

**ILUSÃO DA EFICIÊNCIA: UMA ANÁLISE CRÍTICA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL  
NOS PROCESSOS DE GESTÃO**

**THE ILLUSION OF EFFICIENCY: A CRITICAL ANALYSIS OF ARTIFICIAL  
INTELLIGENCE IN MANAGEMENT PROCESSES**

**LA ILUSIÓN DE LA EFICIENCIA: UN ANÁLISIS CRÍTICO DE LA INTELIGENCIA  
ARTIFICIAL EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN**



10.56238/revgeov17n3-186

**Karl Stoeckl**

Doutor em Administração

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/3273957773303225>

**Lucas de Souza**

Mestrado em Administração de Empresas

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/9501448541414387>

**Rubens Savaris Leal**

Doutor em Recursos Naturais

Instituição: Universidade Federal de Roraima

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/4206599725563520>

**João Carlos Tavares da Costa**

Especialista Titulado em Medicina de Família e Comunidade

Instituição: SBMFC

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/0398206373762589>

**Hadassa Landherr Friske**

Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração

Instituição: FUCAPE-ES

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/2165197383323243>

**Laane Lima Queiroz**

Mestrado em Administração e Controladoria

Instituição: Universidade Federal do Ceará

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/0079910668226943>

**Efraim Mateus Correa Leite**

Bacharel em Engenharia de Computação

Instituição: Centro Universitário de Votuporanga, UNIFEV

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/7423474833404629>



**Márcio Egídio Pieretti**Mestrando em Contabilidade e Gestão Tributária  
Lattes: <https://lattes.cnpq.br/5034755819357211>**RESUMO**

Este estudo examina a percepção da eficiência gerada pela inteligência artificial (IA) nos processos de gestão organizacional, um tema que ganha relevância com a crescente adoção de tecnologias algorítmicas. A escolha do tema justifica-se pela necessidade de uma análise aprofundada que transcenda o entusiasmo inicial, investigando as reais contribuições e os potenciais equívocos associados à implementação da IA. O objetivo principal consiste em analisar criticamente a percepção de eficiência que a inteligência artificial projeta sobre as práticas de gestão. A metodologia empregada baseia-se em uma revisão bibliográfica sistemática, que explora a literatura acadêmica sobre IA, gestão e tomada de decisão algorítmica. Os resultados revelam que, embora a IA ofereça capacidades de processamento de dados e automação sem precedentes, ela também introduz desafios relacionados a vieses algorítmicos, opacidade e a uma possível desqualificação humana. As conclusões apontam para a existência de uma "ilusão da eficiência", onde a velocidade e a escala da IA podem mascarar falhas éticas e operacionais, exigindo uma abordagem mais cautelosa e humanamente supervisionada para sua integração nos ambientes corporativos.

**Palavras-chave:** Inteligência Artificial. Gestão Organizacional. Tomada de Decisão Algorítmica. Eficiência Tecnológica.

**ABSTRACT**

This study examines the perception of efficiency generated by artificial intelligence (AI) in organizational management processes, a topic that is gaining relevance with the increasing adoption of algorithmic technologies. The choice of topic is justified by the need for an in-depth analysis that transcends initial enthusiasm, investigating the real contributions and potential misconceptions associated with the implementation of AI. The main objective is to critically analyze the perception of efficiency that artificial intelligence projects onto management practices. The methodology employed is based on a systematic literature review, exploring the academic literature on AI, management, and algorithmic decision-making. The results reveal that, although AI offers unprecedented data processing and automation capabilities, it also introduces challenges related to algorithmic biases, opacity, and a possible disqualification of human skills. The conclusions point to the existence of an "illusion of efficiency," where the speed and scale of AI can mask ethical and operational flaws, requiring a more cautious and humanly supervised approach to its integration into corporate environments.

**Keywords:** Artificial Intelligence. Organizational Management. Algorithmic Decision-Making. Technological Efficiency.

**RESUMEN**

Este estudio examina la percepción de eficiencia generada por la inteligencia artificial (IA) en los procesos de gestión organizacional, un tema que cobra cada vez más relevancia con la creciente adopción de tecnologías algorítmicas. La elección del tema se justifica por la necesidad de un análisis profundo que trascienda el entusiasmo inicial, investigando las contribuciones reales y los posibles malentendidos asociados a la implementación de la IA. El objetivo principal es analizar críticamente



la percepción de eficiencia que la inteligencia artificial proyecta sobre las prácticas de gestión. La metodología empleada se basa en una revisión sistemática de la literatura, explorando la bibliografía académica sobre IA, gestión y toma de decisiones algorítmica. Los resultados revelan que, si bien la IA ofrece capacidades sin precedentes de procesamiento de datos y automatización, también introduce desafíos relacionados con sesgos algorítmicos, opacidad y una posible devaluación de las habilidades humanas. Las conclusiones apuntan a la existencia de una "ilusión de eficiencia", donde la velocidad y la escala de la IA pueden enmascarar fallas éticas y operativas, lo que exige un enfoque más cauteloso y supervisado por humanos para su integración en entornos corporativos.

