

Mesmo com funções tão diferentes, há um conjunto de características que aparece em todos os relatos: responsabilidade, precisão nas atividades, cuidado com processos e necessidade constante de tomada de decisão. Chiavenato (2014) já mencionava essas habilidades como centrais para o trabalho do administrador, independentemente da área. Isso reforça a ideia de que a Administração é uma área bastante ampla, que se adapta a diferentes contextos sem perder sua essência.

Outro ponto importante observado na análise é o tempo de experiência dos entrevistados. Enquanto **E1** tem quase sete anos de atuação, **E2** está há cerca de três anos na área, **E3** há um ano e cinco meses, **E4** trabalha desde 2022 e **E5** possui aproximadamente cinco anos de experiência. Essa diferença faz com que cada um tenha uma percepção própria sobre as mudanças no ambiente de trabalho, principalmente no que diz respeito ao uso de tecnologias digitais.

Os entrevistados com mais tempo na área perceberam transformações mais claras. **E2** comenta que “os trâmites se tornaram muito mais ágeis e seguros”, indicando que houve melhorias no processo de trabalho. **E4** destaca que “as ferramentas otimizam o fluxo de trabalho e reduziram retrabalhos”, e **E5** acrescenta

que “a tecnologia permite gerenciar processos complexos com visão estratégica”. Essas falas mostram como a digitalização vem alterando a forma como as atividades são realizadas, tornando o trabalho mais eficiente e mais integrado.

Essas percepções estão de acordo com o que Silva e Costa (2019) discutem sobre a relação entre experiência profissional e adaptação às tecnologias. Para os autores, quanto mais o profissional vivencia mudanças no ambiente de trabalho, mais ele desenvolve competências estratégicas e uma visão ampliada sobre os processos. Laudon e Laudon (2020) também reforçam que o uso de sistemas informacionais ajuda a melhorar o controle das tarefas e a apoiar decisões importantes.

Com base nisso, percebe-se que a experiência profissional influencia diretamente na forma como os entrevistados entendem o ambiente organizacional e utilizam as ferramentas digitais no dia a dia. Quem tem mais tempo de atuação relatou maior domínio das ferramentas, uma percepção mais madura das mudanças e mais segurança ao executar as atividades.

De modo geral, a análise mostra que, embora atuem em áreas distintas, os entrevistados compartilham responsabilidades fundamentais da Administração — como planejar, organizar, direcionar e controlar. Além disso, fica evidente que a tecnologia e o tempo de experiência contribuem para que esses profissionais desenvolvam uma visão mais estratégica e realizem suas funções com maior eficiência. Isso demonstra como o papel do administrador continua sendo essencial para o bom funcionamento das organizações, mesmo diante das constantes transformações do mercado.

## 4.2 USO DE FERRAMENTAS DIGITAIS

A análise das respostas dos entrevistados mostra que cada um utiliza um

conjunto bastante diverso de ferramentas digitais no dia a dia, o que evidencia como essas tecnologias já fazem parte da rotina administrativa. As escolhas variam de acordo com a área de atuação e com as necessidades específicas do trabalho. **E1**, por exemplo, cita o uso de ChatGPT, Gemini, Zoom e o sistema interno da faculdade onde trabalha. **E2** menciona aplicativos como iLovePDF, ChatGPT e Photoroom, além do Google Drive para armazenamento de documentos. Já **E3**, que trabalha na construção civil, utiliza principalmente o sistema Sienge, juntamente com o Drive e o OneDrive. **E4** destaca o uso do TOTVS, um software integrado de gestão financeira, além de ferramentas de inteligência artificial para análise e automação de rotinas. Por fim, **E5** faz uso intenso de ferramentas em nuvem, como Trello, Canva e os aplicativos do Google (Agenda, Ads, Planilhas, Docs), além de participar diariamente de reuniões via Discord e Meet.

Apesar das diferenças, um ponto comum aparece nos relatos: essas ferramentas se tornaram indispensáveis. Os entrevistados reforçam isso ao afirmarem que são utilizadas “diariamente”, “sem falta” e que, sem elas, “não conseguimos resolver nada”. Essa dependência tecnológica reforça o que a literatura já aponta sobre o papel das ferramentas digitais na organização moderna — elas aumentam a produtividade, reduzem erros, facilitam o acompanhamento de processos e permitem maior integração entre setores (Laudon; Laudon, 2020; Turban et al., 2018).

