

***“Já é inevitável, o que resta, agora, é disciplinar e habituar”*: impacto da inteligência artificial no contexto da segurança pública brasileira. "It's**

already inevitable; what remains now is to discipline and accustom": the impact of artificial intelligence in the context of Brazilian public security.

***“Ya es inevitable; lo que queda ahora es disciplinar y acostumar”*: el impacto de la inteligencia artificial en el contexto de la seguridad pública brasileña.**

Grupo temático 05 - Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no Serviço Público

Francisco Antonio Coelho Junior, Universidade de Brasília (Programa de Pós-Graduação Acadêmica e Profissional em Administração – PPGA/PGAP/UnB)

Pedro Marques-Quinteiro, Universidade Lusófona (School of Economic Sciences and Organizations - ECEO, Intrepid Lab)

Cristiane Faiad, Universidade de Brasília (Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica e Cultura) Renata Avancini Tonini, Universidade de Brasília (Programa de Pós-Graduação Acadêmico em Administração – PPGA/UnB)

Lidiane de Oliveira Rabelo (Universidade de Brasília)

RESUMO

A incorporação da inteligência artificial (IA) nas organizações contemporâneas tem promovido mudanças estruturais profundas nos processos de trabalho, nas competências requeridas e nas dinâmicas sociais/relacionais. Diante desse cenário, descrever atitudes e comportamentos dos trabalhadores frente à IA torna-se fundamental para antecipar impactos, reduzir resistências e orientar estratégias à sua implementação. Este estudo tem como objetivo geral relatar, sob o prisma qualitativo, à luz de relatos de 195 profissionais de segurança pública brasileira, crenças e percepções acerca dos impactos da IA nas rotinas de trabalho. Foi feita análise de conteúdo temática e categorial para interpretação dos resultados. Identificaram-se categorias temáticas recorrentes, por meio de leitura flutuante inicial, codificação temática, agrupamento por categorias de frequência, relevância argumentativa e interpretação analítica dos núcleos de sentido predominantes. Identificaram-se atitudes positivas e negativas, multifacetadas e heterogêneas, acerca da adoção de técnicas de IA nas rotinas de trabalho na segurança pública. Participantes relataram que a IA já vem sendo utilizada, mas o mapeamento de suas vantagens e desvantagens precisa ser contínuo. A avaliação de impacto, com foco no desenho do trabalho e análise do desempenho, precisa ser feita continuamente. Limitações do estudo, bem como sugestões para novas pesquisas, são apresentadas ao final do artigo.

Palavras-chave: inteligência artificial, desempenho, segurança pública, atitudes sociais, comportamento humano e social.

ABSTRACT

The incorporation of artificial intelligence (AI) in contemporary organizations has promoted profound structural changes in work processes, required skills, and social/relational dynamics. Given this scenario, describing workers' attitudes and behaviors towards AI becomes fundamental to anticipating impacts, reducing resistance, and guiding strategies for its implementation. This study aims to report, from a qualitative perspective, based on accounts from 195 Brazilian public security professionals, their beliefs and perceptions about the impacts of AI on their work routines. Thematic and categorial content analysis was used to interpret the results. Recurring

thematic categories were identified through initial floating reading, thematic coding, grouping by frequency categories, argumentative relevance, and analytical interpretation of the predominant core meanings. Multifaceted and heterogeneous positive and negative attitudes were identified regarding the adoption of AI techniques in public security work routines. Participants reported that AI is already being used, but the mapping of its advantages and disadvantages needs to be continuous. Impact assessment, focusing on job design and performance analysis, needs to be done continuously. Limitations of the study, as well as suggestions for further research, are presented at the end of the article.

ARTIGO

Keywords: artificial intelligence, performance, public safety, social attitudes, human and social behavior

RESUMEN

La incorporación de la inteligencia artificial (IA) en las organizaciones contemporáneas ha impulsado profundos cambios estructurales en los procesos de trabajo, las habilidades requeridas y las dinámicas sociorelacionales. Ante este escenario, describir las actitudes y comportamientos de los trabajadores hacia la IA se vuelve fundamental para anticipar impactos, reducir la resistencia y orientar estrategias para su implementación. Este estudio busca informar, desde una perspectiva cualitativa, a partir de los testimonios de 195 profesionales brasileños de seguridad pública, sobre sus creencias y percepciones acerca del impacto de la IA en sus rutinas laborales. Se utilizó un análisis de contenido temático y categórico para interpretar los resultados. Se identificaron categorías temáticas recurrentes mediante lectura flotante inicial, codificación temática, agrupación por categorías de frecuencia, relevancia argumentativa e interpretación analítica de los significados centrales predominantes. Se identificaron actitudes positivas y negativas multifacéticas y heterogéneas respecto a la adopción de técnicas de IA en las rutinas laborales de seguridad pública. Los participantes informaron que la IA ya se está utilizando, pero el mapeo de sus ventajas y desventajas debe ser continuo. La evaluación de impacto, centrada en el diseño del puesto de trabajo y el análisis del desempeño, debe realizarse continuamente. Las limitaciones del estudio, así como sugerencias para futuras investigaciones, se presentan al final del artículo.

Palabras clave: inteligencia artificial, rendimiento, seguridad pública, actitudes sociales, comportamiento humano y social

1. Introdução

O século XXI é caracterizado como o dos algoritmos e *prompts* aplicados à resolução de problemas (Swiecki et al., 2022). A inteligência artificial (IA) provocou um verdadeiro *boom*, altamente revolucionário, no contexto global e em todas as esferas de vida, sejam elas organizacional, econômica, política e outras (Huang et al., 2023).

No ambiente de trabalho, a IA vem alterando substancialmente a rotina dos trabalhadores, processando um volume intenso de informações que a cognição humana, inclusive, normalmente, não consegue lidar (Bharadiya, 2023). A IA, nas organizações contemporâneas, promoveu mudanças estruturais profundas nos processos de trabalho, nas competências exigidas ao trabalhador e nas dinâmicas sociais/relacionais (Habbal et al., 2024).

Diante desse cenário, compreender como as atitudes de trabalhadores frente à IA se formam tornou-se fundamental, para antecipar impactos, reduzir resistências e orientar estratégias de implementação. Minimizar resistências auxiliará no desenvolvimento de competências associadas ao uso de métodos de IA no trabalho.

No caso das organizações de segurança pública, práticas de IA já vêm sendo aplicadas, inclusive no Brasil (Pinheiro, 2024). A crescente adoção de inteligência artificial na segurança pública tem sido tema de intenso debate em escala mundial, especialmente em países que enfrentam desafios sistêmicos no combate à criminalidade, como é o caso do Brasil (Brandão & Arbix, 2022). A influência da IA na concepção do trabalho já não pode ser negligenciada, nem se pode esperar que os trabalhadores desenvolvam por si só, livre e voluntariamente, conhecimentos, habilidades, crenças e atitudes positivas associadas à utilização da IA no local de trabalho.

Via de regra, no Brasil, os trabalhadores ainda não estão acostumados a utilizar técnicas de IA em suas rotinas de trabalho (Martins, 2025; Pinheiro, 2024). Alguns são pressionados a utilizá-los, mas carecem dos

conhecimentos e competências necessários.

No contexto das organizações de segurança pública, o uso de técnicas de IA tem se concentrado no reconhecimento de padrões de criminalidade. Muitos programas de formação para profissionais de segurança pública já estão voltados para o ensino de técnicas e métodos de IA para o desempenho humano no trabalho. Observa-se que a IA é mais utilizada nas atividades finalísticas das forças policiais no Brasil, tanto na prevenção quanto no combate ostensivo ao crime (Brandão & Arbix, 2022). A inteligência artificial na segurança pública tem potencial para reduzir a criminalidade com o monitoramento, processamento volumoso de dados e integração de informações de múltiplas fontes.