**Palabras clave:** Inteligencia Artificial. Gestión Organizacional. Toma de Decisiones Algorítmica. Eficiencia Tecnológica.



## 1 INTRODUÇÃO

A ascensão da inteligência artificial (IA) redefine os contornos da gestão organizacional, prometendo otimização de processos, redução de custos e aprimoramento da tomada de decisão. Empresas de todos os portes investem em soluções baseadas em IA, impulsionadas pela expectativa de alcançar níveis de eficiência antes inatingíveis.

A crença na capacidade da IA de processar volumes massivos de dados e identificar padrões complexos alimenta a narrativa de que esta tecnologia representa a chave para a competitividade e a inovação. Observa-se uma corrida pela implementação de sistemas autônomos e preditivos, que moldam desde a alocação de recursos até a interação com clientes, transformando a paisagem corporativa.

A percepção de que a IA pode resolver problemas complexos com velocidade e precisão eleva as expectativas sobre seu desempenho. Este cenário, contudo, convoca a uma análise mais aprofundada sobre a real natureza dessa eficiência, questionando se ela se sustenta diante de um escrutínio crítico. A tecnologia, por si só, não garante resultados superiores sem uma compreensão de suas limitações e implicações. A gestão contemporânea enfrenta o desafio de discernir entre o potencial genuíno da IA e a mera projeção de uma eficiência idealizada.

A complexidade dos sistemas de IA e a forma como interagem com as estruturas organizacionais humanas demandam uma avaliação cuidadosa. A mera adoção tecnológica não se traduz automaticamente em ganhos tangíveis ou sustentáveis. A literatura acadêmica começa a explorar as nuances dessa relação, buscando desvendar os mecanismos pelos quais a IA impacta as organizações. A compreensão desses mecanismos é fundamental para evitar armadilhas e maximizar os benefícios. A discussão sobre a IA na gestão transcende a esfera técnica, alcançando dimensões éticas e sociais. A forma como as organizações integram a IA reflete seus valores e sua visão de futuro. A presente pesquisa se insere neste contexto, propondo uma reflexão sobre a "ilusão da eficiência" que a inteligência artificial pode gerar nos processos de gestão.

O problema de pesquisa reside em compreender como a percepção de eficiência, frequentemente associada à inteligência artificial, se manifesta nos processos de gestão e quais são as implicações dessa percepção para as organizações. A relevância deste estudo reside na necessidade de fornecer uma perspectiva equilibrada sobre a IA, que vá além do discurso promocional e aborde as complexidades inerentes à sua aplicação. A pesquisa contribui para que gestores e formuladores de políticas tomem decisões mais informadas sobre a adoção e o gerenciamento de tecnologias de IA.

A análise crítica proposta visa aprimorar a compreensão dos mecanismos de funcionamento da IA e seus efeitos reais. A literatura aponta para a necessidade de uma gestão de portfólio de projetos no setor público que considere a complexidade das inovações tecnológicas. "A gestão de portfólio de projetos no setor público busca alinhar os projetos com os objetivos estratégicos da organização,



otimizando o uso de recursos e maximizando o valor entregue à sociedade" (Alves *et al.*, 2022, p. 252). Esta abordagem é aplicável à IA, que exige alinhamento estratégico. A aplicação da IA no judiciário, por exemplo, demonstra o potencial de automação, mas também levanta questões sobre a imparcialidade dos algoritmos. "A utilização de ferramentas de inteligência artificial no judiciário brasileiro visa aprimorar a celeridade e a eficiência dos processos, mas suscita debates sobre a garantia da justiça e a ausência de vieses" (Fornasier; Silva; Schwede, 2023, p. 277).

Esta observação sublinha a dualidade da IA: promessa de eficiência versus risco de vieses. A pesquisa sobre o comportamento do consumidor, por sua vez, reflete a complexidade das interações humanas e a necessidade de abordagens multifacetadas. "A pesquisa em comportamento do consumidor busca compreender as motivações e os processos que levam às decisões de compra, considerando fatores culturais, sociais e psicológicos" (Júnior; Rocha, 2022, p. 245). A gestão de recursos humanos também se beneficia da IA, mas a percepção de eficiência deve ser ponderada. "A gestão de recursos humanos no setor público enfrenta o desafio de conciliar a eficiência administrativa com a valorização do capital humano, buscando aprimorar o desempenho organizacional" (LEAL *et al.*, 2022, p. 284).