Outro aspecto relevante diz respeito à origem da adoção dessas tecnologias. Em alguns casos, a introdução das ferramentas partiu da própria empresa, enquanto em outros foi iniciativa individual dos profissionais. **E1** explica que incorporou o uso de ChatGPT e Gemini por conta própria, enquanto o Zoom é exigência institucional. **E2** relata que o iLovePDF foi indicado pela empresa, mas o uso do Photoroom e do ChatGPT surgiu por indicação de colegas. **E3** comenta que o Sienge já fazia parte da rotina da empresa quando ele entrou, e as demais ferramentas foram adotadas por questão de organização e facilidade de comunicação. **E4** diz que o TOTVS é

obrigatório por ser o sistema oficial, mas o uso de IA foi uma iniciativa pessoal para melhorar desempenho e agilidade. Já o E5 explica que tem afinidade com as ferramentas Google, mas utiliza outras por recomendação da empresa.

Esses relatos mostram que o uso de tecnologias no ambiente administrativo não é apenas uma exigência das organizações, mas também uma escolha individual voltada à otimização e inovação. Isso reforça a importância do desenvolvimento de competências digitais, como defendem Chiavenato (2014) e Brynjolfsson e McAfee (2014), que apontam a tecnologia como elemento central para o desempenho eficiente e estratégico nas empresas contemporâneas.

Dessa forma, observa-se que as ferramentas digitais cumprem um papel duplo: atendem às demandas institucionais e, ao mesmo tempo, servem como recurso estratégico para a gestão. Elas ajudam os profissionais a organizar tarefas, trabalhar de forma colaborativa, acessar informações com rapidez e tomar decisões mais seguras, o que confirma os estudos recentes sobre transformação digital nas organizações (Fraka et al., 2022; Turban et al., 2018). Em síntese, a tecnologia deixou de ser apenas um suporte e passou a ocupar um lugar fundamental no cotidiano da Administração.

#### 4.3 IMPACTOS NAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS

A análise das respostas evidencia que o uso de ferramentas digitais tem provocado impactos significativos nas práticas administrativas dos participantes, influenciando desde a execução das tarefas operacionais até dimensões mais estratégicas, como tomada de decisão, organização do trabalho e qualidade do atendimento ao cliente. As declarações demonstram que a digitalização tem promovido maior eficiência, agilidade e precisão nas atividades diárias, reforçando o entendimento de que as tecnologias digitais são elementos estruturantes da Administração contemporânea (Laudon; Laudon, 2020; Turban et al., 2018).

Em todos os relatos, observa-se que a tecnologia deixou de ser apenas um recurso complementar para se tornar um componente indispensável na rotina de trabalho.

Os entrevistados enfatizam que as ferramentas digitais reduzem o tempo gasto em tarefas repetitivas e aumentam o nível de controle sobre demandas e processos internos, impactando diretamente a produtividade. Na área educacional, por exemplo, as tecnologias contribuem para uma dinâmica mais acessível e flexível, permitindo organização do planejamento pedagógico, acompanhamento da aprendizagem e comunicação efetiva com os alunos. A fala de uma participante, **E1** ilustra esse fenômeno ao afirmar que “essas ferramentas facilitam a rotina docente [...] e contribuem para inclusão, acessibilidade e democratização do conhecimento”. Esse ponto dialoga com discussões atuais sobre competências digitais e responsabilidade no uso das tecnologias, incluindo a necessidade de uma abordagem ética quanto ao uso da inteligência artificial e da automação, a fim de evitar dependência excessiva ou substituição acrítica do trabalho humano (Brynjolfsson; McAfee, 2014).

Nos contextos administrativos investigados, as ferramentas digitais oferecem maior continuidade, precisão e segurança aos processos internos, evitando interrupções causadas por falhas de documentação, problemas de comunicação ou dificuldades técnicas. Um dos entrevistados, o **E2**, relata que “as ferramentas permitem dar continuidade aos processos internos de forma mais ágil e precisa, garantindo que as demandas sejam atendidas com rapidez e eficiência”. Essa percepção é coerente com o movimento de digitalização que vem redesenhando fluxos de trabalho, reduzindo retrabalhos e aprimorando a rastreabilidade das informações organizacionais.