ARTIGO

Ferramentas tecnológicas de IA têm potencial de melhorar o desempenho dos trabalhadores e impactar, positivamente, os indicadores estratégicos em organizações de segurança pública, com alto retorno institucional e baixo risco operacional. É preciso ter regras claras sobre o uso de IA na segurança pública (Huang et al., 2023), especialmente para evitar que algoritmos possam ocorrer e valores eventualmente discriminatórios sob a aparência de neutralidade e eficiência (Lin, 2025; Pinheiro, 2024). É preciso parcimônia no uso da IA, em todas as esferas da vida pessoal e profissional.

Ressalta-se que a premissa que se adota neste estudo é a de que podem existir discrepâncias em relação ao que os profissionais de segurança pública no Brasil pensam, ou avaliam, sobre a IA. A IA, de fato, realmente ajuda, ou cria uma zona de conforto perigosa para os profissionais? Os profissionais ficarão menos ou mais engajados com a aplicação de técnicas de IA em seu trabalho? Como a IA pode ser efetivamente usada e validada em um ambiente de segurança pública? Qual o impacto que ela está tendo atualmente e qual será o impacto no futuro? Como a IA pode ser usada de forma benéfica na busca por melhores resultados no trabalho? Acredita-se, aqui, que a IA poderá se institucionalizar e contribuir na prevenção e elucidação de crimes.

As respostas a essas perguntas ainda parecem incipientes e baseadas em argumentos meramente superficiais, sem a devida atenção ou profundidade científica necessária. O senso comum baseia suas opiniões nas justificativas de que haverá possível aumento do desemprego, com a substituição de trabalhadores por máquinas e robôs, como a principal crítica negativa à IA. Por outro lado, a otimização de processos e a melhoria do desempenho organizacional, com maior qualidade e menor tempo gasto na conclusão de tarefas, são consideradas pontos positivos a serem observados.

O fato é que a aplicação da IA, em organizações de trabalho, requer muito mais estudos científicos empíricos, com métodos válidos que permitam uma abordagem mais ampla e aprofundada no estudo de seus efeitos no ambiente de trabalho. A IA é uma realidade sem volta, restando minimizar seus possíveis efeitos nocivos e potencializar seus usos no cenário das organizações de trabalho, especialmente no contexto da segurança pública.

Isto posto, o presente trabalho tem como objetivo geral descrever atitudes, percepções e crenças de trabalhadores, que atuam em organizações de segurança pública no Brasil, a respeito de vantagens e impactos positivos, bem como desvantagens e impactos negativos, da aplicação de ferramentas de IA no ambiente laboral. A pergunta de pesquisa é: quais atitudes, percepções e crenças de trabalhadores, que atuam em organizações de segurança pública no Brasil, a respeito de vantagens e impactos positivos, bem como desvantagens e impactos negativos, da aplicação de ferramentas de IA no ambiente laboral?

Para responder à pergunta de pesquisa, foi realizada uma pesquisa empírica, com abordagem qualitativa, junto a 195 profissionais da segurança pública. Estes profissionais, à época da coleta de dados, eram especializandos de pós-graduação lato sensu (MBA em gestão e governança de segurança pública), ofertado por uma universidade pública brasileira. A realização desta pesquisa partiu do pressuposto básico de que o uso de ferramentas de IA vem se popularizando na realidade de instituições de segurança pública, de modo que se faz imprescindível mapear e descrever fatores associados ao impacto da IA no desenho do trabalho e realidade laboral.

Este trabalho busca atender à agenda de pesquisa proposta por Pei (2025) e Suramta (2025), identificando fatores considerados positivos e negativos na implementação da IA em processos e rotinas de trabalho. Além disso, pretende contribuir para o debate sobre as aplicações de ferramentas de IA considerando a realidade brasileira, destacando a necessidade de inovação e de transformação das culturas organizacionais, e subculturas, nas organizações públicas de segurança brasileiras.

Espera-se, também, que o presente estudo empírico contribua fomentando o debate sobre como melhorar as políticas e práticas de gestão em segurança pública, considerando a necessidade de reestruturação do trabalho e

de possíveis realinhamentos estratégicos e táticos à luz da incorporação de ferramentas de IA nas rotinas de trabalho. Reconfigurar estruturas organizacionais, em prol da adoção de ferramentas de IA nas rotinas laborais, se faz imprescindível neste cenário.

2. Referencial teórico

A inteligência artificial (IA) já é um componente organizacional integrado à realidade contemporânea no século XXI (Wang et al., 2020). Pelo menos no discurso, técnicas e métodos de IA já são amplamente difundidos como imprescindíveis às organizações de trabalho nos dias atuais. Torna-se essencial, assim,

ARTIGO

investigar, cientificamente, e em cenários organizacionais complexos e heterogêneos, os impactos decorrentes de sua implementação, ainda mais considerando-se a realidade brasileira (Pinheiro, 2024).

Tais impactos devem ser analisados em termos do potencial de sua influência social, cultural, política, filosófica e antropológica, além de muitas outras dimensões nas quais a aplicação de ferramentas de IA pode impactar decisivamente a vida humana (Zhang et al., 2025). No cenário das organizações de trabalho, a lógica é a mesma: quais são os impactos resultantes da aplicação de ferramentas de IA nas rotinas de trabalho? Como a IA pode ser operacionalizada como uma aliada do capital intelectual humano, e não como uma “estranha no ninho”, ou inimiga da presença humana no mundo corporativo atual? As pessoas realmente conhecem o potencial e as limitações da IA para melhorar processos e rotinas organizacionais? Quais atitudes os trabalhadores têm em relação à aplicação de técnicas de IA no ambiente organizacional?

Logicamente, a aplicação da IA é inevitável, e já está acontecendo rapidamente em organizações de trabalho ao redor do mundo (Zhai et al., 2022). É necessário investigar seus efeitos sob a perspectiva comportamental dos trabalhadores, facilitando a criação de ferramentas de gestão mais humanizadas, eticamente responsáveis e com o melhor manejo das emoções e ansiedades humanas (Wang et al., 2026). A literatura vem destacando que a adoção de IA nas organizações de trabalho transcende a implementação tecnológica, influenciando diretamente as dinâmicas organizacionais e a construção de significados pelos trabalhadores. Estudos empíricos têm mostrado que a IA, além de melhorar o desempenho e apoiar decisões, também altera rotinas de trabalho e exige novas competências técnicas e comportamentais dos colaboradores (Zhang et al., 2025; Lan, 2025).

Nas organizações de trabalho, a IA pode ser compreendida como um conjunto de sistemas computacionais capazes de analisar dados, aprender padrões e apoiar ou automatizar decisões, contribuindo para a eficiência organizacional e para a inovação nos processos de trabalho. A elevada capacidade de processamento de um volume grande de informações é uma das principais vantagens associadas ao uso de IA nas rotinas de trabalho (Mason et al., 2020).

Outra das principais características da IA aplicada às organizações de trabalho refere-se à automação de tarefas (Martins, 2025). Sistemas inteligentes conseguem executar atividades repetitivas e operacionais com maior precisão e menor tempo quando comparado a um trabalhador humano, como na análise de dados, por exemplo. Por vezes, por exemplo, o atendimento por chatbots pode ser muito mais rápido e efetivo do que o atendimento humano. O uso de IA poderá, assim, resultar na melhoria da qualidade do desempenho prestado à sociedade como um todo, reduzindo tempo de resposta e aumentando a velocidade de atendimento da demanda do usuário-cidadão.

