Desafio da Gestão de Pessoas Na Era Da Inteligência Artificial e Automação

Autor(res)

Lucas Figueiredo Santos Melo
Joanice Joice Mendes Machado

Categoria do Trabalho

Trabalho Acadêmico

Instituição

CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGUERA

Introdução

Nas últimas décadas, os avanços da inteligência artificial e da automação transformaram a dinâmica das organizações, modificando modelos de negócios e reduzindo o espaço de funções tradicionais. Áreas como recrutamento, seleção e treinamento passaram a depender de ferramentas digitais que exigem novas competências dos profissionais de gestão de pessoas. Esse cenário tornou a adaptação contínua fundamental para acompanhar as mudanças aceleradas do mercado.

O período pós-pandemia intensificou essa transformação ao consolidar o trabalho remoto e os modelos híbridos. Embora a tecnologia tenha ampliado a produtividade, também trouxe desafios como riscos de vieses algorítmicos e insegurança quanto à transparência dos processos. Em especial, sistemas automatizados de seleção e avaliação podem gerar distorções sem supervisão humana adequada. Assim, compreender como equilibrar eficiência tecnológica e relações humanas tornou-se essencial.

A escolha do tema se justifica pela necessidade crescente de compreender os impactos da inteligência artificial na gestão de pessoas. A integração entre inovação e ética exige atenção para que as ferramentas tecnológicas sejam utilizadas de forma responsável e alinhada às necessidades humanas. Dessa forma, o estudo busca contribuir para ambientes de trabalho mais inclusivos, eficientes e preparados para as transformações contemporâneas.

Diante desse contexto, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa: como os profissionais de gestão de pessoas podem ajustar suas práticas para reduzir os impactos negativos da inteligência artificial e da automação, ao mesmo tempo em que aproveitam suas oportunidades para o desenvolvimento das equipes e o aprimoramento dos processos organizacionais? Para respondê-la, definiu-se como objetivo geral compreender os desafios enfrentados pela área nesse cenário de transformação.

Como objetivos específicos, buscou-se identificar os principais desafios relacionados ao uso de ferramentas baseadas em inteligência artificial e analisar as dificuldades de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores. Essa estrutura orienta o estudo e reforça sua relevância acadêmica e profissional, apresentando os elementos essenciais para compreender como a gestão de pessoas pode atuar de forma estratégica e humanizada diante das novas demandas tecnológicas.

Objetivo

A escolha do tema se justifica pela necessidade crescente de compreender os impactos da inteligência artificial na gestão de pessoas. A integração entre inovação e ética exige atenção para que as ferramentas tecnológicas sejam utilizadas de forma responsável e alinhada às necessidades humanas. Dessa forma, o estudo busca contribuir

para ambientes de trabalho mais inclusivos, eficientes e preparados para as transformações contemporâneas.
Diante desse contexto, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa: como os profissionais de gestão de pessoas podem ajustar suas práticas para reduzir os impactos negativos da inteligência artificial e da automação, ao mesmo tempo em que aproveitam suas oportunidades para o desenvolvimento das equipes e o aprimoramento dos processos organizacionais? Para respondê-la, definiu-se como objetivo geral compreender os desafios enfrentados pela área nesse cenário de transformação.
Como objetivos específicos, buscou-se identificar os principais desafios relacionados ao uso de ferramentas baseadas em inteligência artificial e analisar as dificuldades de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores. Essa estrutura orienta o estudo e reforça sua relevância acadêmica e profissional, apresentando os elementos essenciais para compreender como a gestão de pessoas pode atuar de forma estratégica e humanizada diante das novas demandas tecnológicas.

