



IMPACTOS DO USO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Wagner Roberto Garo Junior

Universidade Federal de São Carlos – UFSCar

wagner.garo@ifsp.edu.br

Tiago Fonseca Albuquerque Cavalcanti Sigahi

Universidade de São Paulo – USP

Universidade Federal de São Carlos – UFSCar

tiagosigahi@usp.br

Patrícia Saltorato

Universidade Federal de São Carlos – UFSCar

saltorato@ufscar.br

ÁREA: 08 – ENGENHARIA DO TRABALHO

SUBÁREA: 08.1 – PROJETO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

RESUMO: O CONTEXTO CONTEMPORÂNEO DA ÁREA DE GESTÃO ORGANIZACIONAL ESTÁ SOFRENDO MUDANÇAS SIGNIFICATIVAS EM FUNÇÃO DA ADOÇÃO DE FERRAMENTAS DIGITAIS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (I.A.). ESSE FENÔMENO TEM SIDO ALVO DO MUNDO ACADÊMICO CONSIDERANDO O GRANDE AUMENTO DE PUBLICAÇÕES NESSA TEMÁTICA NOS ÚLTIMOS ANOS. IDENTIFICAR OS IMPACTOS DESSE CENÁRIO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO É A LACUNA A SER INVESTIGADA POR ESSE TRABALHO, CUJO OBJETIVO FOI IDENTIFICAR, POR MEIO DE UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA, AS VANTAGENS E OS DESAFIOS NA ATUAÇÃO DOS PROFISSIONAIS E NAS RELAÇÕES DE TRABALHO COM A ADOÇÃO DA I.A. OS RESULTADOS DEMONSTRAM QUE A I.A. TEM IMPACTADO DE FORMA RELEVANTE AS ATIVIDADES PROFISSIONAIS E AS RELAÇÕES NO TRABALHO, CABENDO DESTAQUE PARA A AUTOMAÇÃO DE TAREFAS, TOMADA DE DECISÕES, MUDANÇAS NAS RELAÇÕES DE PODER E NOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO.

PALAVRAS-CHAVE: INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL; ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO; TRANSFORMAÇÃO DIGITAL; DIGITALIZAÇÃO DO TRABALHO; MACHINE LEARNING.

1. INTRODUÇÃO

O contexto atual do mundo corporativo tem se caracterizado por um cenário de velocidade nas respostas e na tomada de decisões, de forma que as tecnologias digitais de inteligência artificial (I.A.) se tornam importantes ferramentas para a competitividade (LIN; FAN, 2024). Nessa mesma velocidade nota-se o aumento de pesquisas relacionadas ao tema I.A. nos últimos anos, especialmente desde 2019, sendo que o Brasil está entre os 20 países que maior volume de pesquisas no tema (CLARIVATE, 2024). Angelopoulos et al. (2023) demonstram a evolução do processo de transformação digital na área de Gestão de Operações, destacando que, em torno de 2015, o uso de tecnologias digitais começou a ficar mais evidente. Nesse contexto, há preocupação com os impactos da adoção de ferramentas de I.A. na estrutura organizacional das empresas, especialmente no que tange à organização do trabalho.

A Organização Internacional do Trabalho – OIT (2025) destaca os potenciais efeitos da I.A. na quantidade e qualidade do emprego, demonstrando as funções que serão mais afetadas, com riscos de extinção, funções que seriam reformuladas e novas funções que surgirão nesse contexto, reforçando a tese de influência da I.A. no tema. Apesar da grande quantidade de publicações de artigos com pesquisas de campo e revisões sistemáticas sobre o tema (LIU; LAI; LIU, 2024), evidenciou-se um número limitado de trabalhos. Em uma simples busca na base Scopus com a palavra-chave “inteligência artificial”, identificou-se mais de dois mil resultados, ao passo que, quando aplicadas as condições de contorno dessa pesquisa, notam-se menos de 10% focados na relação entre a I.A. e os aspectos da organização do trabalho.

Dessa forma, evidencia-se a lacuna que essa pesquisa buscará atender, que é identificar os impactos da I.A. na organização do trabalho. Emergem, dessa lacuna, duas questões de pesquisa que nortearão essa pesquisa:

Q1 – Quais os impactos da adoção e uso da I.A. nas atividades profissionais?

Q2 – Quais os impactos da adoção e uso da I.A. nas relações de trabalho?

Norteados por essas questões, esse trabalho busca identificar, por meio de uma revisão sistemática da literatura, as principais mudanças, vantagens e desafios encontrados com a adoção e uso de ferramentas de I.A, tanto no aspecto da atuação profissional, como nas relações no trabalho.