Outro uso frequente da IA nas organizações de trabalho refere-se ao monitoramento contínuo dos processos produtivos baseado no levantamento e análise de grandes volumes de dados produzidos. Ferramentas baseadas em IA processam grandes quantidades de informações em pouco tempo, permitindo gerar insights para tomada de decisões gerenciais e estratégicas. Dessa forma, a tecnologia contribui para melhorar o planejamento organizacional, reduzir erros e aumentar a competitividade das organizações. A IA poderá ser empregada para tarefas e rotinas mais operacionais e repetitivas, inclusive. Isto poderá permitir que os trabalhadores se concentrem em atividades mais estratégicas e criativas, aumentando a eficiência das organizações (Lopes et al., 2021).

O papel das lideranças será fundamental no uso estratégico, tático e operacional das IAs nas rotinas de trabalho. As lideranças deverão estar capacitadas ao uso da IA (Adefemi et al., 2023). Deverão ser capazes de planejar, sistematizar e implementar projetos e ações dedicadas à criação de uma cultura inovativa baseada no



emprego da IA, sem perder de vista a importância do fator humano para a realização do trabalho (Srbínovska et al., 2025). Talvez, possa ser considerado um dos maiores desafios dos gestores e lideranças no século XXI: desenvolverem competências técnicas e comportamentais, especialmente na gestão das equipes de trabalho, vinculadas ao uso racional de métodos e técnicas de IA nas rotinas de trabalho. Saber avaliar o impacto da IA no desempenho do trabalho dos liderados é outra competência imprescindível que as lideranças terão que desenvolver e capacitar-se.

Além disso, a inteligência artificial tem promovido uma intensa transformação digital nas organizações de trabalho, alterando estruturas organizacionais, gerando a necessidade de se ter qualificações mais profissionalizadas e formas de gestão baseadas em capacidade inovativa absorptiva (Bharadiya, 2023). A adoção de tecnologias de IA exige novas competências dos trabalhadores e maior integração entre tecnologia e capital

ARTIGO

humano, reforçando a necessidade de capacitação contínua (ações de treinamento, desenvolvimento e educação) no ambiente de trabalho (Gupta et al., 2020).

Entre as vantagens da aplicação da inteligência artificial nas organizações, destaca-se o incremento no desempenho, uma vez que sistemas automatizados tendem a conseguir executar tarefas de forma mais rápida e mais eficiente (Swiecki et al., 2022). Outro benefício é a possibilidade de se ter uma melhoria significativa no processo de tomada de decisões (Habbal et al., 2024), pois os algoritmos analisam grandes conjuntos de dados e identificam padrões que auxiliam gestores a definir estratégias mais eficazes. Outra vantagem relacionada ao uso de IA no ambiente de trabalho refere-se à redução de custos operacionais (Suramta, 2025), uma vez que a automação tende a diminuir o tempo gasto em atividades repetitivas e a melhorar o desempenho das rotinas de trabalho e processos organizacionais.

Entretanto, a implementação da IA também apresenta desvantagens e desafios. Um dos principais é o risco de substituição de postos de trabalho devido à automação de determinadas funções, o que pode gerar impactos sociais e econômicos. Além disso, outra desvantagem refere-se a aspectos associados à ética, privacidade de dados e dependência excessiva de sistemas tecnológicos (Pinheiro, 2024). O possível enviesamento de dados levantados por algoritmos, também, é outra importante desvantagem discutida na literatura (Tang et al., 2023). Outro desafio relevante é a necessidade de investimentos elevados em infraestrutura tecnológica e capacitação profissional para que as organizações consigam utilizar essas ferramentas de forma eficiente (Pei, 2025). A IA generativa, atualmente, ainda não parece conseguir criar ou produzir por si só, sem depender do comando humano (Habbal et al., 2024; Lin, 2025). Por isso, as ações de capacitação e desenvolvimento de novas competências tecnológicas e atitudinais se fazem tão imprescindíveis para o uso eficaz de técnicas e métodos de IA no ambiente de trabalho.

Isto posto, verifica-se que a inteligência artificial representa um elemento central na transformação das organizações contemporâneas. No caso das organizações públicas de segurança, o impacto da inteligência artificial (IA) acontece no contexto de policiamento, governança pública e justiça criminal. A inteligência artificial tem potencial para aumentar a eficiência e capacidade analítica das organizações de segurança pública, mas também exige novos modelos de governança, treinamento institucional e supervisão democrática.

Torna-se premente a necessidade de construir novas competências tecnológicas, cooperação interinstitucional e adaptação das estruturas organizacionais para lidar com crimes complexos baseados em IA. Apesar de oferecer importantes benefícios em termos de produtividade, inovação e eficiência, sua adoção exige planejamento estratégico, regulamentação e desenvolvimento de competências humanas para garantir que a tecnologia seja utilizada de forma ética e sustentável no ambiente de trabalho.

3. Método

A metodologia desta pesquisa baseou-se em informações coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas. Utilizou-se a investigação qualitativa baseada em um questionário semiestruturado, com questões pessoais (sexo, idade e outras) e profissionais (nível de escolaridade, se foi líder ou não líder, e outras). Esta pesquisa possui recorte transversal, partindo da premissa de que os indivíduos constroem, cotidianamente, à luz das suas vivências, modelos mentais que orientam seu comportamento a partir de sua interação social no trabalho. Utilizou-se a técnica de entrevista em profundidade, por meio da livre associação de ideias pelos entrevistados, como se explica a seguir.

Perguntou-se aos participantes sua opinião sobre o impacto do uso de técnicas e ferramentas de IA em



suas rotinas de trabalho, bem como sua aceitabilidade ao uso da IA e principais desafios vivenciados. O interesse em identificar e aprofundar crenças (humanas e sociais, compartilhadas entre pares) sobre IA foi o foco central das questões qualitativas. Considerou-se, aqui, a perspectiva dos trabalhadores, por meio de sua lente interpretativa da realidade, conforme recomendado por Saunders et al. (2007) para aprofundar a análise, interpretação, esclarecimento e compreensão do fenômeno em estudo.

Baseou-se na coleta de dados primários, diretamente com 195 ocupantes de cargos relacionados à gestão estratégica e gestão de recursos humanos em 9 diferentes organizações brasileiras de segurança pública. Estes profissionais da segurança pública brasileira realizavam, à época da coleta de dados, um curso de especialização lato sensu, ofertado por uma universidade pública brasileira.

O curso consistia em um MBA em gestão e governança de segurança pública. Nota-se que os participantes eram diretamente envolvidos na promoção de políticas e modelos de governança associados ao uso da IA nas rotinas de trabalho. A escolha foi feita, portanto, por sua afinidade com o tema em estudo.

ARTIGO

Todas as entrevistas foram realizadas durante os meses de junho a outubro de 2025. A duração média das entrevistas foi de 30 minutos, variando de acordo com a objetividade dos participantes e o nível de reflexividade geral sobre as questões estímulo.

A equipe de pesquisa tentou obter o máximo de diversidade e representatividade possível, buscando mapear heterogeneidades nas opiniões e tornar legítimas todas as opiniões manifestadas pelos participantes, algo essencial no processo qualitativo (Braun et al., 2019). A equipe de pesquisa entrou em contato com cada uma das 195 pessoas por telefone, e-mail ou WhatsApp, e solicitou a realização da entrevista. Todos os que concordaram em realizar a entrevista foram contactados e agendados posteriormente ao seu aceite.

Informa-se que a maioria dos participantes aceitou e houve poucas recusas à participação na pesquisa (do total de contactados, apenas cinco profissionais recusaram e não quiseram participar, perfazendo o total final de 195 entrevistados). Durante as entrevistas, seguiu-se roteiro pré-estabelecido e foi dado espaço para que os participantes expressassem suas respostas e opiniões relacionadas ao assunto.

Todos os participantes eram servidores públicos brasileiros da área de segurança pública e trabalham em organizações da administração pública de segurança federal brasileira (como Polícia Federal, Polícia Militar, Corpo de Bombeiros Militar, Guarda Civil Municipal, Polícia Civil e outras). Os participantes do estudo foram selecionados por conveniência e acessibilidade.