No âmbito financeiro, os impactos são ainda mais expressivos. As tecnologias possibilitam separar pagamentos por data de vencimento, gerar relatórios completos e registrar operações com maior clareza e segurança, reduzindo riscos operacionais

e facilitando auditorias. Como relatado pelo **E3**, “cada pagamento recebe um título único, o que facilita a localização e o acompanhamento de cada operação”, revelando como a digitalização fortalece o controle interno e a transparência das atividades. Sistemas corporativos como o TOTVS, combinados a ferramentas de inteligência artificial, tornam o fluxo financeiro mais robusto, permitindo acompanhar vencimentos, monitorar operações e manter comunicação direta com o setor contábil. Os entrevistados reforçam que tais tecnologias minimizam erros humanos, automatizam tarefas repetitivas e liberam tempo para atividades estratégicas, refletindo uma mudança profunda na forma de atuação do profissional de Administração.

No que diz respeito à organização pessoal e à gestão de demandas, ferramentas como Trello, Google Agenda, Google Docs e outras plataformas em nuvem aparecem como fundamentais para auxiliar na priorização das atividades, registro de tarefas e organização dos compromissos. Como afirma **E5**, esses recursos “facilitam muito, ajudam a organizar a rotina, registrar o que foi feito, o que precisa ser feito, agendar tarefas e reuniões”. Essa prática evidencia que o desenvolvimento de competências digitais individuais está diretamente associado à produtividade e ao desempenho profissional.

Os impactos da digitalização também se estendem ao atendimento ao cliente, que se torna mais acessível, rápido e eficiente. Os entrevistados mencionam que muitas demandas que antes exigiam deslocamento físico agora podem ser resolvidas de forma remota, o que reduz custos, otimiza o tempo e melhora a experiência do usuário. O relato do **E2** destaca: “hoje, o cliente não precisa mais se deslocar até o escritório para resolver pendências documentais, o que acelera o andamento dos processos e melhora a experiência de atendimento”. Essa transformação está alinhada às tendências de serviços híbridos e digitais que têm ganhado força nos últimos anos.

Além disso, as tecnologias também promovem inclusão e acessibilidade no

atendimento. Um caso citado, o **E2** envolve o uso do ChatGPT para interpretar a mensagem de uma cliente que não sabia ler nem escrever, permitindo que a solicitação fosse concluída dentro do prazo. Esse episódio ilustra o potencial da tecnologia como instrumento de equidade social, aproximando serviços administrativos de usuários que antes enfrentavam barreiras significativas.

Outro impacto relevante está relacionado à tomada de decisão, que se torna mais rápida, embasada e estratégica. Os entrevistados relatam que sistemas digitais permitem identificar pagamentos pendentes, analisar a alocação de recursos, acompanhar o fluxo financeiro e visualizar rapidamente o status das operações. No setor financeiro, por exemplo dado pelo **E4**, o uso integrado do TOTVS com ferramentas de IA fornece “insights estratégicos [...] que ajudam o gestor a reduzir riscos e melhorar a eficiência operacional”, ampliando a capacidade analítica e fortalecendo o papel da tecnologia na gestão corporativa.

Por fim, práticas relacionadas ao marketing e à análise de desempenho organizacional também foram impactadas positivamente. O uso de ferramentas como Trello e Google Docs permite aos profissionais planejar ações, monitorar campanhas, priorizar demandas e realizar análises corretivas. Alguns entrevistados destacaram que essas ferramentas contribuíram para diminuir cancelamentos e evitar gastos desnecessários, evidenciando que o uso estratégico das tecnologias impacta diretamente os resultados organizacionais.

De modo geral, os impactos apontados pelos entrevistados demonstram que as ferramentas digitais não apenas otimizam processos, mas transformam profundamente as práticas administrativas. Elas ampliam a capacidade analítica, tornam as operações mais fluidas e integradas, melhoram o atendimento ao cliente e fortalecem o potencial estratégico das organizações. Esses achados reforçam a estreita relação entre digitalização, eficiência e inovação, elementos amplamente discutidos pela literatura da Administração contemporânea.

#### 4.4 TRANSFORMAÇÃO SOCIAL

Os dados coletados revelam que a adoção de ferramentas digitais não se limita à otimização de processos administrativos, mas gera impactos significativos na esfera social, promovendo inclusão, democratização da informação, acessibilidade e maior transparência nas relações profissionais e organizacionais. Esses achados corroboram a literatura que discute a transformação digital como fenômeno social capaz de remodelar práticas humanas, ampliar oportunidades e reduzir desigualdades, fortalecendo tanto a cidadania quanto à participação nos ambientes digitais (Castells, 2013; Brynjolfsson; McAfee, 2014).