Esta pesquisa contribui para o mundo corporativo, disponibilizando informações relatadas na literatura acadêmica que podem dar suporte à reestruturação da organização do trabalho nas empresas; para os trabalhadores, que podem compreender a influência da I.A. no seu trabalho; e para a academia, por meio da sistematização das implicações da I.A. na organização do trabalho.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Há na literatura científica inúmeras definições de I.A. Neste estudo, a definição de I.A. adotada é a proposta por Brynjolfsson e McAfee (2017), que a conceituam como uma ferramenta tecnológica capaz de concorrer com o desempenho humano e com potencial de decisão por aprendizado, podendo inclusive substituir o humano em tarefas que impliquem em conhecimento. Desde seu surgimento em 1956, até o lançamento do ChatGPT (OpenAI) em 2020, ficam evidentes os avanços significativos e efetivo progresso da I.A. (LIU; LAI; LIU, 2024).

Apoiando-se nesse conceito, Homayouni et al. (2023) reforçam a proposição de que as novas tecnologias, incluindo a I.A., se apresentam capazes de “fazer as coisas” de forma semelhante, ou até mesmo de maneira mais pró-ativa do que profissionais de operações. O uso de ferramentas de I.A. está modificando as relações entre os homens e a tecnologia, trazendo profundas mudanças aos modelos de negócios, indicando a necessidade de novas competências para adequação, bem como a promoção de mudanças necessárias nas operações da organização (ROCHA; KISSIMOTO, 2022; GONZÁLEZ-VARONA et al., 2021).

Em busca de aumentar a competitividade, organizações têm adotado novas tecnologias digitais (ROSS et al., 2019) e, como consequência, há a necessidade de identificar as formas de utilização dessas tecnologias e adequar a gestão organizacional (RAZAVI et al., 2016; ROCHA; KISSIMOTO, 2022). Chalmers et al. (2021) e Pyzer-Knapp et al. (2022) postulam que a I.A. pode atuar como um elemento importante para a realização de tarefas rotineiras e complexas, disponibilizando o capital humano para atividades criativas e estratégicas – ou seja, situações que dependam essencialmente do toque humano. Ainda nessa linha, Agarwal (2025) destacam a importância da I.A. para a tomada de decisões, resultando num aumento de produtividade, eficiência e agilidade (FOSSEN; SORGENR, 2021). Garad e Gold (2019) destacam o que a I.A. pode resultar em fomento à inovação, ao passo que Bankins et al. (2024) reforçam a importância do aprimoramento profissional e a potencial redução da fadiga mental. Nesse contexto, Walkowiak (2021) reforçam que a I.A. pode permitir maior inclusão e diversidade no ambiente de trabalho, bem como um feedback ao profissional sobre o seu

desempenho. Apesar das proposições positivas evidenciadas com o uso da I.A., Chalmers et al. (2021), Rukadikar e Khandelwal (2024) afirmam que há um potencial de influenciar negativamente os princípios éticos e a equidade nas avaliações. Löow e Johansson (2024) reforçam ainda que a dependência excessiva desses sistemas automatizados pode diminuir as habilidades humanas. Aspectos sociais como a segurança dos empregos e a eliminação de funções é um ponto a ser considerado (BHATTACHARYYA e NAIR, 2019; WALKOWIAK, 2021), bem como o aumento da vigilância e a consequente redução da participação e autonomia dos funcionários (GARNEAU et al., 2023; ZHANG et al., 2025), resultando em maior desigualdade social (SMIT, 2021; ACARTURK; MUCEN, 2022) e a desumanização do trabalho (ZHANG et al., 2025).

Com relação ao ambiente de trabalho, Pyzer-Knapp et al. (2022) e Bankins et al. (2024) reforçam que a I.A. pode contribuir para mais colaboração e inclusão, assim como possibilidades de um trabalho mais flexível (FOSSEN; SORGENR, 2021). Por outro lado, um ambiente mais tenso e com maior vigilância pode impactar negativamente o desempenho e a saúde e o bem-estar dos funcionários (HIRSCHI, 2019; PAP et al., 2022), resultando em problemas de coesão e confiança da equipe (BANKINS et al., 2024; CHALMERS et al., 2021). Ainda nesse contexto, Garneau et al. (2023) destacam o risco de influência nas relações de poder e nas relações entre empregador e empregado. Por fim, Almeida et al. (2020) e Liu et al. (2024) destacam, no aspecto técnico, a vulnerabilidade à privacidade e segurança cibernética como um ponto a ser considerado.

3. MÉTODO

Para alcançar o objetivo estabelecido para esse trabalho foi realizada uma revisão sistemática de literatura. Esse método é caracterizado pela seleção, organização e análise estruturadas (RETHLEFSEN et al., 2021). Corroborando com essa proposição, Kitchenham (2009) afirma que uma revisão sistemática da literatura pode ser utilizada para resumir e organizar benefícios e limitações de determinado tema, identificar lacunas teóricas e fornecer uma estrutura organizada para novas pesquisas. A revisão sistemática da literatura teve como base de dados publicações indexadas na Scopus. O processo de busca e seleção dos trabalhos que compuseram essa pesquisa teve como referência o protocolo PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) (MOHER et al. 2015). Como método de análise, utilizou-se a análise de conteúdo qualitativa, com abordagem indutiva (ELO; KYNGÄS, 2008).