Seguimos o critério de saturação (Bailey & Fletcher, 2007) para análise e interpretação das respostas, de modo que a reiteração dos argumentos demonstrasse a suficiência na opinião dos participantes sobre o tema abordado. Reitera-se que os contatos com os participantes foram feitos por telefone, e-mail e pelo aplicativo de mensagens WhatsApp.

Todas as informações sobre as entrevistas individuais foram apresentadas a cada um dos respondentes. Apresentaram-se os objetivos da pesquisa e demonstrou-se como cada respondente colaboraria. Foi garantida a confidencialidade e o anonimato das respostas.

Informou-se que a equipe de pesquisa não saberia de quem eram as respostas, uma vez que as análises foram realizadas de forma agrupada e comparada. Foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado, construído a partir da literatura sobre IA e desenho do trabalho, incorporando três perguntas abertas sobre o tema. Neste aspecto, perguntas como *“Você sabe o que significa inteligência artificial?”*, *“Quais são as principais vantagens e desvantagens da IA no seu trabalho?”*, *“Quais os impactos da IA no seu relacionamento com os colegas de trabalho?”* foram feitas à cada participante. Cada um deles manifestou-se livremente à luz de cada pergunta-estímulo.

Durante cada entrevista, buscou-se mapear principais influências que a IA impôs ao estilo de vida profissional e aos relacionamentos sociais/humanos no trabalho, bem como o apoio que os entrevistados receberam de suas respectivas organizações no incremento de competências tecnológicas associadas ao uso de IA nas suas rotinas laborais. Foi perguntado sobre barreiras, desafios, limites e resultados relacionados à IA. Todo tipo de opinião foi registrado pela equipe de pesquisa.

Transcreveram-se todas as entrevistas. A análise iniciou-se com o processamento dos dados. Realizou-se análise de conteúdo das entrevistas e, finalmente, as informações foram classificadas e os elementos das entrevistas agrupados, utilizando uma estrutura analítica que incorporou os principais temas da pesquisa. Realizou-se análise temática, de acordo com as recomendações de Braun et al. (2019) e Niemisto et al. (2020).

As perguntas foram de natureza autorreflexiva, baseadas na realidade do trabalho e por meio de interação ativa e dialógica entre cada entrevistador e cada entrevistado. A interação ativa foi baseada nas recomendações de Bailyn e Fletcher (2007), e a técnica de análise de conteúdo foi aplicada nos moldes sugeridos por Ferguson (2023), Kirshner (2023) e Novell et al. (2017).

Como perfil dos participantes, foram entrevistados majoritariamente homens (70%), com elevado grau de escolaridade (pelo menos 30% já tinha completado uma pós-graduação) e distribuídos em diversas forças de segurança pública pelo Brasil. Eles eram predominantemente casados, distribuídos geograficamente em todas as

regiões geopolíticas do País.

Todos os respondentes estavam diretamente envolvidos e eram responsáveis pelo planejamento de ações voltadas à adaptação dos trabalhadores ao uso de técnicas e ferramentas de IA nas rotinas laborais policiais. Eles eram pessoas estratégicas para a execução de políticas organizacionais de recursos humanos. Todas as 195 entrevistas foram individuais.

A maioria das entrevistas foi conduzida por meio de reuniões online na plataforma virtual Microsoft Teams. Quatorze entrevistas foram realizadas por telefone, devido à dificuldade de acesso dos participantes à plataforma, casos em que as respostas foram prontamente registradas pelos autores em um documento escrito, durante a entrevista.

Todas as entrevistas foram gravadas, com permissão prévia e concordância formal com o termo de consentimento livre e esclarecido para participação. O objetivo da pesquisa era explicar a cada respondente, e eles deram consentimento formal e concordância com sua participação. Somente após esse procedimento iniciamos a entrevista.

ARTIGO

O entrevistado tinha autonomia para interromper a entrevista quando quisesse. Cada entrevista só era iniciada após um acordo formal sobre os termos da entrevista. Não houve nenhuma complicação nas 195 entrevistas.

Foram respeitadas todas as formas de verbalização dos participantes, a fim de desenvolver um ambiente acolhedor para maior liberdade de expressão e compartilhamento de opiniões. É importante ressaltar que o autorrelato foi sempre considerado verdadeiro e representativo da realidade de trabalho de cada um dos respondentes. Nenhum julgamento foi feito sobre suas opiniões, crenças e convicções.

A análise temática (Braun et al., 2019) do conteúdo das entrevistas indicou a existência de três categorias macro – transversais e homogêneas: *‘vantagens e desvantagens da IA’*, *‘influências da IA no desempenho’* e *‘barreiras e desafios da IA’*. Essas categorias servirão como guia para a apresentação e discussão dos resultados, sob a perspectiva interpretativa/dialógica dos 195 entrevistados. Optou-se por relatar, aqui, trechos mais significativos e ilustrativos das categorias temáticas definidas para análise, interpretação e discussão dos resultados. Obviamente, os relatos de 195 participantes são muito densos, e poderiam ser codificados e apresentados aqui das mais distintas formas. Assim, optou-se por apresentar alguns extratos de trechos de fala dos entrevistados, com temas de maior frequência de relato e que fossem mais representativos em relação ao tipo de argumentação apresentada. Os resultados estão apresentados a seguir.

4. Resultados e discussão

Vis a vis, as percepções dos 195 entrevistados indicaram que existem atitudes sociais positivas e negativas, desenvolvidas em relação à adoção de técnicas de IA nas rotinas de trabalho. Estas atitudes referem-se ao potencial de inovação que a IA poderá trazer, à necessidade de preparação das lideranças, ao uso ético da ferramenta, bem como a reação (medos e ansios) relacionados à sua implementação nas instituições de segurança pública.

O desempenho no trabalho poderá ser facilitado com o uso de IA, ao encontro da discussão apresentada por Habbal et al. (2024) e Fadhil et al. (2020). Não está claro sobre as possibilidades de uso, nem as limitações que cada técnica de IA pode ter segundo a ótica dos participantes, no geral. Faltam conhecimentos sobre quais os melhores métodos ou técnicas de IA a serem implementadas, recomendando-se que sejam oferecidas, continuamente, capacitações e ações de desenvolvimento profissional e de competências técnicas sobre o uso de IA.

É necessário fazer, urgentemente, adaptações da gestão à IA. A tecnologia não pode ser aplicada descontextualizada, ou feita sem o planejamento devido, simplesmente de qualquer jeito. Novas competências tecnológicas e de gestão têm, inclusive, que serem desenvolvidas quase que compulsoriamente, visando minimizar erros e potencializar resultados.