Os entrevistados destacam que as tecnologias contribuem para tornar o ensino e o atendimento mais acessíveis, rompendo barreiras geográficas, econômicas e sociais. As ferramentas digitais ampliam o alcance das atividades pedagógicas, viabilizam modalidades remotas e promovem a inclusão educacional. Como ressaltado por um participante, **E1**: “as ferramentas promovem inclusão, democratização do acesso ao conhecimento e maior transparência no ensino”. Nesse contexto, a tecnologia se configura como instrumento estratégico para fortalecer a equidade no acesso ao saber e a cidadania informacional.

Além disso, as respostas evidenciam que o uso de ferramentas digitais impacta positivamente a qualidade de vida e o bem-estar dos profissionais, reduzindo a carga de trabalho, facilitando a organização da rotina e ampliando a sensação de controle e segurança nas atividades. Um dos entrevistados, o **E2** afirmou: “quando a tecnologia é confiável e bem aplicada, ela se torna um suporte no dia a dia, ajudando a reduzir o estresse e a sobrecarga, tornando a rotina mais leve e equilibrada”. Essa percepção dialoga com pesquisas recentes sobre bem-estar digital, ergonomia cognitiva e qualidade de vida no ambiente de trabalho contemporâneo.

A transformação social proporcionada pela digitalização também se manifesta na promoção de transparência e responsabilidade organizacional, especialmente em contextos financeiros. Os entrevistados ressaltam que o uso de sistemas como TOTVS, aliado à digitalização de processos, aumenta a rastreabilidade das transações, fortalece práticas éticas e evita desvios de recursos. Um participante, **E4** afirmou que “o uso do sistema proporciona total transparência na gestão financeira [...], reforçando práticas éticas e responsáveis”. De maneira similar, a digitalização assegura que pagamentos e despesas sejam registrados corretamente, garantindo controle social, governança e integridade corporativa.

Outro ponto enfatizado é o papel das ferramentas digitais na ampliação da responsabilidade social, uma vez que promovem eficiência, acessibilidade e atendimento mais humano. Exemplos citados pelo **E5** incluem o uso de sistemas online para agendamento de atendimentos, assinatura digital de contratos e acesso remoto a resultados de serviços essenciais. Tais práticas ilustram como a digitalização contribui para melhorar a qualidade de vida da população, modernizar serviços e aproximar-se das tendências de governo digital e de serviços inteligentes, que buscam simplificar processos e ampliar o acesso público à informação (OECD, 2020).

Apesar dos benefícios observados, os entrevistados também apontaram desafios importantes para que a transformação digital seja efetiva e sustentável. Entre os principais obstáculos, destacam-se a resistência ao uso das tecnologias e a necessidade de adoção consciente e ética. Um participante, o **E3** observou que muitas pessoas “ainda veem a tecnologia como substituta do trabalho humano”, dificultando sua implementação plena. Para superar essas barreiras, sugerem-se estratégias como treinamentos contínuos, comunicação clara e estímulo a uma cultura organizacional que reconheça as ferramentas digitais como aliadas ao desenvolvimento humano e coletivo.

Outro desafio identificado refere-se à manutenção de consistência e rigor na utilização das plataformas, especialmente em contextos de expansão organizacional. Isso demanda capacitação permanente das equipes, atualização contínua dos sistemas e utilização completa de suas funcionalidades, garantindo transparência, qualidade e integridade nos processos administrativos.

Por fim, os entrevistados destacam a questão do acesso desigual às tecnologias, uma vez que sua disponibilidade ainda é limitada em determinados contextos ou grupos sociais. Para minimizar essas desigualdades, sugerem-se iniciativas de capacitação e divulgação de ferramentas em ambientes offline, visando ampliar o alcance e tornar a digitalização mais democrática e inclusiva.

De forma geral, os resultados indicam que a transformação digital extrapola a esfera da eficiência operacional, configurando-se como um fenômeno social com impactos relevantes sobre práticas éticas, relações de trabalho, bem-estar profissional, governança organizacional e acesso da população a serviços. Nesse sentido, as tecnologias digitais consolidam-se como agentes de mudança social, alinhando-se às tendências de inclusão, transparência e inovação identificadas na literatura contemporânea sobre Administração e Sociedade da Informação.