Assim, este estudo foi estruturado em 6 etapas, descritas nas subseções seguintes.

3.1 Etapa 1: Busca inicial

A primeira etapa da pesquisa foi a busca de publicações, na base Scopus, com as palavras-chave “*work organization*”, “*artificial intelligence*” e “*machine learning*”, considerando variações e sinônimos definidos com o uso do *software* VOSviewer, por meio da rede de coocorrência de palavras-chave.

Após este processo de refinamento, a seguinte *string* de busca foi definida:

(*TITLE-ABS-KEY* ("organiz* of work" OR "organiz* of labor" OR "work organiz*" OR "new ways of working" OR "organiz* models" OR "sociology of work" OR "employee relations" OR "labour discipline" OR "digitalisation of work") AND *TITLE-ABS-KEY* ("artificial intelligence" OR "machine learning" OR "learning systems") AND *TITLE-ABS-KEY* (impacts OR barriers OR effects OR challenges OR advantages OR trends)).

Nessa primeira busca foram catalogados 216 documentos.

3.2 Etapa 2: Refinamento da busca com base nas– áreas de pesquisa

Na segunda etapa foi realizado o refinamento da amostra inicial, considerando as áreas de Engenharia, Gestão e Negócios, Ciências Sociais, Ciências de Decisão e Multidisciplinar, gerando 144 estudos.

3.3 Etapa 3: Refinamento da busca com base no tipo de publicação

Na terceira etapa, foi realizado o refinamento priorizando-se publicações de artigos e revisões em periódicos, resultando em 74 artigos.

3.4 Etapa 4: Refinamento da busca com base na aderência ao escopo da pesquisa

A quarta etapa consistiu na leitura do título e resumo dos estudos, analisando o alinhamento ao escopo da pesquisa, resultando em 39 artigos.

3.5 Etapa 5: Refinamento da busca com base na análise do texto completo

Na quinta etapa foi realizada a leitura completa dos textos, consolidando a amostra final de 31 artigos que contribuíam efetivamente para o objetivo desta pesquisa.

3.6 Etapa 6: Análise de conteúdo

Por fim, na sexta etapa, a análise de conteúdo qualitativa foi utilizada para sistematizar os impactos da I.A. na organização do trabalho relatados na literatura. A abordagem indutiva foi utilizada para agrupar os achados em categorias.

4. RESULTADOS

4.1 Caracterização da amostra

Inicialmente, após a análise dos artigos selecionados, os dados foram estratificados considerando ano de publicação, área de conhecimento, local de realização da pesquisa e tipo de estudo realizado.

A Figura 1 mostra as publicações selecionadas em relação ao ano de publicação, indicando que, embora a quantidade de artigos possa ser considerada relativamente baixa num contexto de pesquisas sobre I.A. de maneira geral, o comportamento da evolução das pesquisas focadas nos impactos no trabalho é estável, atraindo a atenção de pesquisadores nos últimos anos.

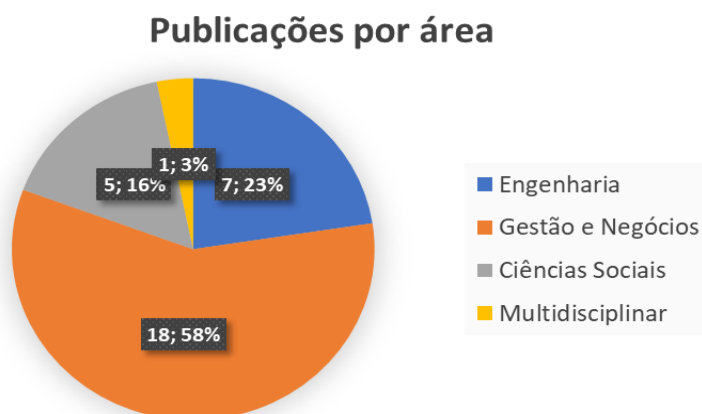
FIGURA 1 – Publicações por ano.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A área de Gestão e Negócios prevalece nos trabalhos selecionados, conforme pode ser verificado na Figura 2. Percebe-se ainda a multidisciplinaridade do tema evidenciando, mesmo em restrita amostra, várias áreas do conhecimento abordando a temática.