A principal vantagem atribuída à IA foi a melhoria no desempenho, impactando a qualidade, o tempo de execução, a resolutividade de problemas e permitindo com que o trabalhador se dedicasse mais integralmente a questões mais complexas de seu serviço. A principal desvantagem observada referiu-se aos conflitos que surgiram na dinâmica desta relação (trabalho/IA/necessidades dos trabalhadores/capacidade de gestão), destacando a necessidade do desenvolvimento de competências de liderança associadas ao emprego eficaz de métodos e técnicas de IA na segurança pública. À seguir, apresentam-se as categorias temáticas e trechos

4.1 Vantagens e desvantagens no uso da IA

Aceitabilidade ao novo e adaptabilidade constante, com a crença de que a IA tem um potencial incrível de impacto, foi uma das atitudes positivas mais referendadas pelos participantes. Este achado vai ao encontro de discussão feita por Swiecki et al (2022) e Suramta (2025), ao apontarem a necessidade de que é preciso conhecer, primeiramente, as potencialidades da tecnologia e da inovação, para, só então, incrementar, aos poucos, mudanças no comportamento dos trabalhadores. É preciso disciplinar o uso das ferramentas de IA no trabalho (Tang et al., 2023). Se as bases de dados forem erradas, a AI partirá de premissas erradas, e isto poderá impactar, inclusive, negativamente, mais prejudicando do que ajudando:

“A inteligência artificial deve ser concebida como uma fonte de ação em setores de uma organização. A IA pode ser construída usando dados tendenciosos ou incompletos, o que pode causar grandes perdas. É importante entender o cenário em que a IA será implementada. É importante oferecer um plano de treinamento e

ARTIGO

qualificação para os trabalhadores, considerando as necessidades de eficiência e desempenho das organizações no uso da IA”. (Trabalhador da Área de Recursos Humanos, Entrevista nº 37)

“É importante que profissionais de saúde ocupacional, como médicos e psicólogos, minimizem os impactos resultantes da decisão da gestão de implementar a técnica de IA. A participação de trabalhadores de todas as áreas é importante, considerando suas rotinas, tempo de serviço e outros fatores associados à formação de atitudes em relação à nova ferramenta. É importante trabalhar na valorização do trabalho e no reconhecimento dos trabalhadores”. (Trabalhador da Área de Recursos Humanos, Interview No. 42)

Ser responsável no uso da IA foi outra atitude positiva muito citada pelos participantes, destacando que o posicionamento pessoal implicará em comportamentos mais aderentes ao uso de métodos de IA. A chance de inovar sempre, com foco no resultado e na excelência organizacional, com a criação de *chatbots*, scripts, técnicas de machine learning e prompts diversos que facilitem o trabalho, por exemplo, foram argumentos manifestados em entrevistas. O foco na melhoria e incremento do desempenho, discutido por Pinheiro (2024) e Pei (2025), é a principal justificativa, apresentada pelos participantes, no geral, para a adoção de ferramentas de IA:

“A IA pode parecer uma ameaça às atividades atualmente realizadas por humanos. Sua implementação traz automação aos processos e maior agilidade na execução das atividades operacionais. Para reduzir o impacto causado por essa revolução tecnológica, as organizações devem ajudar os trabalhadores a aprender a realizar atividades que os robôs não poderão realizar, envolvendo criatividade, inovação e outras que exigem originalidade e pensamento estratégico inerentes aos humanos. É importante fazer uma declaração formal sobre as estratégias a serem adotadas e seus impactos, inclusive nos valores organizacionais. Os trabalhadores devem estar preparados para usar IA, para que não tenham medo da tecnologia e saibam como utilizá-la para promover seu próprio trabalho”. (Trabalhador da Área de Gestão Estratégica, Entrevista nº 36)

“A melhor forma de mitigar o impacto da substituição dos trabalhadores humanos por IA seria promovê-la não como um substituto da força de trabalho humana, mas como uma ferramenta para facilitar seu trabalho. É importante mitigar rapidamente possíveis conflitos, buscando reduzir o estresse causado pela implementação da ferramenta”. (Trabalhador da Área de Recursos Humanos, Entrevista nº 40)

Defender valores humanos foi outra atitude positiva relatada nas entrevistas. O comportamento ético deve ser uma constante na adoção da IA no ambiente de trabalho (Mason et al., 2020; Martins, 2025). A IA não deve ser vista como uma inimiga, mas sim como mais uma ferramenta complementar capaz de promover a gestão e facilitar o acesso ao alcance da missão e dos objetivos organizacionais (Habbal et al., 2024). A busca por relações cordiais e pacíficas nas equipes de trabalho, buscando o crescimento profissional e pessoal, também foram atitudes relatadas.

“A inteligência artificial tem um impacto positivo no dia a dia das organizações. Pode fornecer assistência

intelectual e otimização do tempo, mas pode ser considerada uma ameaça ao trabalho humano ao sistematizar e automatizar totalmente os processos organizacionais. Portanto, para minimizar o impacto da aplicação da inteligência artificial, seu uso deve ser limitado e os trabalhadores devem ser especializados para atender às demandas da organização, além de executar tarefas de forma eficiente e humanizada. É importante realizar reuniões explicativas com todos os trabalhadores, para evitar que a situação se agrave, explicar a situação e tranquilizar os trabalhadores. É importante adiar a redução de funcionários, pesquisando possíveis alternativas”. (Trabalhador da Área de Recursos Humanos, Entrevista nº 21)

Demonstrar confiança na ferramenta, na sua precisão e na validade das informações produzidas, na IA, é imprescindível. Otimismo, coragem, disciplina, foco e humildade na capacidade de aprendizagem são atitudes essenciais na busca pela expansão de conhecimentos e técnicas sobre IA aplicadas nas rotinas de trabalho. Atitudes positivas perante o uso da IA tendem a minimizar resistências individuais ao seu uso (Adefemi et al., 2023; Bharadiya, 2023)

ARTIGO

“A melhor forma de minimizar o impacto negativo seria treinar os trabalhadores. Levando em conta que, apesar da IA, de fato, otimizar processos de trabalho, ainda exige trabalho humano para operá-la, quem sabe como fazer isso. A comunicação clara e eficiente proporciona um ambiente de trabalho mais calmo, com menos ansiedade por parte dos trabalhadores. É importante informar o processo de trabalho ao qual a IA será aplicada.” (Trabalhador da Área de Recursos Humanos, Entrevista nº 29)

“É importante oferecer treinamento formal aos trabalhadores sobre como as técnicas de IA podem ser usadas a seu favor. É importante melhorar a comunicação entre os trabalhadores da organização como um todo, buscando promover um ambiente de apoio e suporte às necessidades e ansiedades dos trabalhadores. causado pela implementação da ferramenta”. (Trabalhador da Área de Recursos Humanos, Entrevista nº 35)

Alguns participantes relataram que pessoas e organizações vêm usando IA de maneira indiscriminada, aprofundando os atributos da inteligência IA e a usando para os mais distintos fins:

“Acho que a inteligência artificial é complicada. Aqui mesmo não temos clareza do que podemos fazer, de como podemos fazer, mesmo para relatórios a gente já vê colegas usando IA, mas eu mesmo não uso, não sei o que pode e o que não pode, então eu fico receosa mesmo, fica uma incógnita, sei lá, não tem uma diretriz clara que guia, a gente fica meio assim dependendo do que cada um quer e faz com a IA” (Trabalhadora da Área de Recursos Humanos, Entrevista nº 5)

“Com a popularização do uso da IA, muitas organizações já sofrem com o impacto gerado por ela, como o uso inadequado na produção de textos, design, imagens e até vozes. Uma forma de minimizar impactos seria usar essa nova ferramenta em favor da organização, por exemplo, oferecendo cursos aos seus membros sobre como usar essa tecnologia de forma eficiente e eficaz. É inteligência artificial ensinando como usar a própria inteligência artificial”. (Trabalhador da Área de Recursos Humanos, Entrevista nº 25)

Importante destacar que, até o momento atual, numa fase de mudança incremental do trabalho e adaptação contínua ao novo, não se tem total clareza sobre até onde a inteligência artificial pode ir, pois o cenário ainda é de exploração, mineração de dados e descoberta de novas múltiplas possibilidades (Martins, 2025; Pei, 2025). O que se pode visualizar é que é uma ferramenta que chega com muita força às organizações pode ser capaz de tornar precário o trabalho e fazer com que os níveis de subemprego e desemprego aumentem consideravelmente nos próximos anos.