#### 4.5 SÍNTESE DAS PERCEPÇÕES E SUGESTÕES DOS ENTREVISTADOS

As considerações finais dos entrevistados evidenciam uma percepção amplamente positiva quanto ao uso de ferramentas digitais no contexto administrativo, destacando tanto os benefícios já alcançados quanto às possibilidades de aprimoramento futuro. Os relatos reforçam a compreensão de que a tecnologia consolidou-se como elemento indispensável para a eficiência organizacional, integração de processos, tomada de decisão e melhoria da experiência do usuário — aspectos amplamente discutidos na literatura sobre transformação digital (Schwab, 2017; Laudon; Laudon, 2021).

De forma recorrente, os participantes apontam que as ferramentas digitais, embora já usuais e facilitadoras, podem se tornar ainda mais eficazes com a evolução constante de suas interfaces e funcionalidades. Um dos entrevistados afirma que “sempre melhorar as interfaces e funcionalidades pode gerar um efeito positivo”, indicando que a atualização contínua é fundamental para acompanhar a dinamicidade das demandas organizacionais. Essa percepção reforça o entendimento teórico de que a inovação tecnológica é um processo incremental, em que aspectos como usabilidade, design e ergonomia digital desempenham papel estratégico na adoção e efetividade dos sistemas.

Outro ponto enfatizado diz respeito à necessidade de interfaces mais intuitivas e integradas, capazes de reduzir a complexidade operacional e evitar a fragmentação entre múltiplas plataformas. Um participante, o **E1** sintetiza essa demanda ao afirmar que seria desejável “maior integração entre plataformas educacionais, evitando a necessidade de múltiplos sistemas e aumentando a eficiência”. Tal observação está alinhada aos debates sobre interoperabilidade e ecossistemas digitais, que destacam a importância de sistemas comunicarem-se entre si, promovendo agilidade, consistência e suporte à tomada de decisão baseada em dados.

Além disso, a sugestão de incorporar assistentes virtuais às rotinas de trabalho — mencionada por diversos entrevistados — evidencia o reconhecimento do potencial da Inteligência Artificial para agilizar tarefas, orientar processos e tornar o uso das ferramentas mais intuitivo. Esse ponto dialoga com a literatura que aponta a IA como suporte técnico e cognitivo, capaz de ampliar a autonomia do usuário, reduzir o tempo dedicado a atividades repetitivas e fortalecer a capacidade analítica (Brynjolfsson; McAfee, 2014).

As considerações finais também reforçam a ideia de que as ferramentas digitais exercem impacto significativo na agilidade, precisão e confiabilidade dos processos administrativos, especialmente em setores financeiros.

Os entrevistados destacam que, ao automatizar e padronizar rotinas anteriormente realizadas manualmente, os sistemas aumentam o controle, minimizam erros e fortalecem a governança organizacional. Um participante, **E3** afirmou que as ferramentas “promovem maior organização, precisão e confiabilidade”, reafirmando sua centralidade na construção de práticas administrativas modernas, éticas e transparentes.

Além dos benefícios operacionais, os entrevistados ressaltam os efeitos positivos das tecnologias na qualidade de vida e no bem-estar profissional, considerando que processos mais rápidos, padronizados e organizados contribuem para uma rotina menos estressante e mais equilibrada. Essa percepção está em consonância com estudos que apontam a digitalização como fator potencial de redução da sobrecarga cognitiva e de promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis e sustentáveis (Turban et al., 2018; Laudon; Laudon, 2020).

De forma geral, as declarações finais confirmam que as ferramentas digitais são reconhecidas como instrumentos de facilitação, integração, transparência e inovação, desempenhando papel estratégico na atuação sistêmica do administrador contemporâneo. Elas ampliam a capacidade analítica, fortalecem a comunicação institucional, aprimoram o relacionamento com clientes e stakeholders e aumentam a confiabilidade dos processos internos.