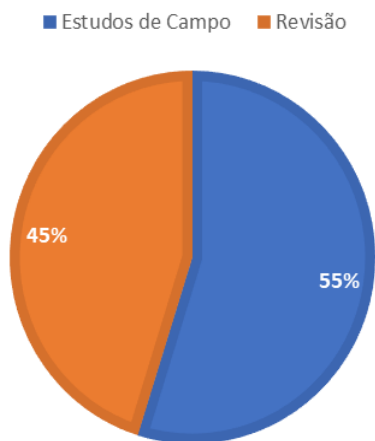
FIGURA 2 – Publicações por área de conhecimento.



Fonte: Elaborado pelos autores

Como mostra a Figura 3, a amostra apresenta um balanceamento entre estudos teóricos (e.g., revisão da literatura, proposição de *frameworks* conceituais) e estudos de campo (e.g., *survey*, estudos de caso).

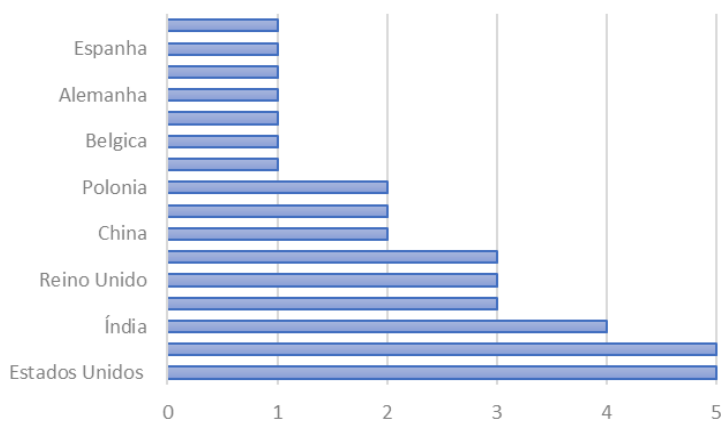
FIGURA 3 – Tipo de estudo.



Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto ao contexto de realização das pesquisas, a Figura 4 evidencia uma significativa presença de países Europeus, além de Estados Unidos, Índia e China.

FIGURA 4 – Contexto de realização da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelos autores

4.2 Impactos da I.A. na atuação profissional

A análise de conteúdo qualitativa indutiva permitiu a identificação de proposições e agrupamento por similaridade, gerando categorias.

Os Quadros 1 e 2 mostram, respectivamente, os benefícios e desafios da I.A. considerando aspectos da atuação profissional.

QUADRO 1 – Benefícios da I.A. na atuação profissional.

Categoria	Proposição	Referências
TAREFAS	Automação de tarefas rotineiras, possibilidade de dedicação a tarefas mais criativas	Chalmers et al. (2021), Löw e Johansson (2024), Bhattacharyya e Nair (2019), Rukadikar e Khandelwal (2024), Garad e Gold (2019), Dudeja et al. (2023), Boavida e Candeias (2021), Smit (2021), Hirschi (2019), Clifton et al. (2020), Nesterak et al. (2024), Liu et al. (2024), Eriksson, Bigi e Bonera (2020), Curcunía e Ridolfi (2020), Pap et al. (2022)
	Apoio à tomada de decisões	Bankins et al. (2024), Chalmers et al. (2021), Fossen e Sorgenr (2021), Löw e Johansson (2024), Garneau et al. (2023), Agarwal (2025), Rukadikar e Khandelwal (2024), Fanti et al. (2022), Garad e Gold (2019), Dudeja et al. (2023), Nesterak et al. (2024), Liu et al. (2024), Esposito et al. (2024), Curcunía e Ridolfi (2020), Zhang et al. (2025), Pap et al. (2022)
	Automação e apoio na solução de tarefas complexas	Pyzer-Knapp et al. (2022), Fanti et al. (2022), Clifton et al. (2020), Nesterak et al. (2024)
DESEMPENHO	Aumento da produtividade / eficiência / agilidade	Bankins et al. (2024), Chalmers et al. (2021), Fossen e Sorgenr (2021), Garneau et al. (2023), Walkowiak (2021), Agarwal (2025), Moniz et al. (2022), Fanti et al. (2022), Dudeja et al. (2023), Hirschi (2019), Nesterak et al. (2024), Liu et al. (2024), Esposito et al. (2024), Zhang et al. (2025), Pap et al. (2022)
	Fomento à inovação	Walkowiak (2021), Garad e Gold (2019), Smit (2021), Liu et al. (2024), Eriksson, Bigi e Bonera (2020), Curcunía e Ridolfi (2020)
RECURSOS HUMANOS	Aprimoramento da qualificação profissional	Bankins et al. (2024), Curcunía e Ridolfi (2020)
	Redução da fadiga mental	Bankins et al. (2024)
	Possibilidade de inclusão de trabalhadores com habilidades específicas / diversidade	Walkowiak (2021), Agarwal (2025)
	Fornece <i>feedback</i> sobre desempenho	Bankins et al. (2024)

Fonte: Elaborado pelos autores.