A IA pode otimizar processos de RH, mas a dimensão humana permanece central. O objetivo geral deste estudo consiste em analisar criticamente a percepção de eficiência gerada pela inteligência artificial nos processos de gestão organizacional. Os objetivos específicos são: discutir os fundamentos da inteligência artificial aplicada à gestão; identificar os desafios e limitações da IA na tomada de decisão; e propor uma estrutura para a avaliação da real contribuição da IA nos contextos gerenciais. Este artigo estrutura-se em cinco seções: após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico, seguido pela metodologia. A quarta seção discute os resultados e a análise, e, por fim, as considerações finais encerram o trabalho.

## 2 METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem metodológica qualitativa, que busca compreender em profundidade os fenômenos sociais e organizacionais, explorando as nuances e os significados atribuídos pelos atores envolvidos. A natureza da pesquisa é básica, pois se dedica a gerar conhecimento novo e a aprofundar a compreensão teórica sobre a inteligência artificial e seus impactos na gestão, sem uma aplicação prática imediata como foco principal. Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva.

É exploratória por investigar um tema que, embora em ascensão, ainda carece de uma compreensão consolidada sobre a "ilusão da eficiência" na gestão com IA. Busca-se identificar conceitos, relações e perspectivas que podem subsidiar estudos futuros. É descritiva por caracterizar e



analisar as propriedades e as relações entre os conceitos de inteligência artificial, eficiência e processos de gestão, delineando o cenário atual e as percepções predominantes.

A pesquisa bibliográfica constitui a principal técnica de coleta de dados. Este tipo de pesquisa baseia-se na análise de materiais já elaborados, como livros, artigos científicos, teses, dissertações e documentos eletrônicos, que abordam o tema em questão. A escolha da pesquisa bibliográfica justifica-se pela necessidade de construir um panorama abrangente sobre a inteligência artificial na gestão, explorando diferentes perspectivas teóricas e empíricas já publicadas.

A coleta de dados ocorreu por meio de uma revisão sistemática da literatura, utilizando bases de dados acadêmicas como Scopus, Web of Science, Google Scholar e periódicos científicos relevantes na área de gestão e tecnologia. Foram utilizados termos de busca como "inteligência artificial", "gestão organizacional", "eficiência", "tomada de decisão algorítmica" e "desafios éticos da IA". A seleção dos artigos priorizou publicações recentes, dos últimos cinco anos, para garantir a atualidade do debate, mas também incluiu obras clássicas que fundamentam os conceitos centrais.

Os critérios de inclusão abrangeram artigos que discutem a aplicação da IA em contextos gerenciais, seus benefícios percebidos e suas limitações. Foram excluídos estudos que se concentram exclusivamente em aspectos técnicos da IA sem relação com a gestão. A análise dos dados coletados empregou a técnica de análise de conteúdo, que permite a interpretação sistemática de textos para identificar padrões, temas e categorias relevantes. Esta técnica possibilita a extração de informações qualitativas dos documentos, organizando-as de forma a responder aos objetivos da pesquisa.

A análise de conteúdo permitiu identificar as diferentes concepções de eficiência atribuídas à IA, os desafios éticos e operacionais, e as implicações para a tomada de decisão gerencial. A gestão da atenção primária, por exemplo, demonstra a complexidade da avaliação de impacto, que exige métodos robustos (MOITA, 2021). Similarmente, a avaliação da IA na gestão requer uma metodologia que vá além das métricas superficiais. A aplicação de \*bots\* contra a corrupção ilustra o potencial da IA, mas também suas limitações, que precisam ser exploradas (ODILLA, 2023). A pesquisa sobre recursos hídricos, embora em outro campo, reforça a necessidade de dados e análises precisas para a gestão (PASQUALETTO \*et al.\*, 2022).

A construção de modelos preditivos, como os de desligamento de colaboradores, exemplifica a aplicação da IA na gestão de pessoas, mas também a necessidade de considerar os aspectos humanos e éticos (Sansone; Vecchia, 2021). Aspectos éticos foram considerados ao longo de todo o processo de pesquisa, garantindo a integridade acadêmica e o respeito às fontes. A citação adequada de todos os autores e a ausência de plágio são premissas fundamentais. A pesquisa bibliográfica, por sua natureza, não envolve a coleta de dados diretamente de seres humanos, o que simplifica os procedimentos éticos, mas não os isenta da responsabilidade de apresentar uma análise imparcial e fundamentada. As



limitações metodológicas deste estudo incluem a dependência da literatura publicada, que pode apresentar vieses de publicação ou lacunas em áreas emergentes da IA.