Material e Métodos

O estudo foi definido como uma revisão qualitativa e descritiva da literatura. Este procedimento facilitou a busca e análise dos trabalhos mais teóricos e empíricos sobre os desafios da Gestão de RH, focando na inteligência artificial e automação, mas sem hipóteses ou formulação de intervenções diretas.
A busca foi realizada em bases de dados como Google Scholar, SciELO, Portal de Periódicos CAPES e repositórios de teses e dissertações. Os artigos publicados em inglês ou português entre 2015-2025 que incluíam as palavras-chave “gestão de recursos humanos”, “inteligência artificial”, “automação”, “transformação digital” e/ou “desafios das organizações no contexto de trabalho”. Artigos de revisão, artigos de comentário, primeiras impressões e documentos que não estavam disponíveis em texto completo também foram excluídos.
Após a seleção, os artigos foram examinados em termos de sua contribuição para a compreensão de como IA e automação impactam os processos de RH e as adaptações de equipes sugeridas para lidar com isso e garantir resultados seguros proporcionando um entendimento abrangente sobre os desafios enfrentados pelos profissionais na adaptação às novas tecnologias. Esta abordagem nos permitiu conduzir uma nova e profunda pesquisa de literatura sobre o tema em níveis nacional e internacional, o que informou nossa análise nas seções seguintes.

Resultados e Discussão

Com base na revisão da literatura, é claro que a incorporação de tecnologias impulsionadas por inteligência artificial (IA) e automação está mudando drasticamente a gestão de recursos humanos nas organizações de hoje.
Esse movimento de transformação digital insere a área de gestão de pessoas em um contexto cada vez mais estratégico, no qual os líderes não apenas administram rotinas, mas precisam redesenhar os papéis de seus colaboradores frente ao avanço tecnológico. A literatura contemporânea (Brynjolfsson; Mcafee, 2017; Davenport; Kirby, 2021) indica que estamos em uma fase que vai além da simples automação de tarefas operacionais, alcançando a cogestão inteligente de processos decisórios. Assim, a gestão de pessoas torna-se protagonista na adaptação organizacional, ao mesmo tempo em que precisa garantir equilíbrio entre inovação, ética e bem-estar dos trabalhadores.
Alguns autores indicaram que o aumento da produtividade e da precisão das decisões está associado a desafios éticos, privacidade de dados, bem como falta de transparência nos algoritmos e resistência dos funcionários (Davenport; Ronanky, 2019; Dutra, 2020). Também foi levantado que a gestão de recursos humanos teria de desempenhar um papel de liderança nesta transição tecnológica, acompanhando políticas de comunicação eficazes, programas contínuos de treinamento e o desenvolvimento digital da liderança (Chiavenato, 2014; Marras,

2022).

Essa visão reforça que a função do gestor de pessoas vai além da aplicação de ferramentas digitais, exigindo capacidade de mediação cultural e de estímulo à confiança organizacional. Em ambientes de alta tecnologia, a comunicação transparente torna-se um fator-chave para reduzir ansiedades, desconstruir preconceitos e construir engajamento. Nesse sentido, programas de change management alinhados às práticas de liderança digital são recomendados para apoiar a transição.

Outro assunto encontrado ao longo da literatura foi a necessidade de requalificação e aquisição de novas habilidades. A pesquisa indicou que o processo de automação não é apenas remover a mão de obra de realizar uma tarefa específica, mas se torna menos manual e aumenta a importância do trabalho criativo, estratégia e resolução de problemas complexos (Ribeiro; Almeida, 2023).

A ideia de requalificação, ou reskilling, conecta-se diretamente às teorias do capital humano (Becker, 1993), segundo as quais o investimento contínuo em competências aumenta a produtividade e a capacidade de inovação das empresas. Nesse contexto, observa-se que a substituição de atividades repetitivas pela IA abre espaço para valorização das competências socioemocionais como empatia, pensamento crítico, colaboração e criatividade, indispensáveis em cenários onde a tecnologia atua como suporte e não como substituta total do ser humano.

Os gerentes nesta situação devem projetar caminhos de aprendizado que estimulem tanto o domínio técnico quanto as habilidades socioemocionais dos trabalhadores, potencialmente produzindo relações de trabalho mais inovadoras e cooperativas (Silva et al., 2022). Dado esse contexto, a compreensão das motivações dos profissionais se torna ainda mais importante.