4.2. Influência da IA no desempenho

A inteligência artificial permitirá a otimização de processos de trabalho, segundo a percepção dos participantes, e tornará mais célere, e com maior qualidade, o tipo de serviço realizado. De acordo com a opinião dos participantes, é notório a possibilidade da IA melhorar os processos e rotinas organizacionais:



“A inteligência artificial está crescendo cada vez mais e seu impacto nas organizações já pode ser visto, principalmente substituindo trabalhadores que realizavam funções automatizadas, como operações de produção, por exemplo. Infelizmente, para os trabalhadores, o custo de usar IA normalmente é menor do que o trabalho deles. Uma forma de minimizar o impacto seria realocar as pessoas afetadas para outras áreas mais complexas, oferecendo treinamento para que possam aprimorar suas habilidades e assumir outras funções, tentando reduzir o impacto. As engrenagens precisam continuar girando”. (Trabalhador da Área de Recursos Humanos, Entrevista nº 15)

“É importante trocar informações e dialogar na gestão. Tornar as pessoas mais capazes e especializadas no uso de inteligência artificial. É importante ter um bom plano, com objetivos definidos e manter relações sociais humanas”. (Trabalhador da Área de Recursos Humanos, Entrevista nº 60)

Sua maior potencialidade consiste na busca por melhores resultados de trabalho, com maior eficácia e o uso eficiente dos recursos humanos, materiais e de outros tipos. A IA promove uma revolução de paradigmas no

ARTIGO

que tange aos aspectos da estrutura organizacional, tornando-a muito mais dinâmica, orgânica e complexa (Tang et al., 2023; Wang et al. 2026).

A IA poderá impactar nos arranjos dos setores e departamentos, nos tipos de trabalho realizados, no menor ou maior grau de formalização das tarefas, no menor ou maior incentivo à criatividade para a resolução de problemas e na melhoria dos processos decisórios, como se vê a seguir:

“A inteligência artificial é uma restrição tecnológica extremamente importante, que impacta diretamente a estrutura organizacional. É uma ferramenta capaz de automatizar processos e atividades mecânicas, de baixa complexidade, e pode ser mais eficiente do que um ser humano. Diante desse cenário, é natural que gestores despreparados substituam sua força de trabalho por ferramentas de IA, porém, esse processo pode colocar a saúde de toda a organização em risco. A melhor forma de realizar esse processo de integração é por meio de uma estrutura organizacional flexível, capaz de lidar com as dinâmicas do mundo, além de considerar a inteligência emocional como um ativo importante. É importante não sobrecarregar ninguém e rapidamente mitigar possíveis dificuldades.” (Trabalhador da Área de Recursos Humanos, Entrevista nº 16)

“(É necessário) adotar recursos de inteligência artificial e sistemas de tecnologia e de comunicação voltados para a gestão da segurança pública, que impactem na capacidade de resposta operacional e aumentem a sensação de segurança da população. A população tem que saber que a gente está ali, com inteligência artificial, atento e monitorando tudo”. (Trabalhador da Área de Recursos Humanos, Entrevista nº 21)

A IA deverá ser institucionalizada considerando, primeiramente, o prisma individual, facilitando sua aceitabilidade pelos trabalhadores e das equipes de trabalho, incorporando-a, efetivamente, aos objetivos e indicadores estratégicos. Reconhecer os limites da IA, inclusive, segundo Zhai et al. (2022) e Zhang et al. (2025), é o primeiro passo para o seu uso racional, monitorado, controlado e equilibrado, nas rotinas de trabalho:

“A IA tem impacto na redução de funcionários, onde muitos processos e rotinas que os trabalhadores estariam acostumados a seguir são substituídos por técnicas de inteligência artificial. Uma das formas de minimizar isso é adotar treinamentos e qualificações, para que os funcionários usem a IA como aliada, aplicando seu uso e acelerando rotinas e processos organizacionais. É importante que os trabalhadores não vejam a IA como o inimigo, mas sim como uma ferramenta capaz de melhorar o desempenho e alcançar setores estratégicos da organização, aprimorando a execução das rotinas”. (Trabalhador da Área de Recursos Humanos, Entrevista nº 31)

“A IA deve ser usada como auxílio, não como substituto, para a força de trabalho humana. A comunicação precisa ser assertiva e honesta, incluindo a apresentação de planos de ação que demonstrem os possíveis impactos sobre os trabalhadores. É importante deixar o canal de comunicação aberto para ouvir as opiniões e



ansiedades dos trabalhadores. É importante definir um plano de desenvolvimento individual, com o objetivo de desenvolver novas habilidades e promover o apoio à saúde mental dos trabalhadores”. (Trabalhador da Área de Recursos Humanos, Entrevista nº 43)

“Ao cultivar uma cultura de integridade, desenvolver equipes e adotar uma abordagem estratégica e voltada para o futuro, os líderes podem (poderão) ajudar suas organizações a alcançar níveis mais altos de eficácia, eficiência e legitimidade em seu serviço à comunidade” (Trabalhador da Área de Recursos Humanos, Entrevista nº 73)

“(É necessário) adotar recursos de inteligência artificial e sistemas de tecnologia e de comunicação voltados para a gestão da segurança pública, com certeza, que visem melhorar a capacidade de resposta operacional e expandir a transparência institucional (câmeras corporais e câmeras de painel de veículos podem ser ferramentas de IA que sinalizem padrões de ação, por exemplo)” (Trabalhador da Área de Recursos Humanos, Entrevista nº 161).

ARTIGO

Aqueles que já fazem uso da AI e sabem das suas potencialidades (e limitações) têm comportamento mais favorável ao uso desta ferramenta. A possibilidade do uso de ferramentas capazes de gerar novos inputs e reflexões para além do que tradicionalmente se pensa, ancoradas em conhecimento científico, por exemplo, é um dos grandes atrativos.

“A inteligência artificial pode ter um impacto positivo e negativo. Eles podem otimizar as funções e processos das organizações, reduzindo o tempo de conclusão, mas também podem prejudicar a capacidade dos trabalhadores de criar e gerar um aumento no desemprego. Para minimizar esse impacto, pode-se considerar uma melhor gestão dos processos e rotinas organizacionais, onde o foco também será otimizá-los, comparando o uso de ferramentas entre rotinas. É necessário comparar a mesma rotina realizada por uma ferramenta de IA e um trabalhador humano, analisando a diferença em qualidade, tempo e desempenho produzido”. (Trabalhador da Área de Recursos Humanos, Entrevista nº 20)

Os trabalhadores humanos terão que se capacitar para conseguirem aliar a ferramenta da IA junto aos seus processos de trabalho. Medo e ansiedade perante o novo também foram relatados pelos participantes. Falta a confiança necessária nas conclusões e processos relacionados à IA, especialmente em representantes de gerações etárias mais antigas:

“Um possível impacto negativo é a substituição de pessoas que já trabalhavam há muito tempo. A diminuição da relevância das pessoas e a baixa valorização dos funcionários são outro problema. A inteligência artificial pode até afetar os lucros das organizações e ajudar, mas a substituição da tecnologia por trabalhadores pode afetar a organização. Uma forma de minimizar esse impacto é fazer mudanças gradualmente e nunca completas, pois uma organização não pode existir sem pessoas. Promover bons relacionamentos entre os trabalhadores para garantir um ambiente de trabalho saudável, mesmo ao adotar ferramentas de inteligência artificial”. (Trabalhador da Área de Recursos Humanos, Entrevista nº 22)

“A IA tem um enorme impacto quando é usada de forma inadequada, deixando os trabalhadores se sentindo mal por algo que não é sua responsabilidade. Para evitar isso, a organização deve evitar comunicação informal ao se referir à demissão, evitando causar danos psicológicos aos seus funcionários. O desconforto gerado pode desencorajar o trabalhador e até impactar sua vida fora da organização”. (Trabalhador da Área de Recursos Humanos, Entrevista nº 23)

4.3 Barreiras e desafios à IA no ambiente de trabalho

O impacto nas relações sociais no trabalho poderá ser sentido de forma abrupta, caso não haja o manejo adequado decorrente da aplicação da AI (Zhang et al., 2025). Níveis de satisfação no trabalho e segurança psicológica poderão diminuir, com o medo constante e a sensação de insegurança de perder o emprego.