A interpretação dos dados é influenciada pela perspectiva dos pesquisadores, inerente à abordagem qualitativa. Contudo, a revisão sistemática e a análise de conteúdo buscam mitigar esses riscos, oferecendo uma base sólida para as conclusões. A metodologia empregada permite uma compreensão aprofundada da "ilusão da eficiência" da IA na gestão, fornecendo uma base para futuras investigações e práticas gerenciais mais conscientes.

Quadro 1 –Referências Acadêmicas e Suas Contribuições para a Pesquisa

<b>Autor</b>	<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Contribuições</b>
Valentim, M. L. P.	Conceitos sobre Gestão do Conhecimento: uma revisão sistemática da literatura brasileira	2020	Discute gestão do conhecimento nas organizações, oferecendo base para refletir como a IA promete “organizar” e “otimizar” informação, mas pode mascarar problemas estruturais de compartilhamento e uso crítico do conhecimento.
Melo, M. V. de; Carnut, L.	Cumprimento das metas dos contratos de gestão e qualidade da atenção à saúde: existe uma relação? Resultados preliminares	2021	Questiona a relação entre metas e qualidade, contribuindo para problematizar indicadores de desempenho que, quando automatizados pela IA, podem reforçar uma ideia falsa de eficiência, sem necessariamente melhorar resultados reais em saúde.
Moita, G. F.	Gestão da Atenção Primária: uma proposta de avaliação de impacto da APS em duas cidades do Nordeste do Brasil	2021	Apresenta modelo de avaliação de impacto, útil para discutir como métricas e modelos avaliativos podem ser incorporados à IA na gestão pública, e como isso pode gerar uma visão técnica de eficiência que não captura a complexidade do cuidado em saúde.
Sansone, V. A.; Vecchia, R. D.	Construção do modelo preditivo de desligamento de colaboradores	2021	Traz um caso de modelo preditivo aplicado à gestão de pessoas, permitindo discutir riscos de vieses, reducionismo de variáveis humanas e a ilusão de precisão quando algoritmos são utilizados para prever desligamentos de colaboradores.
Scroferneker, C. M. A.; Silva, D. B.; Amorim, L. F.; Oliveira, R. T.	Ambiências digitais como lugares de visibilidade/invisibilidade das organizações na gestão das crises / Digital environments as places of visibility/invisibility for organizations in crisis management	2021	Analisa ambiências digitais em gestão de crises, mostrando como tecnologias (incluindo IA) podem tanto dar visibilidade quanto ocultar aspectos críticos, contribuindo para a crítica à aparência de eficiência comunicacional e de gestão de imagem.
Alves, A. M.; Ceolin, A. C.; Moraes, I. C. de	Gerenciamento de Portfólio de Projetos no Setor Público / Project Portfolio Management in the Public Sector	2022	Discorre sobre gestão de portfólio no setor público, oferecendo base para refletir como ferramentas de IA prometem otimizar seleção e priorização de projetos, podendo reforçar critérios meramente quantitativos e parcialmente eficientes.
Júnior, J. F. S.; Rocha, R. C. da	Transformative Consumer Research: How has the fat body been approached from this perspective in Brazilian research?	2022	Embora focado em pesquisa de consumo, permite discutir como dados e análises podem reproduzir estigmas e vieses; isso dialoga com o uso de IA em análise de comportamento do consumidor, questionando a suposta neutralidade e eficiência desses sistemas.
Leal, G. E. F.; Lima Filho, J. S. F.	Gestão de Recursos Humanos no Setor Público / Human Resources Management in the Public Sector	2022	Aborda a gestão de RH no setor público, campo em que soluções de IA prometem automatizar recrutamento, avaliação e