QUADRO 2 – Desafios da I.A. na atuação profissional

Categoria	Proposição	Referências
RECURSOS HUMANOS	Risco em afetar princípios éticos / injustiça em critérios de avaliação	Chalmers et al. (2021), Rukadikar e Khandelwal (2024), Nesterak et al. (2024), Liu et al. (2024), Esposito et al. (2024)
	Dependência excessiva de sistemas automatizados e redução de habilidades	Chalmers et al. (2021), Löw e Johansson (2024), Garneau et al. (2023), Fanti et al. (2022)
	Risco de diminuição dos empregos / eliminação da função	Bhattacharyya e Nair (2019), Walkowiak (2021), Moniz et al. (2022), Fanti et al. (2022), Smit (2021)
	Intensificação do trabalho e aumento da vigilância	Garneau et al. (2023), Zhang et al. (2025), Birnbaum e Somers (2023)
	Redução da participação dos funcionários nas ações / decisões	Zhang et al. (2025)
	Aprimoramento contínuo do profissional / demanda por qualificação	Garneau et al. (2023), Moniz et al. (2022), Boavida e Candeias (2021), Nesterak et al. (2024), Pap et al. (2022), Chalmers et al. (2021), Fossen e Sorgenr (2021)
SOCIEDADE	Aumento da desigualdade social; Acesso ao trabalho vinculado a acesso a recursos de T.I.	Smit (2021), Acarturk e Mucen (2022), Clifton et al. (2020)

	Desumanização no trabalho	Zhang et al. (2025), Birnbaum e Somers (2023)
TÉCNICO	Risco de vulnerabilidade à privacidade do trabalho / segurança cibernética	Almeida et al. (2020), Liu et al. (2024)

Fonte: Elaborado pelos autores

4.3 Impactos da I.A. nas relações de trabalho

Os Quadros 3 e 4 mostram, respectivamente, os benefícios e desafios da I.A. considerando aspectos associados às relações de trabalho.

QUADRO 3 – Benefícios da I.A. nas relações de trabalho.

Categoria	Proposição	Referências
AMBIENTE E SAÚDE	Ambiente propício para compartilhamento de conhecimento e colaboração	Pyzer-Knapp et al. (2022), Bankins et al. (2024), Agarwal (2025), Garad e Gold (2019), Smit (2021)
	Ambiente mais inclusivo	Agarwal (2025), Walkowiak (2021)
	Possibilidade de arranjos de trabalho mais flexíveis e remotos	Fossen e Sorgenr (2021)
INTERAÇÃO E COMUNICAÇÃO	Uso de novos canais tecnológicos de comunicação e interação	Chalmers et al. (2021), Löw e Johansson (2024), Rukadikar e Khandelwal (2024)
	Resolução conjunta de problemas	Pyzer-Knapp et al. (2022)

Fonte: Elaborado pelos autores.

QUADRO 4 – Desafios da I.A. nas relações de trabalho.

Categoria	Proposição	Referências
AMBIENTE E SAÚDE	Ambiente tenso - maior vigilância da supervisão	Bankins et al. (2024), Garneau et al. (2023), Mwita e Kitole (2025), Hirschi (2019), Clifton et al. (2020), Zhang et al. (2025), Birnbaum e Somers (2023)
	Risco de afetar a saúde e bem estar dos profissionais	Hirschi (2019), Pap et al. (2022), Birnbaum e Somers (2023)
INTERAÇÃO E COMUNICAÇÃO	Redução da interação humana	Bankins et al. (2024), Chalmers et al. (2021), Pap et al. (2022)
	Problemas com a confiança / coesão da equipe	Bankins et al. (2024), Fossen e Sorgenr (2021), Agarwal (2025), Rukadikar e Khandelwal (2024), Fanti et al. (2022), Clifton et al. (2020), Pap et al. (2022)
URA HIERÁRQUICA E RELACIONES DE	Alteração na estrutura hierárquica e relações de poder - decisões do algoritmo	Chalmers et al. (2021), Löw e Johansson (2024), Garneau et al. (2023), Walkowiak (2021), Moniz et al. (2022), Fanti et al. (2022), Garad e Gold (2019), Clifton et al. (2020), Esposito et al. (2024), Zhang et al. (2025), Pap et al. (2022)

	Alteração nas relações entre empregador e empregado - novas configurações de relacionamento	Bhattacharyya e Nair (2019), Fanti et al. (2022), Almeida et al. (2020), Montemanni et al. (2019), Diwas et al. (2020), Nesterak et al. (2024), Liu et al. (2024)
	Redução da autonomia dos trabalhadores	Garneau et al. (2023), Clifton et al. (2020)