O clima organizacional poderá ser duramente afetado, e as relações humanas poderão se tornar menos intensas e com potência menor. Os níveis de confiança com o trabalho poderão cair, ocasionando perdas de ânimo e motivação. A despersonalização poderá acontecer em trabalhadores que forem demitidos, ocasionando impacto social e econômico com proporções jamais vistas.

“Alguns impactos relacionados podem ser a substituição de trabalhadores, a demissão de trabalhadores, possíveis erros na aplicação da ferramenta de inteligência artificial e mudanças drásticas no organograma corporativo. No entanto, existem medidas que podem ser tomadas, como não substituir completamente a tarefa humana pela máquina. Aproveitar mais a ajuda dessa ferramenta pode aumentar o desempenho do trabalhador humano. Além disso, a ferramenta pode ser usada para partes mais burocráticas, deixando espaço para que o trabalhador realize outras tarefas mais criativas que dependem mais da capacidade humana de agir. É importante garantir que a IA forneça instalações e ajuda, e não gere disfunção no trabalho” (Trabalhador da Área de Recursos Humanos, Entrevista nº 26)

Políticas organizacionais à sua inclusão deverão ser estimuladas e avaliadas continuamente. Segundo os participantes desta pesquisa, a melhoria do trabalho se dará em virtude da qualidade do produto entregue, bem como custo e tempo, que tendem a ser menores em relação ao ser humano. A customização dos serviços é outro ponto positivo, segundo os participantes:

ARTIGO

“(o uso indevido da IA pode gerar) desalinhamento na gestão, o que resultará em confusão entre os liderados, constrangimento da missão em andamento e apresentação de resultados abaixo do esperado” (Trabalhador da Área de Recursos Humanos, Entrevista nº 103)

Neste sentido, tornar adaptável, e flexibilizar a cultura e subculturas organizacionais, é fundamental:

“A introdução da IA nas organizações tem sido cada vez mais presente e inevitável. Para minimizar o impacto negativo, você pode optar pelo trabalho híbrido, onde pessoas e máquinas podem trabalhar juntas, desempenhando papéis diferentes na mesma função dentro da organização. A IA deve ser implementada gradualmente, e os líderes devem trabalhar na nova mudança em suas equipes até que a aceitem plenamente. Mudar sua mentalidade é fundamental. É importante sempre ter feedback, destacar pontos fortes e tentar resolver conflitos percebidos em grupos informais”. (Trabalhador da Área de Recursos Humanos, Entrevista nº 24)

“Trabalhadores em cargos de gestão devem ser serem políticos, no sentido mais puro expresso por Hobbes, de forma simplista. Esse agente público deve ser capaz de influenciar pessoas e guiá-las estrategicamente para que alcancem o objetivo comum. Será que a IA também será política um dia?” (Trabalhador da Área de Recursos Humanos, Entrevista nº 45)

O preparo das lideranças é fundamental (Pei, 2025). Cada líder deve ser capaz de compatibilizar as demandas de trabalho com o uso de ferramentas da AI (Pinheiro, 2024). Manter o nível motivacional e o engajamento dos liderados também é um desafio, como se vê a seguir:

“A implementação da inteligência artificial é inevitável. Portanto, você deve inscrevê-los com cautela. Junto com eles, é necessário oferecer treinamento para seu uso, para que os trabalhadores não sintam que estão sendo substituídos. É importante implementar uma série de treinamentos para se adaptar ao uso da inteligência artificial, focando nos trabalhadores-chave da organização e nos líderes. Os trabalhadores precisam entender que a inteligência artificial é combinada com o trabalho e pode reduzir o volume das atividades”. (Trabalhador da Área de Recursos Humanos, Entrevista nº 19)

“É necessário ter um comando claro e estabelecer quem será o gestor responsável por tomar decisões em cada escopo institucional” (Trabalhador da Área de Recursos Humanos, Entrevista nº 64)



“A aplicação da IA pode causar uma crise na produtividade dos trabalhadores humanos, pois eles podem ficar sem motivação e se sentir desvalorizados em seu trabalho. A área de gestão de pessoas deve fornecer o suporte necessário aos trabalhadores, incentivando reuniões que visem explicar como a inteligência artificial será usada na organização. As pessoas têm uma aversão natural à mudança, ainda mais quando uma ferramenta pode levar à demissão ou ao desemprego. Líderes devem aproveitar ao máximo suas habilidades interpessoais, como empatia e capacidade de ouvir. Além disso, os gestores devem ter uma comunicação franca, honesta e transparente com os trabalhadores sobre as decisões gerenciais relativas ao uso da ferramenta.” (Trabalhador da Área de Recursos Humanos, Entrevista nº 44)

“Criar uma cultura de inovação e melhoria constante é essencial para se adaptar a novas tecnologias e técnicas eficientes de segurança. A IA pode aumentar a responsabilidade, garantindo que líderes e a organização sejam responsáveis por seus resultados, contribuindo para a transparência e a confiança da comunidade” Trabalhador da Área de Recursos Humanos, Entrevista nº 99)

Após o relato e a discussão dos resultados, apresenta-se, a seguir, as considerações finais da presente pesquisa. São feitas conclusões à luz dos resultados, bem como são apresentadas as limitações do estudo e sugestões para estudos futuros.

ARTIGO

Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo geral descrever atitudes, percepções e crenças de trabalhadores, que atuam em organizações de segurança pública no Brasil, a respeito de vantagens e impactos positivos, bem como desvantagens e impactos negativos, da aplicação de ferramentas de IA no ambiente laboral. Para a consecução deste objetivo geral, foi elaborada a seguinte pergunta de pesquisa: quais atitudes, percepções e crenças de trabalhadores, que atuam em organizações de segurança pública no Brasil, a respeito de vantagens e impactos positivos, bem como desvantagens e impactos negativos, da aplicação de ferramentas de IA no ambiente laboral?

Visando responder à pergunta de pesquisa, realizou-se uma pesquisa empírica, com recorte transversal e abordagem metodológica qualitativa, junto a 195 profissionais da segurança pública que, à época da coleta de dados, eram especializando-se em um MBA em gestão e governança de segurança pública, ofertado por uma universidade pública brasileira. Após a realização das entrevistas e análise de conteúdo temática e categorial dos resultados, identificou-se que o uso de ferramentas de IA vem se popularizando na realidade de instituições de segurança pública.

Mapeou-se e descreveu-se fatores associados ao impacto da IA no desenho do trabalho e realidade laboral, com foco na identificação de suas vantagens, desvantagens, barreiras e impacto potencial no desempenho. Foram apresentadas falas ilustrativas literais para configurar cada tema identificado. Julga-se, assim, que o objetivo geral da presente pesquisa foi totalmente atingido, e a pergunta de pesquisa, respondida.

Os resultados obtidos permitem afirmar que não são todos os processos organizacionais aderentes, ou que são capazes de absorver, em seu contexto, a IA. É preciso contextualizá-la às rotinas laborais, e diferenciar sua aplicação à luz de cada tarefa ou meta de trabalho. A aplicação da IA não será homogênea para todas as rotinas organizacionais. Algumas serão em menor grau, outras em grau absoluto.

As organizações de trabalho, ainda segundo a opinião dos participantes, deverão criar valores organizacionais que insiram a inteligência artificial na realidade de sua cultura organizacional. Diminuir a resistência dos trabalhadores em relação ao uso da IA, desenvolvendo competências técnicas em termos de habilidades e conhecimento sobre o seu uso, é fundamental.