Em um contexto altamente tecnológico, a motivação dos colaboradores não pode ser reduzida a fatores como remuneração ou estabilidade contratual. Elementos ligados à autonomia, ao propósito e ao reconhecimento assumem papel cada vez mais central. Nesse sentido, a teoria dos dois fatores proposta por Herzberg (1959) continua relevante, pois diferencia os aspectos básicos de manutenção do trabalho, como salário e condições físicas, daqueles que efetivamente estimulam o engajamento, tais como desafios intelectuais e oportunidades de crescimento. Essa perspectiva é especialmente importante quando aplicada a ambientes mediados pela inteligência artificial, onde a valorização de fatores motivacionais torna-se essencial para a retenção de talentos.

Entre as teorias clássicas aplicadas à motivação, destaca-se a hierarquia das necessidades de Maslow, que organiza os desejos humanos em diferentes níveis — indo das necessidades básicas, como alimentação e segurança, até dimensões mais elevadas, como reconhecimento e autorrealização. No contexto atual, marcado pelo uso intensivo de tecnologias digitais, essa teoria oferece um referencial útil para gestores compreenderem como equilibrar a inovação com o atendimento das expectativas humanas. Em outras palavras, ainda que o ambiente de trabalho esteja cada vez mais automatizado, fatores como segurança psicológica, pertencimento e valorização profissional continuam sendo determinantes para o engajamento das equipes.

Além da pirâmide de Maslow, teorias mais recentes, como a Teoria da Autodeterminação (Deci; Ryan, 2000), ajudam a explicar como a motivação intrínseca pode ser fortalecida em ambientes digitais. Essa teoria propõe que os indivíduos necessitam de três condições para se sentirem motivados: autonomia, competência e relacionamento. Assim, em empresas que utilizam IA, criar espaços de liberdade para decisão, desenvolver treinamentos que reforcem a sensação de domínio e estimular a colaboração entre equipes são estratégias essenciais para manter o engajamento.

Figura 1 – Hierarquia das necessidades humanas

Fonte: Chiavenato (2014, p. 170)

Na Figura 1, os níveis de necessidades são descritos e podemos ver que mesmo em um contexto onde a transformação digital é mais fortemente aplicada, fatores como conforto físico, segurança, relacionamentos interpessoais e apreciação continuam a manter a motivação dos funcionários em funcionamento. No topo da pirâmide, então, você tem a autorrealização, dando trabalho criativo e desafiador aos funcionários que é feito cada vez mais frequentemente em ambientes automatizados e com suporte de IA.

Esse cenário mostra que, embora a tecnologia altere tarefas e fluxos, as bases humanas da motivação permanecem centrais. O papel da gestão é alinhar essas necessidades com os novos modelos de trabalho, evitando que a sobrecarga digital ou a vigilância algorítmica prejudiquem a satisfação no trabalho.

À luz disso, a gestão de recursos humanos é desafiada a reconciliar estratégias tecnológicas com as exigências das pessoas, considerando os resultados da organização e o bem-estar dos trabalhadores.

Esse equilíbrio exige políticas que promovam uma cultura de inovação responsável. Empresas que se limitam a adotar IA sem considerar a dimensão humana tendem a enfrentar resistência, altos índices de rotatividade e perda de confiança. Por outro lado, aquelas que integram tecnologia e gestão humanizada alcançam vantagem competitiva sustentável, fortalecendo sua reputação e capacidade de atrair talentos.

Os estudos analisados também destacaram que o uso de ferramentas de IA na contratação e recrutamento pode diminuir o viés inconsciente e aumentar a eficiência, desde que os algoritmos sejam regularmente auditados e calibrados para resultados justos (Ferraz; Santos, 2024). A literatura também destaca a necessidade de políticas de governança de dados e critérios claros na avaliação para promover a confiança entre os trabalhadores (Souza; Lima, 2023).