Fonte: Elaborado pelos autores

5. DISCUSSÃO

A ascensão da I.A. redesenha o cenário organizacional e do trabalho, apresentando um espectro de benefícios e desafios intrínsecos à sua implementação. A análise das proposições revela que, na atuação profissional, a I.A. atua como um catalisador para a automação de tarefas rotineiras e complexas, liberando o capital humano para atividades mais criativas e estratégicas (CHALMERS et al., 2021; PYZER-KNAPP et al., 2022). Oferece também um apoio à tomada de decisões (AGARWAL, 2025). Isso pode se traduzir em um aumento da produtividade, eficiência e agilidade (FOSSEN; SORGENR, 2021), elementos cruciais para o fomento à inovação nas organizações (GARAD; GOLD, 2019). Na perspectiva de recursos humanos, a I.A. impulsiona o aprimoramento da qualificação profissional (BANKINS et al., 2024), minimiza a fadiga mental e, potencialmente, abre portas para a inclusão e diversidade no ambiente de trabalho (WALKOWIAK, 2021), ao mesmo tempo em que oferece *feedback* sobre o desempenho.

No entanto, essa transformação não é isenta de controvérsias. Existe um risco iminente de afetar princípios éticos e a equidade em avaliações (CHALMERS et al., 2021; RUKADIKAR; KHANDELWAL, 2024), gerando uma preocupante dependência excessiva de sistemas automatizados que pode, paradoxalmente, diminuir certas habilidades humanas (Löw e Johansson, 2024). A ameaça à segurança dos empregos e à eliminação de funções também deve ser analisada criticamente (BHATTACHARYYA e Nair, 2019; WALKOWIAK, 2021), acompanhada pela intensificação do trabalho e pelo aumento da vigilância, que pode reduzir a participação e a autonomia dos funcionários (GARNEAU et al., 2023; Zhang et al., 2025). Socialmente, a I.A. pode exacerbar a desigualdade, concentrando empregos de maior qualidade naqueles com acesso à tecnologia e qualificações específicas (SMIT, 2021; ACARTURK; MUCEN, 2022), além de levantar questões sobre a desumanização no trabalho (Zhang et al., 2025). Tecnicamente, a vulnerabilidade à privacidade e segurança cibernética emerge como uma preocupação crítica (ALMEIDA et al., 2020; LIU et al., 2024).

Nas relações de trabalho, a I.A. tem potencial para propiciar um ambiente mais colaborativo e inclusivo (PYZER-KNAPP et al., 2022; BANKINS et al., 2024), com o

surgimento de novos canais de comunicação e a possibilidade de arranjos de trabalho flexíveis, como o remoto (FOSSEN; SORGENR, 2021). Contudo, essa digitalização pode levar a um ambiente tenso devido à maior vigilância, impactando a saúde e o bem-estar dos profissionais (HIRSCHI, 2019; PAP et al., 2022). A redução da interação humana e os consequentes problemas de confiança e coesão da equipe são desafios significativos (BANKINS et al., 2024; CHALMERS et al., 2021). Além disso, a I.A. pode alterar profundamente as estruturas hierárquicas e as relações de poder, com a autonomia do algoritmo moldando as decisões e redefinindo a relação entre empregador e empregado, potencialmente diminuindo a autonomia dos trabalhadores (GARNEAU et al., 2023).

Diante disso, compreende-se a I.A. como uma força de dupla face: enquanto otimiza a performance e promove a inovação, ela exige uma gestão cuidadosa dos seus impactos éticos, sociais e laborais para garantir uma transição justa e equitativa no futuro do trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo, ao explorar os impactos da I.A. no trabalho, evidenciou que a I.A. é uma ferramenta de dupla face, capaz de impulsionar a automação de tarefas, otimizar a tomada de decisões e amplificar a produtividade e a inovação na atuação profissional. Além disso, a I.A. demonstra potencial para o aprimoramento de qualificações e para a criação de um ambiente de trabalho mais colaborativo e inclusivo.

Contrariamente, a pesquisa também identificou desafios a serem enfrentados. A I.A. acende alertas sobre questões éticas, o risco de dependência excessiva e a redução de certas habilidades humanas. A ameaça de eliminação de empregos, a intensificação da vigilância e a potencial desumanização do trabalho são preocupações sociais e humanas prementes. Nas relações, a diminuição da interação humana e a alteração das hierarquias de poder representam obstáculos à coesão e autonomia.

A principal contribuição deste estudo reside na categorização dos benefícios e desafios da I.A., avançando a compreensão dos seus impactos no trabalho. Ao agrupar as proposições em categorias, a pesquisa oferece um mapa para gestores, formuladores de políticas e profissionais navegarem por essa transição tecnológica.

No entanto, é crucial reconhecer as limitações inerentes a este trabalho. A natureza qualitativa indutiva da análise de conteúdo, embora rica em profundidade, pode não permitir a generalização dos resultados para todas as realidades profissionais. Além disso, a interpretação das proposições está sujeita à subjetividade dos pesquisadores, embora esforços tenham sido feitos para garantir a rigorosidade do processo. A dinâmica do desenvolvimento

da I.A. aponta que os desafios e benefícios podem evoluir rapidamente, exigindo constante atualização e reavaliação.