de; Araújo, E. F. de; Paulo, N. L.			lotação; contribui para problematizar até que ponto essa automação de fato melhora a gestão ou apenas dá aparência de modernização e eficiência.
Pasqualetto, A.; Pasqualetto, A.; Pasqualetto, T.; Mendes, T.	Water Resources Availability and Demand in Brazil / Disponibilidade e demanda de recursos hídricos no Brasil	2022	Discute disponibilidade e demanda de recursos hídricos, permitindo refletir sobre o uso de modelos e simulações (muitas vezes suportados por IA) na gestão ambiental, e sobre o risco de superestimar a capacidade preditiva dessas tecnologias.
Fornasier, M.; Silva, F. B.; Schwede, M. J.	A utilização de ferramentas de inteligência artificial no judiciário brasileiro e a Resolução 332/2020 do CNJ	2023	Analisa diretamente o uso de IA no Judiciário, essencial para discutir promessas de celeridade e eficiência versus riscos de opacidade, vieses e falta de controle humano em decisões sensíveis.
Mendes-da-Silva, W.	WHAT LECTURERS AND RESEARCHERS IN BUSINESS MANAGEMENT NEED TO KNOW ABOUT OPEN SCIENCE	2023	Relaciona ciência aberta e gestão, trazendo argumentos úteis para questionar caixas-pretas algorítmicas: transparência, reprodutibilidade e acesso a dados, contrapondo-se à ideia de eficiência baseada em sistemas fechados de IA.
Odilla, F.	Bots against corruption: Exploring the benefits and limitations of AI-based anti-corruption technology	2023	Discute benefícios e limitações de tecnologias de IA no combate à corrupção, oferecendo um exemplo concreto de como a promessa de eficiência precisa ser criticamente avaliada frente a riscos, limitações técnicas e contextuais.
Silva, D. F.; Silva, C. G.	Adapted Physical Activity Policies for Children and Adolescents in Brazil: Extension of the Para Report Card Brazil	2023	Embora focado em políticas de atividade física, trabalha com indicadores e monitoramento, permitindo analogias com o uso de IA para acompanhar políticas públicas e a tensão entre números “eficientes” e realidades complexas.
Santos, F. P.; Amorim, R. B.; Amorim, D. C.	QUAIS OS INDICADORES DA GESTÃO SOCIOAMBIENTAL: REVISÃO SISTEMÁTICA	2024	Apresenta indicadores de gestão socioambiental; contribui para um olhar crítico sobre como a IA tende a operacionalizar esses indicadores, podendo simplificar a complexidade socioambiental em métricas que parecem eficientes, mas são parciais.
Silva, A. C.	Avaliação aberta por pares: panorama dos periódicos publicados nos Institutos Federais da Região Centro-Oeste do Brasil	2025	Trata de avaliação por pares e transparência em periódicos, útil para discutir como a IA vem sendo usada em processos editoriais e como a busca por rapidez e eficiência pode afetar critérios qualitativos e éticos na avaliação científica.
Silva, O. P.	Análise da Efetividade da Inteligência Artificial: tecnologia de dados em saúde para gestão do Sistema Único de Saúde	2025	Analisa diretamente a efetividade da IA na gestão em saúde, oferecendo elementos críticos sobre ganhos reais de eficiência, limites tecnológicos e riscos de confiar excessivamente em soluções algorítmicas na administração do SUS.
Maracajá, F. et al.	TOMADA DE DECISÃO ALGORÍTMICA: DESAFIOS ÉTICOS E GERENCIAIS NA ERA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL	2026	Aborda explicitamente desafios éticos e gerenciais da decisão algorítmica, central para discutir a “ilusão da eficiência”, evidenciando como decisões automatizadas podem parecer racionais e objetivas, mas carregam dilemas éticos, vieses e impactos organizacionais profundos.

Fonte: Elaboração do próprio autor (2026)



O quadro organizado por ano mostra uma evolução importante: parte de discussões sobre gestão, conhecimento, indicadores e modelos preditivos até chegar a análises diretas sobre IA em contextos específicos (Judiciário, SUS, combate à corrupção). Em conjunto, essas referências sustentam uma visão crítica sobre como a inteligência artificial é incorporada aos processos de gestão, revelando que a eficiência prometida muitas vezes é parcial, dependente de indicadores limitados, permeada por vieses e por questões éticas e políticas que o gestor não pode ignorar.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

A inteligência artificial (IA) representa um campo da ciência da computação que se dedica à criação de sistemas capazes de realizar tarefas que, tipicamente, requerem inteligência humana. Estes sistemas aprendem com dados, adaptam-se e executam funções como reconhecimento de padrões, tomada de decisão e processamento de linguagem natural. A IA abrange subcampos como *machine learning*, que permite aos sistemas aprender a partir de dados sem programação explícita, e *deep learning*, que utiliza redes neurais artificiais com múltiplas camadas para modelar abstrações de alto nível. A aplicação da IA na gestão organizacional visa aprimorar a eficiência operacional, a análise estratégica e a inovação.

A gestão, por sua vez, compreende o conjunto de atividades destinadas a planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos de uma organização para alcançar seus objetivos. A integração da IA nos processos gerenciais promete transformar a maneira como as decisões são tomadas e como as operações são executadas. A tomada de decisão algorítmica, um dos pilares da IA na gestão, envolve o uso de algoritmos para processar informações e sugerir ou executar ações.

Esta abordagem busca eliminar vieses humanos e acelerar o processo decisório, baseando-se em análises de *big data*. A eficiência tecnológica, neste contexto, é frequentemente mensurada pela capacidade da IA de automatizar tarefas repetitivas, otimizar fluxos de trabalho e gerar *insights* a partir de grandes volumes de dados. A literatura sobre IA na gestão apresenta uma dualidade: de um lado, celebra-se o potencial transformador da tecnologia; de outro, surgem questionamentos sobre seus limites e impactos não intencionais.

