



## Impactos da inteligência artificial nas organizações: implicações para a gestão de pessoas

### Autor(res)

Rafael Gonçalves Campolino  
Wendy Nogueira Cavalcante  
Jessica Victoria De Sousa Lopo Silva  
Jussara Dos Santos Gonçalves  
João Victor De Sousa Lopo Silva  
Vinícius Almeida Silva

### Categoria do Trabalho

Trabalho Acadêmico

### Instituição

UEG - UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS

### Introdução

A inteligência artificial (IA) tem se consolidado como um dos principais motores de transformação no cenário organizacional contemporâneo, impactando diretamente os processos internos e as relações de trabalho. Na gestão de pessoas, sua adoção amplia a capacidade de análise, automatiza rotinas e sustenta decisões baseadas em dados, desde o recrutamento até o desenvolvimento de competências. Entretanto, benefícios técnicos só se convertem em valor quando preservam e potencializam atributos humanos — criatividade, empatia, liderança e julgamento ético — e quando a tecnologia é integrada a práticas de governança, transparência e proteção de dados.

Ao longo dos anos, a gestão de pessoas passou por constantes transformações, acompanhando mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, e, com o avanço acelerado das novas ferramentas digitais, as organizações precisaram se adaptar para sustentar sua competitividade no mercado. Essa adaptação influenciou não somente os processos de recrutamento, mas também a maneira como os gestores conduzem suas equipes e tomam decisões em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos.

De acordo com Carvalho (2021), a IA amplia a capacidade analítica das empresas e oferece suporte estratégico à gestão, permitindo decisões mais rápidas e precisas. No entanto, o autor ressalta que tais benefícios só se concretizam quando aliados à preservação de competências humanas fundamentais, como criatividade, empatia e liderança, que permanecem insubstituíveis.

### Objetivo

Este estudo teve como objetivo analisar a influência da Inteligência Artificial (IA) e seu impacto na gestão de pessoas, considerando as práticas organizacionais. Como objetivos específicos, buscou-se identificar os principais benefícios e desafios relacionados ao uso da inteligência artificial na gestão de pessoas, bem como examinar possíveis riscos e limitações decorrentes da sua aplicação.

### Material e Métodos



O estudo caracterizou-se por uma investigação com abordagem qualitativa, descritivo, natureza básica e com uso procedimental da revisão bibliográfica (Gil, 2008). O percurso metodológico justificou-se em razão de a Inteligência Artificial ser um tema em ascensão na sociedade atual, marcado por constantes inovações e transformações que demandam atualização contínua do conhecimento, além de ser o caminho mais adequado, cientificamente, para atingir aos objetivos propostos.

A seleção de artigos contemplou 2020–2025 em bases e periódicos nacionais (SciELO Brasil e Revista FOCO), utilizando as palavras-chave “inteligência artificial”, “gestão de pessoas” e “recrutamento”, priorizando publicações em língua portuguesa para manter a consistência da análise no contexto nacional.

Como critérios de inclusão, consideraram-se artigos publicados na base e no período definidos, disponíveis integralmente em meio digital, com abordagem direta sobre a aplicação da Inteligência Artificial na gestão de pessoas e nos processos de recrutamento e seleção, publicados em língua portuguesa e integralmente disponíveis em acesso aberto. Foram excluídos trabalhos repetidos, resumos sem texto completo, publicações que tratavam da IA somente em áreas técnicas, sem relação com a gestão organizacional, e estudos de opinião sem respaldo científico.

Foram identificadas 25 publicações; após triagem e leitura crítica, 9 estudos atenderam aos critérios estabelecidos. Os achados foram categorizados em quatro eixos: (I) eficiência e qualidade decisória; (II) vieses, privacidade e transparência; (III) impactos em competências, aprendizagem e trabalho; (IV) barreiras de implementação e governança, que juntos contemplam benefícios, desafios, riscos éticos e implicações organizacionais da adoção da IA na gestão de pessoas.

## Resultados e Discussão

Os estudos convergem que a IA acelera triagem curricular, padroniza etapas e reduz custos em recrutamento e seleção, elevando a assertividade quando combinada a critérios claros e validações periódicas (Pinheiro, 2024; Albuquerque e Silva, 2024; Pereira e Weiler, 2024).

Os artigos evidenciaram que as tecnologias inteligentes vêm assumindo um papel estratégico na transformação dos processos organizacionais, especialmente no campo da gestão de pessoas, da tomada de decisão e das operações (Pinheiro, 2024). Os estudos convergem ao apontar o potencial de inovação, mas também ressaltam os riscos éticos, sociais e regulatórios que acompanham essa adoção (Blumen e Cepellos, 2023; Rocha e Kissimoto, 2022).

No recrutamento e seleção, por exemplo, Blumen e Cepellos (2021) demonstram como ferramentas digitais agilizam a triagem de currículos, reduzem custos e aumentam a assertividade das contratações. No entanto, a aceitação dessas soluções ainda enfrenta barreiras culturais, já que muitos profissionais de Recursos Humanos questionam a imparcialidade dos algoritmos e a possibilidade de reprodução de vieses. Esse dilema reforça a necessidade de equilibrar eficiência com critérios humanos de avaliação.