Diante disso, propõem-se estudos futuros que ampliem o escopo desta pesquisa para validar e generalizar os achados em diversos setores. É fundamental aprofundar a investigação em desafios específicos, como a gestão algorítmica e a segurança cibernética, buscando soluções e melhores práticas. Outras sugestões de pesquisa incluem a exploração do desenvolvimento de novas habilidades e programas de requalificação profissional, a análise do impacto da I.A. na saúde mental e bem-estar dos trabalhadores, e o estudo da evolução das legislações e políticas relacionadas ao uso da I.A. no trabalho. A compreensão contínua dos impactos da I.A. é fundamental para moldar um futuro do trabalho que seja produtivo, ético e equitativo para todos.

REFERÊNCIAS

ACARTURK, Cengiz; MUCEN, Baris. Performance in the workplace: A critical evaluation of cognitive enhancement. **NanoEthics**, v. 16, n. 1, p. 107-114, 2022.

AGARWAL, Alpana. Optimizing employee roles in the era of generative AI: a multi-criteria decision-making analysis of co-creation dynamics. **Cogent Social Sciences**, v. 11, n. 1, p. 2476737, 2025.

ALMEIDA, Fernando; SANTOS, José Duarte; MONTEIRO, José Augusto. The challenges and opportunities in the digitalization of companies in a post-COVID-19 World. **IEEE Engineering Management Review**, v. 48, n. 3, p. 97-103, 2020.

ANGELOPOULOS, Spyros et al. Digital transformation in operations management: Fundamental change through agency reversal. **Journal of Operations Management**, v. 69, n. 6, p. 876-889, 2023.

BANKINS, Sarah et al. A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice. **Journal of Organizational Behavior**, v. 45, n. 2, p. 159-182, 2024.

BHATTACHARYYA, Som Sekhar; NAIR, Srikant. Explicating the future of work: perspectives from India. **Journal of Management Development**, v. 38, n. 3, p. 175-194, 2019.

BIRNBAUM, Dee; SOMERS, Mark. Past as prologue: Taylorism, the new scientific management and managing human capital. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 31, n. 6, p. 2610-2622, 2023.

BOAVIDA, Nuno; CANDEIAS, Marta. Recent automation trends in portugal: implications on industrial productivity and employment in automotive sector. **Societies**, v. 11, n. 3, p. 101, 2021.

BRYNJOLFSSON, Erik; MCAFEE, ANDREW. Artificial intelligence, for real. **Harvard Business Review**, v. 1, n. 1, p. 1-31, 2017.

CHALMERS, Dominic; MACKENZIE, Niall G.; CARTER, Sara. Artificial intelligence and entrepreneurship: Implications for venture creation in the fourth industrial revolution. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 45, n. 5, p. 1028-1053, 2021.

CLARIVATE. **Panorama das pesquisas no Brasil** – Relatório, 2024.

CLIFTON, Judith; GLASMEIER, Amy; GRAY, Mia. When machines think for us: the consequences for work and place. **Cambridge Journal of Regions, Economy and Society**, v. 13, n. 1, p. 3-23, 2020.

CUCURNIA, Alessandra; RIDOLFI, Giuseppe. Assessments and Decision-Making in the Planning Phase: The Impact of Computational Intelligence. **Valori e Valutazioni**, n. 24, 2020.

DIWAS, K. C. et al. Worker productivity in operations management. **Foundations and Trends in Technology, Information and Operations Management**, v. 13, n. 3, p. 151-249, 2020.

DUDEJA, Deepak et al. Sales-Based Models for Resource Management and Scheduling in Artificial Intelligence Systems. **Engineering Proceedings**, v. 59, n. 1, p. 43, 2023.

ELO, Satu; KYNGÄS, Helvi. The qualitative content analysis process. **Journal of Advanced Nursing**, v. 62, n. 1, p. 107-115, 2008.

ERIKSSON, Theresa; BIGI, Alessandro; BONERA, Michelle. Think with me, or think for me? On the future role of artificial intelligence in marketing strategy formulation. **The TQM Journal**, v. 32, n. 4, p. 795-814, 2020.

ESPOSITO, Paolo et al. Cognitive systems for improving decision-making in the workplace: an explorative study within the waste management field. **Management Decision**, 2024.

FANTI, Lucrezia; GUARASCIO, Dario; MOGGI, Massimo. From Heron of Alexandria to Amazon's Alexa: a stylized history of AI and its impact on business models, organization and work. **Journal of Industrial and Business Economics**, v. 49, n. 3, p. 409-440, 2022.

FERNANDEZ-VIDAL, Jorge et al. Managing digital transformation: The view from the top. **Journal of Business Research**, v. 152, p. 29-41, 2022.