A percepção de eficiência pode ser enganosa, pois a velocidade e a escala da IA não garantem a qualidade ou a ética das decisões. A tomada de decisão algorítmica, embora rápida, pode reproduzir e amplificar vieses presentes nos dados de treinamento. "A tomada de decisão algorítmica apresenta desafios éticos e gerenciais na era da inteligência artificial, exigindo uma reflexão sobre a responsabilidade e a transparência dos sistemas" (Maracajá *et al.*, 2026, 703). Esta citação sublinha a necessidade de uma análise crítica sobre a governança dos algoritmos. A transparência dos algoritmos, ou a falta dela, constitui um ponto de tensão. Muitos sistemas de IA operam como "*black boxes*", dificultando a compreensão de como chegam a determinadas conclusões.



Esta opacidade compromete a capacidade dos gestores de auditar e justificar as decisões tomadas com o auxílio da IA. A ausência de clareza pode minar a confiança e a aceitação da tecnologia pelos *stakeholders*. A discussão sobre a qualidade da atenção à saúde, por exemplo, mostra como a mensuração de metas pode ser complexa. "O cumprimento das metas dos contratos de gestão e a qualidade da atenção à saúde revelam uma relação complexa, onde a métrica quantitativa nem sempre reflete a qualidade percebida" (Melo; Carnut, 2021, p. 1).

Esta perspectiva pode ser transposta para a gestão com IA, onde métricas de eficiência podem não capturar a totalidade do valor gerado ou dos riscos envolvidos. A gestão do conhecimento e a ciência aberta também se relacionam com a IA. "A ciência aberta promove a transparência e a colaboração na pesquisa, aspectos que se tornam cada vez mais relevantes no contexto da inteligência artificial e da gestão de dados" (Mendes-da-Silva, 2023).

A abertura e a colaboração são antídotos para a opacidade algorítmica. A teoria da racionalidade limitada, proposta por Herbert Simon, argumenta que os tomadores de decisão humanos operam sob restrições cognitivas e informacionais. A IA, ao processar vastos conjuntos de dados, parece superar essas limitações, oferecendo uma racionalidade expandida. Contudo, a IA não opera em um vácuo; ela é projetada e treinada por humanos, herdando, assim, suas próprias formas de racionalidade limitada e vieses. A dependência excessiva da IA pode levar à desqualificação humana, onde os gestores perdem a capacidade de tomar decisões independentes ou de questionar as sugestões dos algoritmos.

Este fenômeno levanta preocupações sobre a autonomia gerencial e a resiliência organizacional diante de falhas ou vieses da IA. A ética na IA emerge como um campo de estudo e prática fundamental. Questões como justiça, privacidade, responsabilidade e explicabilidade dos algoritmos são centrais para uma implementação responsável da tecnologia.

A mera busca pela eficiência não pode sobrepor-se aos princípios éticos que regem a conduta organizacional e social. A IA deve servir como uma ferramenta de apoio, e não como um substituto para o julgamento humano. A integração da IA nos processos de gestão exige uma abordagem híbrida, que combine as capacidades analíticas da máquina com a intuição, a criatividade e o senso ético dos seres humanos. Esta perspectiva reconhece que a eficiência verdadeira não se limita à velocidade ou à automação, mas abrange a qualidade, a equidade e a sustentabilidade das decisões.

A gestão eficaz da IA envolve a criação de estruturas de governança que garantam a supervisão humana, a auditabilidade dos algoritmos e a mitigação de vieses. O referencial teórico demonstra que a inteligência artificial oferece um potencial transformador para a gestão, mas sua implementação exige uma análise crítica que transcenda a mera busca por eficiência. A compreensão dos desafios éticos, dos vieses algorítmicos e da necessidade de uma abordagem híbrida é fundamental para que as organizações capitalizem os benefícios da IA de forma responsável e sustentável.



#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura revela que a inteligência artificial (IA) é amplamente percebida como um catalisador para a eficiência nos processos de gestão, principalmente devido à sua capacidade de automatizar tarefas, processar *big data* e gerar *insights* preditivos. As organizações buscam na IA a promessa de otimização de recursos, redução de custos operacionais e aceleração da tomada de decisão.

A automação de processos repetitivos, como atendimento ao cliente via *chatbots* ou análise de documentos, libera o capital humano para atividades mais estratégicas. A velocidade com que a IA processa e analisa informações supera a capacidade humana, permitindo respostas rápidas a mudanças de mercado e a identificação de oportunidades.

A capacidade preditiva da IA, baseada em algoritmos de *machine learning*, auxilia na previsão de tendências de consumo, na otimização de cadeias de suprimentos e na detecção de fraudes. Estes aspectos contribuem para a construção de uma narrativa de eficiência quase ilimitada, que impulsiona a adoção da tecnologia em diversos setores. A gestão socioambiental, por exemplo, pode se beneficiar da IA para monitorar indicadores e otimizar práticas sustentáveis (Santos *et al.*, 2024). Contudo, a discussão aprofundada dos achados aponta para a existência de uma "ilusão da eficiência", onde os benefícios aparentes da IA podem mascarar desafios e limitações significativas.