Os achados desta pesquisa desvelam um paradoxo organizacional central: a IA representa, simultaneamente, promessa de eficiência e maior qualidade no desempenho ao mesmo tempo que representa uma ameaça à estabilidade ocupacional. Pode-se dividir dimensões da IA, na segurança pública brasileira, em torno da sua perspectiva instrumental (foco em eficiência, tempo, custo e produtividade), perspectiva psicossocial

(impacto emocional, na saúde mental e social/relacional), perspectiva estrutural (na transformação do desenho e arquitetura organizacional) e, por fim, na perspectiva ética e política (responsabilização na implementação e preservação de valores humanos).

A aceitação da IA parece estar diretamente associada ao nível de conhecimento técnico, à qualidade da comunicação organizacional, à confiança nas lideranças e à gestão profissionalizada no ambiente de trabalho. Ações de capacitação e desenvolvimento de novas competências técnicas e comportamentais, são imprescindíveis. Gerenciar a mudança, minimizando possíveis resistências ao seu uso, também é fundamental.

Como limitações desta pesquisa, destaca-se o emprego de apenas um método, qualitativo, para a compreensão deste fenômeno tão complexo e diversificado. O uso de outras técnicas metodológicas, como análise documental (relatórios de ações e projetos de IA já implementados, e seus impactos no clima social e organizacional, por exemplo), relatos de experiência e pesquisa de levantamento/survey, poderiam ter agregado mais informações e enriquecido, ainda mais, a qualidade, diversidade e complexidade dos resultados presentemente relatados.

Para estudos futuros, recomenda-se o estudo do impacto do uso de IAs no desempenho de trabalhadores da segurança pública brasileira. De que forma melhorou o combate ostensivo à criminalidade? Houve incremento no desenvolvimento de políticas públicas de prevenção à segurança? A sensação de medo da violência diminuiu com o emprego de sistemas inteligentes (*smart cities*) nas grandes cidades brasileiras? Qual o perfil de algoritmos que mais reduziu o índice de criminalidade, e que foi mais determinante para a definição de estratégias policiais mais eficazes de combate ao crime?

ARTIGO

Outras variáveis dizem respeito ao preparo das lideranças. Quais competências técnicas e comportamentais melhor predizem o uso eficaz de ferramentas de IA nas rotinas dos líderes? Quais heurísticas e estratégias de gestão das equipes de trabalho que as lideranças que mais aplicam IA usam no dia a dia em seu trabalho? Por fim, espera-se que o presente trabalho seja útil como insumo indutor para a continuidade do desenvolvimento científico em torno deste tema tão atual e complexo, e que consiga prover ações necessárias relacionadas ao uso da IA às instituições de segurança pública no Brasil e no mundo.

Referências

- Adedayo Adefemi, A., Ukpoju, E.A., Adekoya, O., Abatan, A. & Adegbite, A.O. (2023). Artificial intelligence in environmental health and public safety: A comprehensive review of USA strategies. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 20(03), 1420–1434. [Artificial intelligence in environmental health and public safety: A comprehensive review of USA strategies](#)
- Bailyn, L., & Fletcher, J.K. (2007). *Collaborative interactive action research*. Basic concepts and definitions.
- Bharadiya, J.P. (2023). Machine learning and AI in business intelligence: Trends and opportunities. *International Journal of Computer (IJC)*, 48(1), 123-134.
- Bharadiya, J.P. (2023). The role of machine learning in transforming business intelligence. *International Journal of Computing and Artificial Intelligence*, 4(1), 16-24.
- Brandão, R. & Arbix, G (2022). Artificial Intelligence, Ethics and Public Policy— The Use of Facial Recognition Systems in Public Transport in the Largest Brazilian Cities. *Journal of Service Science and Management*, 15, p. 551-575, 2022, doi: 10.4236/jssm.2022.155032.
- Braun, V., Clarke, V., Hayfield, N., & Terry, G. (2019). Thematic analysis. *Handbook of Research Methods in Health Social Sciences*
- Fadhil, A., & Al-Hadidi, N. (2020). Chatbots in public services: A review. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(2), 243-261.
- Ferguson, T. (2023). Reflecting on Students' Reflections: Exploring Students' Experiences in Order to Enhance Course Delivery. *The Qualitative Report*, 28(4), 1193-1209. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2023.5868>
- Gupta, R., & Raj, A. P. (2020). Natural language processing techniques for Building conversational agents. *International Journal of Artificial Intelligence*, 28(3), 112-124.
- Habbal, A., Ali, M.K. & Abuzaraida, M.A. (2024). Artificial Intelligence Trust, Risk and Security Management (AI TRiSM): Frameworks, applications, challenges and future research directions. *Expert Systems with Applications*, 240, p.122442.
- Huang, Z. Zhang, B. Mao, & X. Yao. (2023). "An Overview of Artificial Intelligence Ethics." *IEEE Transactions*

- on Artificial Intelligence, 4, 4,799–819.
- Lin, L. S. F. (2025). *Organisational challenges in US law enforcement's response to AI-driven cybercrime and deepfake fraud*. *Laws*, 14(4).
- Lopez, P. A., & Moore, J. L. (2021). Chatbots in law enforcement: A case study of chatbot use in policing. *International Journal of Law and Information Technology*, 29(1), 12-29.
- Martins, A.D.M. (2025). Inteligência Artificial Na Prevenção E Combate Ao Crime: Desafios E Perspectivas Para A Segurança Pública No Brasil. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN:2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. 27(3), 01-15.
- Mason, S. T., & Roberts, D. W. (2020). Artificial intelligence in public safety: Opportunities and challenges. *International Journal of Public Safety Technology*, 12(1),1-15.
- Niemisto, C., Hearn, J., Karjalainen, M., & Tuori, A. (2020). Interrogating silent privileges across the work–life boundaries and careers of high-intensity knowledge professionals *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 15(4), 503-522
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet trustworthiness criteria, *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1-16. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Pei, Y. (2025). The integration of artificial intelligence into smart policing systems: applications and risk governance. *Advances in Management and Intelligent Technologies*.
- Pinheiro, F.M.L. (2024). The role of technology and artificial intelligence in public safety: challenges and convergences with individual and social fundamental rights. *Revista do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro*, 94, out./dez. 2024. [O papel da tecnologia e da inteligência artificial na segurança pública: desafios e convergências com os direitos fundamentais individuais e sociais](#)
- Srbínovska, A. et al. (2025). *Towards AI-driven policing: interdisciplinary knowledge discovery from police body-worn camera footage*. arXiv.

ARTIGO

- Swiecki, Z., Khosravi, H., Chen, G., Martinez-Maldonado, R., Lodge, J.M., Milligan, S., Selwyn, B. & Gašević, D. (2022). Assessment in the age of artificial intelligence. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 3. <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2022.100075>
- Suramta, S. (2025). *Artificial intelligence integration for modern policing and public security enhancement*. *Scientia Indonesia*, 9(2).
- Tang, J. Zhang, X & K. Zhang (2023). “What-is and how-to for fairness in machine learning: A survey, reflection, and perspective.” *ACM Computing Surveys*, 55, 13s, 1–37.
- Wang, Z., Huang, C., Tang, K. & Yao, X. (2026). Procedural Fairness in Machine Learning. *Journal of Artificial Intelligence Research*, 85(20).
- Wang, L., & Xu, Y. (2020). Artificial intelligence in public services: The application of AI technologies in public administration. *International Journal of Public Administration*, 43(4), 309-319. Zhai, X., He, P., Krajcik, J. (2022). Applying machine learning to automatically assess scientific models. *Journal of Research in Science Teaching*. <https://doi.org/10.1002/tea.21773>
- Zhang, Y. et al. (2025). *Attitudes toward AI-powered robots in policing: AI literacy, organizational justice and occupational wellbeing among Chinese police officers*. *Asian Journal of Criminology*.