Além disso, autores como O'NEIL (2016) alertam para o risco dos chamados "algoritmos de destruição em massa", quando modelos preditivos, sem revisão crítica, podem reforçar preconceitos e desigualdades. Assim, a gestão de pessoas deve atuar como guardiã da ética nos processos automatizados, defendendo princípios de diversidade, equidade e inclusão (DEI).

Nesse sentido, uma visão comparativa das estratégias discutidas na revisão sugere várias recomendações controversas para a gestão de recursos humanos:

Quadro 1: Desafios e estratégias para a gestão de pessoas frente à IA e automação

Desafios Identificados Estratégias Recomendadas

Resistência dos colaboradores às mudanças Comunicação transparente e envolvimento das equipes nos processos de inovação.

Necessidade de requalificação profissional e atualização constante (reskilling e upskilling) Programas contínuos de capacitação técnica e socioemocional, além de trilhas de aprendizado personalizadas.

Risco de vieses algorítmicos em processos seletivos e avaliações de desempenho Auditoria periódica dos algoritmos e políticas de diversidade.

Dilemas éticos sobre privacidade e uso de dados Implementação de políticas de governança, compliance digital e comitês de ética em IA.

Sobrecarga digital e risco de desumanização das relações de trabalho Incentivo ao equilíbrio entre tecnologia e contato humano, com foco em bem-estar e qualidade de vida.

Risco de perda de identidade profissional e insegurança frente à substituição por IA Reforço do papel humano em tarefas estratégicas, promoção de carreiras híbridas e valorização das competências socioemocionais.

Dificuldades de integração entre equipes humanas e sistemas de IA Treinamentos sobre human-AI collaboration, adoção de práticas ágeis e estímulo à cooperação homem-máquina.

Impacto cultural da transformação digital na organização - Promoção de uma cultura organizacional voltada para inovação, aprendizagem contínua e ética no uso da tecnologia.

Fonte: Desenvolvido pela autora baseado no artigo de Blumen e Cepellos (2022)

A gestão de pessoas, segundo autores como Chiavenato (2014), Dutra (2020), Marras (2022) e Ferraz e Santos (2024), deve buscar um equilíbrio estratégico entre inovação tecnológica e o bem-estar humano. Chiavenato (2014) enfatiza que o papel do gestor de RH vai além da rotina operacional, sendo essencial na mediação entre tecnologia e comportamento organizacional.

Dutra (2020) ressalta a importância de programas de capacitação contínua para que os colaboradores acompanhem as mudanças trazidas pela automação.

Marras (2022) sugere que a cultura organizacional precisa ser flexível e colaborativa para uma transformação digital sustentável, enquanto Ferraz e Santos (2024) destacam a ética no uso de algoritmos e dados como um fator crucial para manter a confiança entre empresa e colaboradores. Assim, as estratégias e desafios apontados pela literatura atual são essenciais para guiar a gestão de pessoas no contexto da inteligência artificial e da automação.

Além das estratégias apresentadas, acrescenta-se que a liderança deve adotar uma postura de liderança transformacional (BASS, 1990), inspirando confiança e estimulando o comprometimento com a inovação. Esse estilo de liderança contrasta com abordagens tradicionais e mostra-se mais efetivo em contextos de mudança tecnológica acelerada.

Como mostrado no quadro 1, os desafios decorrentes da IA oferecem um plano abrangente que implica mudanças no nível da cultura organizacional, ações de liderança estratégica, bem como políticas éticas. A revisão dos artigos encontrou que empresas que melhoraram nesses aspectos veem maiores níveis de engajamento dos funcionários, menores taxas de rotatividade e melhor desempenho organizacional sustentado ao longo do tempo.

Esses resultados corroboram a visão de que a gestão de pessoas precisa se reposicionar como curadora do futuro do trabalho, não apenas respondendo a desafios, mas antecipando cenários e desenvolvendo estratégias proativas.

Por fim, a importância do papel do gerente de recursos humanos em IA e automação não se restringia à gestão de processos tecnológicos, mas cada vez mais relacionada à criação de locais de trabalho mais inclusivos, motivacionais e prontos para mudanças. Se as organizações puderem atender não apenas as necessidades básicas dos funcionários, mas também sua necessidade de autodeterminação e excelência, então a inovação tecnológica tem potencial para oferecer vantagem competitiva sustentável.