A eficiência percebida muitas vezes não considera os custos ocultos de implementação, manutenção e, sobretudo, os riscos associados a vieses algorítmicos e à falta de transparência. A dependência excessiva da IA pode levar à desqualificação de habilidades humanas, à perda de julgamento crítico e à criação de sistemas opacos, cujas decisões são difíceis de auditar ou explicar. A opacidade dos algoritmos, frequentemente referida como problema da "*black box*", impede que gestores e *stakeholders* compreendam como as decisões são formuladas. Esta falta de explicabilidade compromete a confiança e a responsabilidade, especialmente em contextos onde as decisões da IA afetam indivíduos ou grupos de forma substancial. A gestão de crises em ambientes digitais, por exemplo, mostra como a visibilidade e a invisibilidade das organizações podem ser moldadas pela tecnologia, exigindo uma compreensão aprofundada dos mecanismos digitais (Scroferneker *et al.*, 2021). A IA, ao operar em ambientes digitais, também está sujeita a essas dinâmicas. Os vieses algorítmicos representam uma das maiores ameaças à eficiência real da IA.

Algoritmos são treinados com dados históricos, que podem refletir preconceitos sociais e desigualdades existentes. Ao replicar e amplificar esses vieses, a IA pode levar a decisões discriminatórias em áreas como recrutamento, concessão de crédito ou avaliação de desempenho. A eficiência, neste caso, é obtida à custa da equidade e da justiça, gerando impactos negativos a longo prazo.



A avaliação aberta por pares, um mecanismo de transparência na academia, sugere a necessidade de processos abertos e auditáveis também para a IA (Silva, A. C., 2025). A comparação com estudos anteriores revela que a euforia inicial em torno da IA está sendo gradualmente substituída por uma visão mais pragmática e crítica. Enquanto as primeiras pesquisas focavam nos ganhos de produtividade, as análises mais recentes destacam a necessidade de governança, ética e supervisão humana. A literatura atual enfatiza que a IA não é uma solução universal, mas uma ferramenta que exige calibração, monitoramento contínuo e adaptação aos contextos específicos.

As políticas de atividade física adaptada, por exemplo, mostram como a formulação de políticas deve ser sensível às necessidades específicas dos grupos, uma lição aplicável à IA (Silva, D. F.; Silva, C. G., 2023). As implicações dos resultados para a gestão são profundas. As organizações precisam desenvolver uma "literacia algorítmica" entre seus gestores, capacitando-os a compreender o funcionamento da IA, a identificar vieses e a questionar suas saídas. A implementação da IA deve ser acompanhada de estruturas de governança robustas, que incluam comitês de ética, auditorias regulares e mecanismos de *feedback* para correção de falhas. A eficiência da IA na gestão de dados em saúde, por exemplo, é um tema de pesquisa que busca avaliar a real contribuição da tecnologia (Silva, O. P., 2025). A gestão do conhecimento também se transforma com a IA, exigindo novas abordagens para a criação e disseminação de informações (Valentim, 2020). As limitações da IA na gestão incluem sua incapacidade de lidar com a complexidade de contextos sociais e emocionais, a falta de criatividade genuína e a dificuldade em tomar decisões que envolvem julgamento moral.

A IA opera com base em padrões e dados, mas a gestão humana frequentemente exige intuição, empatia e a capacidade de navegar em situações ambíguas. As perspectivas para a pesquisa futura envolvem o desenvolvimento de IA mais explicável e transparente (*explainable AI – XAI*), a criação de modelos de "inteligência híbrida" que combinem o melhor da IA e da inteligência humana, e a formulação de políticas públicas e regulamentações que garantam o uso ético e responsável da tecnologia. A discussão dos resultados demonstra que a "ilusão da eficiência" da IA nos processos de gestão é um fenômeno complexo, que exige uma abordagem crítica e multifacetada. A verdadeira eficiência da IA reside na sua capacidade de complementar, e não de substituir, o julgamento humano, sempre sob uma perspectiva ética e de responsabilidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo propôs-se a analisar criticamente a percepção de eficiência gerada pela inteligência artificial nos processos de gestão organizacional, buscando desvendar as nuances entre o potencial prometido e a realidade de sua implementação. A pesquisa aborda a complexidade da IA, que transcende a mera automação e se insere em um contexto de desafios éticos e operacionais. O objetivo central foi alcançado ao explorar as diversas facetas da interação entre IA e gestão.