Observa-se, portanto, que, embora já representem um avanço significativo, as ferramentas digitais possuem potencial contínuo de aprimoramento — seja por meio da integração entre plataformas, do aperfeiçoamento das interfaces, do uso estratégico da inteligência artificial ou da adoção de soluções mais inclusivas. Esse cenário reforça a necessidade de uma postura organizacional orientada à inovação, à capacitação contínua dos profissionais e à construção de ambientes digitais cada vez mais eficientes, acessíveis e centrados no usuário. Em última instância, os relatos confirmam que a tecnologia não é apenas um recurso operacional, mas um

instrumento estratégico que potencializa a eficácia, a ética e a sustentabilidade da gestão administrativa contemporânea.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo almejou, por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas com cinco administradores atuantes em diferentes áreas da gestão, descrever o impacto das ferramentas digitais em sua atuação profissional, considerando seus efeitos sobre as práticas gerenciais, a tomada de decisão e o ambiente organizacional. A análise dos resultados permitiu compreender que a transformação digital já constitui elemento central na rotina desses profissionais, influenciando diretamente a eficiência, a qualidade do trabalho e a dinâmica das relações organizacionais.

Os depoimentos evidenciaram que as ferramentas digitais representam importantes aliadas na execução das atividades administrativas, contribuindo para a automação de processos, a redução de erros operacionais e o aumento da rapidez e precisão das tarefas. Sistemas de gestão, plataformas de organização, inteligência artificial e ambientes digitais colaborativos possibilitam maior controle, rastreabilidade e integração das informações, reforçando práticas de governança e elevando o nível de confiabilidade dos processos internos. Além disso, os resultados demonstram que a tecnologia exerce impacto significativo na qualidade de vida dos profissionais, uma vez que processos mais organizados e automatizados reduzem a sobrecarga de trabalho e promovem um ambiente mais equilibrado e produtivo.

Outro achado relevante refere-se à transformação social promovida pelas ferramentas digitais. Os entrevistados destacaram que a tecnologia amplia o acesso à informação, democratiza o conhecimento e fortalece a inclusão, tanto em ambientes educacionais quanto no atendimento ao público. A digitalização dos serviços possibilita maior transparência, aproximação com clientes e stakeholders e

melhoria contínua na qualidade dos processos, contribuindo para práticas mais éticas, acessíveis e orientadas ao bem-estar coletivo.

Os resultados aqui apresentados oferecem evidências sobre como as ferramentas digitais têm remodelado a atuação dos profissionais de Administração, fortalecendo práticas gerenciais mais ágeis, transparentes e alinhadas à realidade tecnológica contemporânea. As percepções dos entrevistados demonstram que a digitalização não apenas otimiza processos operacionais, mas também impacta dimensões humanas, sociais e éticas do trabalho, ampliando o escopo de análise sobre o papel da tecnologia na gestão. Assim, este estudo contribui para o avanço da literatura ao demonstrar, a partir de dados empíricos, que a adoção estratégica de ferramentas digitais representa elemento essencial para o desenvolvimento organizacional e para a formação de administradores mais preparados, críticos e capazes de atuar em ambientes cada vez mais complexos e digitalizados. Além disso, ao evidenciar desafios e oportunidades de melhoria, a pesquisa oferece subsídios para futuras intervenções, aprimoramentos tecnológicos e investigações acadêmicas relacionadas à transformação digital no campo da Administração.

Apesar das contribuições apresentadas, este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Uma das limitações do estudo refere-se ao perfil dos participantes, composto exclusivamente por administradores que ocupam cargos de gestão. Essa delimitação do grupo investigado restringe a amplitude das interpretações, uma vez que a realidade de profissionais de Administração que atuam em funções operacionais ou em setores privados sem cargos gerenciais pode apresentar percepções, experiências e desafios distintos dos identificados nesta pesquisa. Essa limitação decorre, em grande parte, da ausência de normas que obriguem a presença de administradores em posições de gestão, restringindo o acesso a dados e experiências desse grupo e dificultando a obtenção de uma visão mais ampla sobre o impacto das ferramentas digitais na atuação de todos os profissionais da área. Portanto, os resultados

refletem a perspectiva de gestores e não necessariamente a experiência de administradores em cargos não gerenciais.

Diante dessas limitações, sugere-se que pesquisas futuras incluam, como sujeitos de pesquisa, administradores em diferentes níveis hierárquicos e setores, permitindo investigar como a digitalização impacta funções operacionais, médias e altas gestões. Ademais, estudos posteriores podem analisar comparativamente diferentes tipos de ferramentas digitais, avaliar indicadores de produtividade e satisfação profissional, e explorar estratégias de implementação que maximizem os benefícios da tecnologia para toda a organização.