Na gestão estratégica, Carvalho (2021) destaca a capacidade analítica ampliada pelas novas tecnologias, que possibilita decisões mais rápidas e baseadas em dados. Contudo, a própria dependência de sistemas inteligentes pode limitar a autonomia e a flexibilidade de gestores em contextos de incerteza. Esse ponto sugere que o desafio não está somente em implementar as soluções, mas em definir até onde elas devem substituir ou complementar a experiência humana.

Do ponto de vista ético e regulatório, Carvalho (2021) e Barroso e Mello (2022) chamam a atenção para dilemas como privacidade, transparência e responsabilidade por falhas. Casos recentes em grandes empresas de tecnologia ilustram o impacto de decisões algorítmicas pouco transparentes, reforçando a urgência de marcos regulatórios que conciliam inovação e proteção social.



Na gestão de pessoas, pesquisas aplicadas (Pinheiro, 2024; Blumen e Cepellos, 2023) mostram como as tecnologias contribuem para o mapeamento de competências e a personalização de treinamentos. Embora isso represente uma mudança significativa na valorização do capital humano, ainda persiste a preocupação de preservar aspectos que não podem ser reproduzidos por sistemas, como empatia, liderança e criatividade.

No campo operacional, Ram (2021) aponta ganhos de eficiência e redução de erros, sobretudo quando há integração entre sistemas inteligentes e Internet das Coisas. Entretanto, desafios como altos custos, falta de profissionais qualificados e resistência cultural podem frear a velocidade da transformação digital, sobretudo em países emergentes.

No mercado de trabalho, estudos como os de Albuquerque e Silva (2024) indicam que funções repetitivas tendem a ser substituídas, mas novas oportunidades surgem em áreas que exigem inovação, análise crítica e domínio tecnológico. Essa realidade evidencia a necessidade de políticas consistentes de requalificação, de modo a reduzir impactos negativos como o desemprego estrutural.

Em síntese, os resultados revelam que o papel das tecnologias inteligentes deve ser compreendido como complementar, e não substitutivo do trabalho humano. Para que seus benefícios superem os riscos, é necessário planejamento estratégico, regulação adequada, capacitação profissional e, sobretudo, transformação cultural (Carvalho, 2021; Barroso, 2022). De modo geral, a literatura respalda uma visão complementar: a IA não substitui o trabalho humano, mas o reconfigura; sua criação de valor depende de planejamento estratégico, governança ética e integração com práticas participativas de gestão.

## Conclusão

A Inteligência Artificial consolida-se como estratégia organizacional, promovendo inovação e novas práticas de gestão, sobretudo na área de gestão de pessoas. Os estudos evidenciaram impactos em recrutamento, desenvolvimento humano e operações, assim como desafios éticos, regulatórios e culturais. Sua adoção representa avanço tecnológico e cultural, exigindo equilíbrio entre automação e preservação das competências humanas essenciais, como criatividade e liderança. Pesquisas futuras são necessárias para dialogar com esse estudo e assim trazerem olhares de áreas da gestão.

## Referências

- ALBUQUERQUE, P. H. M. de; SILVA, W. P. da. O futuro do mercado de trabalho com a chegada das IAs: explorando horizontes e desafios. *Revista JRG de Estudos Acadêmicos*, Brasil, São Paulo, v. 7, n. 14, p. e141237, 2024.
- BARROSO, L. R.; MELLO, P. P. C.. Inteligência artificial: promessas, riscos e regulação. Algo de novo debaixo do sol. *Revista Direito e Práxis*, v. 15, n. 4, p. e84479, 2024.
- BLUMEN, D.; CEPellos, V. M.. Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 21, n. 2, p. e2022–0080, mar. 2023.
- CARVALHO, A. C. P. DE L. F. DE .. Inteligência Artificial: riscos, benefícios e uso responsável. *Estudos Avançados*, v. 35, n. 101, p. 21–36, jan. 2021.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. – 6. ed. – São Paulo: Atlas: 2008.
- PEREIRA, T. dos S.; WEILER, T. K. R. A Transformação do Recrutamento e Seleção: O Papel da Inteligência Artificial no Setor de Recursos Humanos. *Revista Multidisciplinar do UniSantaCruz*, [S. I.], v. 2, n. 3, 2024.
- PINHEIRO, W. S. O uso de inteligência artificial no contexto empresarial: um estudo sobre a IA nas práticas de RH e de desenvolvimento humano. *REVISTA FOCO*, [S. I.], v. 17, n. 5, p. e5190, 2024.



# 28º Encontro de Atividades Científicas

03 a 07 de novembro de 2025

Evento Online

ROCHA, I. F.; KISSIMOTO, K. O.. Artificial intelligence and internet of things adoption in operations management: Barriers and benefits. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 23, n. 4, p. eRAMR220119, 2022.