Em síntese, o cruzamento entre gestão de pessoas e inteligência artificial aponta para uma nova era da administração, na qual o ser humano não é substituído, mas ressignificado. A capacidade de alinhar estratégia, ética e motivação determinará quais organizações não apenas sobreviverão, mas prosperarão em meio à transformação digital.

Além dos aspectos discutidos, a literatura recente evidencia que o uso de IA nos processos organizacionais exige uma reconfiguração das estruturas de liderança e cultura corporativa. Segundo Marras (2022), a gestão moderna precisa abandonar modelos hierárquicos rígidos e adotar práticas mais colaborativas, voltadas para a autonomia e a responsabilidade compartilhada. Essa transformação cultural é essencial para que a inovação tecnológica seja assimilada de forma sustentável.

A liderança transformacional, conforme Bass (1990), mostra-se particularmente adequada para esse novo contexto. Líderes inspiradores são capazes de mobilizar equipes em torno de uma visão de futuro, estimulando a criatividade e a confiança. Em contrapartida, lideranças autoritárias tendem a gerar resistência e ansiedade frente à introdução de novas tecnologias. Assim, o papel do gestor de pessoas passa a ser o de facilitador da mudança,

integrando performance tecnológica e desenvolvimento humano.

Outro ponto relevante é a necessidade de políticas organizacionais voltadas ao bem-estar digital. Dutra (2020) destaca que a sobrecarga informacional e o monitoramento constante por sistemas de IA podem gerar fadiga mental, afetando o desempenho e o engajamento. Por isso, práticas como pausas digitais, programas de saúde mental e flexibilidade laboral tornam-se diferenciais competitivos. Empresas que cuidam da experiência digital de seus funcionários conseguem fortalecer o senso de pertencimento e reduzir o turnover.

No Quadro 1, observa-se que a integração de estratégias como requalificação, auditoria algorítmica e governança ética é indispensável para o sucesso da transformação digital. Conforme Chiavenato (2014), essas ações reforçam o papel estratégico da área de Recursos Humanos, que deve atuar como guardiã da cultura organizacional e da coerência ética nos processos de inovação. Em outras palavras, a tecnologia deve servir ao ser humano, e não o contrário.

Por fim, o futuro da gestão de pessoas dependerá da capacidade das organizações de promover a coexistência equilibrada entre algoritmos e empatia. Como afirmam Nicolelis (2025), “a inteligência artificial só será verdadeiramente inteligente quando estiver a serviço do desenvolvimento humano”. Essa perspectiva reforça a ideia de que o progresso tecnológico deve caminhar lado a lado com o respeito às singularidades e à dignidade dos trabalhadores.

Conclusão

O presente estudo analisou os desafios enfrentados pela gestão de pessoas na era da inteligência artificial e automação, destacando como essas tecnologias têm impactado os processos organizacionais e o papel dos profissionais de recursos humanos. A revisão bibliográfica permitiu compreender que, embora a adoção de IA e automação proporcione ganhos significativos de produtividade, assertividade e redução de custos, também gera dilemas éticos, necessidade de requalificação e resistência às mudanças por parte dos colaboradores.

Constatou-se que a gestão de pessoas deve atuar de forma estratégica na integração dessas inovações, promovendo programas contínuos de capacitação técnica e socioemocional, comunicação transparente e auditoria dos algoritmos utilizados nos processos seletivos. Além disso, evidenciou-se a importância de se atender às necessidades humanas, conforme preconizado pela Pirâmide de Maslow, garantindo condições seguras de trabalho, reconhecimento e oportunidades para autorrealização dos colaboradores.