Dessa forma, conclui-se que as ferramentas digitais exercem impacto profundo na atuação dos profissionais de Administração, influenciando práticas gerenciais, processos de tomada de decisão, eficiência organizacional e aspectos sociais e humanos do trabalho. A tecnologia se apresenta como elemento estruturante na gestão contemporânea, sendo indispensável para organizações que buscam inovação, competitividade e excelência operacional. Ao mesmo tempo, reforça-se a necessidade de estratégias que promovam uso consciente, ético e inclusivo, garantindo que a transformação digital contribua para o desenvolvimento sustentável das organizações e para o fortalecimento das relações profissionais.

## REFERÊNCIAS

- ANDREASSEN, C. S. et al. **The relationship between addictive use of social media, narcissism, and self-esteem**: Findings from a large national survey. *Addictive Behaviors*, v. 64, 2017.
- BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. **The Second Machine Age**: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W. W. Norton & Company, 2014.
- BRYNJOLFSSON, E.; ROCK, D.; KELLER, W. **Digitalization and the COVID-19 Pandemic**: Accelerating the Adoption of Digital Technologies. MIT Sloan Management Review, 2020.
- CASTELLS, M. **The Rise of the Network Society**. 2. ed. Wiley-Blackwell, 2017.
- CHAFFEY, D.; ELLIS-CHADWICK, F. **Digital Marketing**. 7. ed. Pearson, 2019.
- CHESBROUGH, H. **Business Model Innovation**: Opportunities and Barriers. Long Range Planning, 2010.
- DAVENPORT, T. H. **Analytics at Work**: Smarter Decisions, Better Results. Harvard Business Review Press, 2013.
- DRUCKER, Peter. **The Practice of Management**. Harper & Row, 2019.
- DRUCKER, P. F. **Management Challenges for the 21st Century**. HarperBusiness, 2019.
- ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks**: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone, 1997.
- FRAGA, A. da S.; JESUS, F. R. B. de; SANTOS JUNIOR, J. W. dos; SANTOS, M. de J. dos; SANTOS, M. C.; SANTOS, C. S. e. **A importância das tecnologias na gestão empresarial**. *Revista de Ciências da Administração*, v. 11, n. 07, 2022.
- JACOBSEN, A. de L. **Implicações do uso da tecnologia de informação como recurso de inovação no ambiente organizacional**. *Revista de Ciências da Administração*, v. 2, n. 4, 2008.
- KOTTER, J. P. **Leading Change**. Harvard Business School Press, 1996.
- KURATKO, D. F. **Entrepreneurship**: Theory, Process, and Practice. 10. ed. Cengage Learning, 2017.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Management Information Systems**: Managing the

Digital Firm. 16. ed. Pearson, 2020.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. **Building a practically useful theory of goal setting and task motivation**: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, v. 57, n. 9, 2002.

MAZNEVSKI, M. L.; CHUDоба, K. M. **Bridging Space over Time**: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness. *Organization Science*, v. 11, n. 5, 2000.

MCAFEE, A.; BRYNJOLFSSON, E. **Big Data**: The Management Revolution. *Harvard Business Review*, 2012.

MARUPING, L.; SINGH, G.; LEE, J. **Virtual Team Collaboration and Technology Use**. *Information Systems Research*, v. 31, n. 1, 2020.

MINTZBERG, H. **Managing**. Berrett-Koehler Publishers, 2009.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company**: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, 1995.

O'BRIEN, J. A.; MARAKAS, G. M. **Introduction to Information Systems**. 15. ed. McGraw-Hill, 2011.

OECD. **OECD Employment Outlook 2019**: The Future of Work. OECD Publishing, 2019.

PORTER, M. E.; HEPPELMANN, J. E. **How Smart, Connected Products Are Transforming Companies**. *Harvard Business Review*, 2015.

PROVOST, F.; FAWCETT, T. **Data Science for Business**: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking. O'Reilly Media, 2013.

PURWANTO, A.; PRADANA, M.; SARI, R. **The role of digital collaboration tools in remote work productivity**. *Journal of Business and Management*, v. 9, n. 2, 2021.

REZENDE, D. A. **Proteção de Dados e Governança Corporativa**: Impactos da LGPD nas organizações. *Revista Brasileira de Administração*, v. 18, n. 3, 2020.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Organizational Behavior**. 18. ed. Pearson, 2019.

ROSEN, L. D.; WHALEN, T.; CARRIER, L. M. **The Impact of Technology on Adolescents' Face-to-Face Communication and Mental Health**. *Computers in Human Behavior*, v. 29, n. 3, 2013.