FOSSEN, Frank M.; SORGNER, Alina. Digitalization of work and entry into entrepreneurship. **Journal of Business Research**, v. 125, p. 548-563, 2021.

GARAD, Alaa; GOLD, Jeff. The learning-driven organization: toward an integrative model for organizational learning. **Industrial and Commercial Training**, v. 51, n. 6, p. 329-341, 2019.

GARNEAU, Julie M. É.; PÉREZ-LAUZON, Sara; LÉVESQUE, Christian. Digitalisation of work in aerospace manufacturing: expanding union frames and repertoires of action in

Belgium, Canada and Denmark. **Transfer: European Review of Labour and Research**, v. 29, n. 1, p. 139-154, 2023.

GONZALEZ-VARONA, Jose M. et al. Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. **Jounal of Industrial Engineering and Management**, 2024.

HIRSCH, Peter Buell. Tinker, tailor, soldier, spy. **Journal of Business Strategy**, v. 40, n. 4, p. 53-56, 2019.

KITCHENHAM, Barbara et al. Systematic literature reviews in software engineering—a systematic literature review. **Information and Software Technology**, v. 51, n. 1, p. 7-15, 2009.

LIN, Jiabao; FAN, Yuchen. Seeking sustainable performance through organizational resilience: Examining the role of supply chain integration and digital technology usage. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 198, p. 123026, 2024.

LÖÖW, Joel; JOHANSSON, Jan. Eight Conditions That Will Change Mining Work in Mining 4.0. **Mining**, v. 4, n. 4, p. 904-912, 2024.

LIU, Peng; LAI, Yangjie; LIU, Dege. Artificial intelligence research in organizations: a bibliometric approach. **Cogent Business & Management**, v. 11, n. 1, p. 2408439, 2024.

MOHER, David et al. Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. **Systematic reviews**, v. 4, p. 1-9, 2015.

PAP, Jozsef et al. Modeling organizational performance with machine learning. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 8, n. 4, p. 177, 2022.

MONIZ, António B.; CANDEIAS, Marta; BOAVIDA, Nuno. Changes in productivity and labour relations: artificial intelligence in the automotive sector in Portugal. **International Journal of Automotive Technology and Management**, v. 22, n. 2, p. 222-244, 2022.

MONTEMANNI, Roberto; GUZZI, Jerome; GIUSTI, Alessandro. Tecnologia de inteligência artificial para cuidados de saúde e resgate: considerações sobre o impacto dos desenvolvimentos técnicos e sua utilização. **Millenium**, v. 2, n. 10, p. 77-82, 2019.

MWITA, Kelvin M.; KITOLE, Felician Andrew. Potential benefits and challenges of artificial intelligence in human resource management in public institutions. **Discover Global Society**, v. 3, n. 1, p. 1-19, 2025.

NESTERAK, Janusz; SZELĄGOWSKI, Marek; RADZISZEWSKI, Przemysław. Workplace performance measurement: digitalization of work observation and analysis. **Journal of Intelligent Manufacturing**, p. 1-17, 2024.

PYZER-KNAPP, Edward O. et al. Accelerating materials discovery using artificial intelligence, high performance computing and robotics. **Computational Materials**, v. 8, n. 1, p. 84, 2022.

RAZAVI, Seyed Mohamad Hadi et al. The impact of technological innovation capabilities on competitive performance of Iranian ICT firms. **Interdisciplinary Journal of Management Studies**, v. 9, n. 4, p. 855-882, 2016.

RETHLEFSEN, Melissa L. et al. PRISMA-S: an extension to the PRISMA statement for reporting literature searches in systematic reviews. **Systematic reviews**, v. 10, p. 1-19, 2021.

ROCHA, Isabela F.; KISSIMOTO, Kumiko O. Barreiras e benefícios na adoção de inteligência artificial e IoT na gestão da operação. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, p. eRAMR220119, 2022.

ROSS, Jeanne W.; BEATH, Cynthia M.; MOCKER, Martin. Creating digital offerings customers will buy. **MIT Sloan Management Review**, v. 61, n. 1, p. 64-69, 2019.

RUKADIKAR, Aaradhana; KHANDELWAL, Komal. Navigating change: a qualitative exploration of chatbot adoption in recruitment. **Cogent Business & Management**, v. 11, n. 1, p. 2345759, 2024.

SMIT, Christian. Science, Technology, Enterprise and Society. **Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies**, v. 7, n. 1, p. 24-30, 2021.

WALKOWIAK, Emmanuelle. Neurodiversity of the workforce and digital transformation: The case of inclusion of autistic workers at the workplace. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 168, p. 120739, 2021.

ZHANG, Mingqiong Mike et al. The Rise of Algorithmic Management and Implications for Work and Organisations. **New Technology, Work and Employment**, 2025.