Conclui-se, portanto, que o sucesso da gestão de pessoas na era da IA e automação depende do equilíbrio entre tecnologia e humanização dos processos. Ao atender às necessidades básicas e aspiracionais dos trabalhadores, as organizações potencializam o engajamento e transformam a inovação tecnológica em vantagem competitiva sustentável. Recomenda-se, para estudos futuros, a realização de pesquisas empíricas que avaliem práticas específicas de gestão de pessoas em diferentes setores, a fim de ampliar o entendimento sobre os impactos da IA e automação no contexto brasileira Esta pesquisa investigou os desafios da gestão de recursos humanos na era da inteligência artificial e da automação e ilustrou como os processos organizacionais e as percepções sobre profissionais de recursos humanos foram afetados por essas tecnologias.

Essas descobertas ajudaram a entender que, apesar das vantagens que a IA e automação proporcionam em termos de produtividade, precisão e redução de custos, também apresentam desafios éticos, retraining de habilidades, assim como resistência à mudança entre os trabalhadores.

A conclusão foi que a gestão de recursos humanos deve agir estrategicamente ao lidar com essas inovações, implementando treinamento técnico e socioemocional constante, comunicação transparente, bem como ter algoritmos para processos de seleção auditados.

Além disso, foi demonstrado para condições de trabalho seguras e reconhecimento do funcionário, auto realização

e atendimento das necessidades humanas conforme preconizadas pela Pirâmide de Maslow. Em resumo, a magia da gestão de RH na era da IA e automação é um ato de equilíbrio entre a tecnologia e a humanização dos processos.

Ao satisfazer a higiene dos trabalhadores e contraindicações motivacionais, as organizações podem melhorar o engajamento e a vantagem competitiva longitudinal da inovação tecnológica. Os autores sugerem que pesquisas subsequentes testem empiricamente práticas de GRH de interesse em diferentes setores industriais para entender melhor os efeitos da IA e automação dentro do contexto brasileiro.

Referências

BASS, Bernard M. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press, 1990.

BECKER, Gary S. Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education. 3. ed. Chicago: University of Chicago Press, 1993.

BRYNJOLFSSON, Erik; MCAFEE, Andrew. Machine, platform, crowd: harnessing our digital future. New York: W. W. Norton & Company, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DAVENPORT, Thomas; KIRBY, Julia. Only humans need apply: winners and losers in the age of smart machines. New York: Harper Business, 2021.

DAVENPORT, Thomas; RONANKY, Rajeev. Artificial intelligence for the real world. Harvard Business Review, Boston, v. 97, n. 1, p. 108-116, 2019.

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. Self-determination theory: a macrotheory of human motivation, development, and health. Canadian Psychology, v. 49, n. 3, p. 182-185, 2000. DOI: https://doi.org/10.1037/a0012801.

BLUMEN, Daniel; CEPELLOS, Vanessa Martines. Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 1–16, 2023. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120220080.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

FERRAZ, Mariana; SANTOS, Ricardo. Recrutamento e seleção com inteligência artificial: benefícios e riscos éticos. Revista Brasileira de Administração, v. 20, n. 2, p. 45-60, 2024.

HERZBERG, Frederick. The motivation to work. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2022.

O'NEIL, Cathy. Weapons of math destruction: how big data increases inequality and threatens democracy. New York: Crown Publishing, 2016.

RIBEIRO, Ana Paula; ALMEIDA, João Carlos. Transformação digital e requalificação profissional. Revista de Gestão Contemporânea, v. 15, n. 3, p. 75-90, 2023.

SILVA, Patrícia; et al. Competências socioemocionais em ambientes digitais. Cadernos de Gestão e Inovação, v. 8, n. 1, p. 22-35, 2022.

SOUZA, Tatiane; LIMA, Fernando. Governança de dados e confiança dos trabalhadores. Revista Organizações e Sociedade, v. 29, n. 4, p. 155-170, 2023.

Mendonça, A. P. A., Rodrigues, B. A. A., Aragão, C. A. S., & Del Vecchio, R. C. (2018). Inteligência artificial - recursos humanos frente as novas tecnologias, posturas e atribuições. Contribuciones a La Economía. Recuperado de https://www.eumed.net/rev/ce/2018/4/inteligencia-artificial.html