SHOCKLEY-ZALABAK, P. **Fundamentals of Organizational Communication**: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values. 9. ed. Routledge, 2015.

SILVA, C. F. da. **Impacto das Tecnologias de Informação e Comunicação nas Práticas Contábeis e Administrativas**. Foco Publicações, 2025.

SOUZA, R. L.; COSTA, F. **Proteção de Dados Pessoais e LGPD**: Governança e Compliance nas Organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

SULTAN, N. **Cloud computing**: A democratizing force? *International Journal of Information Management*, v. 33, n. 5, 2013.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Managing Innovation**: Integrating Technological, Market and Organizational Change. 6. ed. Wiley, 2018.

TORNATZKY, L. G.; FLEISCHER, M. **The Processes of Technological Innovation**. Lexington Books, 1990.

TURBAN, E.; POLADY, D.; WOOD, G.; WETHERBE, J. **Information Technology for Management**. 10. ed. Wiley, 2018.

TURBAN, E.; POLLARD, C.; WOODS, J. **Information Technology for Management**: On-Demand Strategies for Performance, Growth and Sustainability. 11. ed. Wiley, 2018.

VAN DIJK, J. **The Digital Divide**. 3. ed. Polity Press, 2020.

VOSOUGHI, S.; ROY, D.; ARAL, S. **The spread of true and false news online**. *Science*, v. 359, n. 6380, 2018.

WESTERMAN, G.; BONNET, D.; MCAFEE, A. **Leading Digital**: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press, 2014.

WIGGINS, K. **Trello**: A visual collaboration tool for project management. TechPress, 2018.

## **APÊNDICE - PERGUNTAS OFICIAIS UTILIZADAS NAS ENTREVISTAS**

### **1. Perfil profissional**

1. Qual é a sua área de atuação dentro da Administração e quais são suas principais responsabilidades?
2. Há quanto tempo você trabalha na área? Quais mudanças percebeu na sua atuação desde que começou?

### **2. Uso de ferramentas digitais**

3. Quais ferramentas ou aplicativos digitais você utiliza no seu dia a dia profissional e com que frequência utiliza cada uma delas?
4. Como você escolheu essas ferramentas? Elas foram indicadas pela empresa ou por iniciativa própria?
5. Na sua opinião, quais funcionalidades dessas ferramentas são mais importantes para o seu trabalho e por quê?

### **3. Impacto nas práticas administrativas**

6. Você percebe que essas ferramentas facilitam a sua rotina? De que forma específica?
7. Houve alguma mudança significativa nos processos administrativos da sua empresa com a implementação dessas tecnologias? Como essas mudanças afetaram sua produtividade ou tomada de decisão?
8. Essas ferramentas influenciam a forma como você toma decisões? Pode dar um exemplo e explicar se isso já resultou em algum resultado positivo ou melhoria para a empresa?

#### 4. Transformação social

9. Você acredita que o uso dessas ferramentas digitais na administração contribui para alguma transformação social? Por exemplo: inclusão, sustentabilidade, transparência, qualidade de vida, etc.
10. Pode citar algum exemplo prático em que percebeu essa transformação?
11. Na sua visão, quais são os principais desafios para ampliar o impacto social positivo dessas tecnologias? Quais estratégias poderiam ser adotadas para superá-los?

#### 5. Considerações finais

12. O que você acha que poderia ser melhorado nessas ferramentas para aumentar seu impacto tanto no trabalho quanto socialmente?
13. Gostaria de acrescentar algo mais sobre sua experiência com ferramentas digitais na administração?

|                                                                                   |                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
|  | <b>INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA</b> |
|                                                                                   | Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850                            |
|                                                                                   | Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB) |
|                                                                                   | CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200                   |

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Entrega da versão final TCC

|                      |                             |
|----------------------|-----------------------------|
| Assunto:             | Entrega da versão final TCC |
| Assinado por:        | Lorennna Victoria           |
| Tipo do Documento:   | Anexo                       |
| Situação:            | Finalizado                  |
| Nível de Acesso:     | Ostensivo (Público)         |
| Tipo do Conferência: | Cópia Simples               |

Documento assinado eletronicamente por:  
■ Lorennna Victoria de Almeida Leite, DISCENTE (20221460056) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 30/01/2026 16:46:29.

Este documento foi armazenado no SUAP em 30/01/2026. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1749266  
Código de Autenticação: 65502d53a5