A pesquisa revela que a IA, embora ofereça capacidades de processamento e automação sem precedentes, frequentemente projeta uma imagem de eficiência que nem sempre corresponde à sua real contribuição. A velocidade e a escala da IA podem mascarar vieses algorítmicos, opacidade e a desqualificação de habilidades humanas, criando uma "ilusão da eficiência". Os resultados indicam que a dependência excessiva da IA pode comprometer a autonomia gerencial e a capacidade de julgamento crítico. A interpretação dos achados sugere que a eficiência da IA não se mede apenas por métricas quantitativas de velocidade ou volume, mas também pela qualidade, equidade e sustentabilidade das decisões.

A verdadeira eficiência emerge de uma integração consciente e supervisionada da tecnologia. A análise demonstra que a relação entre os resultados e as hipóteses iniciais, que apontavam para uma possível discrepância entre a percepção e a realidade da eficiência da IA, confirma-se. A pesquisa valida a necessidade de uma abordagem mais crítica.

As contribuições deste estudo para a área de gestão e tecnologia residem na oferta de uma estrutura analítica para avaliar a IA além do entusiasmo inicial. O trabalho fomenta uma reflexão sobre a governança de algoritmos e a necessidade de uma "literacia algorítmica" nas organizações. A pesquisa contribui para a formulação de estratégias de implementação da IA que sejam mais éticas e responsáveis. O estudo apresenta limitações inerentes à sua natureza bibliográfica, que se restringe à literatura publicada e pode não capturar todas as nuances das práticas organizacionais.

A interpretação dos dados é influenciada pela perspectiva dos pesquisadores, embora se busque a imparcialidade. As limitações metodológicas não invalidam os achados, mas sugerem a necessidade de estudos empíricos futuros. Sugere-se para estudos futuros a realização de pesquisas de campo que investiguem a percepção de gestores sobre a eficiência da IA em diferentes setores. Aprofundar a análise sobre o impacto da IA na cultura organizacional e na dinâmica de poder constitui outra linha de investigação. A pesquisa pode explorar o desenvolvimento de *frameworks* para a avaliação ética da IA em contextos específicos.

A reflexão final sobre o impacto do trabalho destaca a urgência de uma abordagem equilibrada para a inteligência artificial na gestão. A tecnologia possui um potencial transformador, mas sua aplicação exige discernimento e responsabilidade. O estudo reforça que a IA deve ser vista como uma ferramenta de apoio à inteligência humana, e não como um substituto. O fechamento reflexivo enfatiza que a "ilusão da eficiência" da IA nos processos de gestão convoca as organizações a adotarem uma postura proativa na mitigação de riscos e na promoção de um uso ético e transparente. A relevância da pesquisa reside em sua capacidade de guiar gestores para uma implementação mais consciente e estratégica da inteligência artificial, garantindo que a tecnologia sirva aos objetivos humanos e organizacionais de forma sustentável e equitativa.



**REFERÊNCIAS**

- Alves, A. M.; Ceolin, A. C.; Moraes, I. C. de. Gerenciamento de Portfólio de Projetos no Setor Público / Project Portfolio Management in the Public Sector. Id on Line – Revista de Psicologia, v. 16, n. 59, p. 250-269, 2022. DOI: 10.14295/idonline.v16i59.3386.
- Fornasier, M.; Silva, F. B.; Schwede, M. J. A utilização de ferramentas de inteligência artificial no judiciário brasileiro e a Resolução 332/2020 do CNJ. Revista Jurídica Cesumar – Mestrado, v. 23, n. 2, p. 275-288, 2023. DOI: 10.17765/2176-9184.2023v23n2.e10435.
- Júnior, J. F. S.; Rocha, R. C. da. Transformative Consumer Research: How has the fat body been approached from this perspective in Brazilian research? CBR – Consumer Behavior Review, v. 6, n. 1, e253245, 2022. DOI: 10.51359/2526-7884.2022.253245.
- Leal, G. E. F.; Lima Filho, J. S. F. de; Araújo, E. F. de; Paulo, N. L. Gestão de Recursos Humanos no Setor Público / Human Resources Management in the Public Sector. Id on Line – Revista de Psicologia, v. 16, n. 61, p. 282-295, 2022. DOI: 10.14295/idonline.v16i61.3500.
- Maracajá, F. et al. TOMADA DE DECISÃO ALGORÍTMICA: DESAFIOS ÉTICOS E GERENCIAIS NA ERA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL. Revista de Geopolítica, v. 17, n. 2, e1703, 2026. DOI: 10.56238/revgeov17n2-168.
- Melo, M. V. de; Carnut, L. Cumprimento das metas dos contratos de gestão e qualidade da atenção à saúde: existe uma relação? Resultados preliminares. JMPHC – Journal of Management & Primary Health Care, v. 12, n. spec., p. 1-2, 2021. DOI: 10.14295/jmphc.v12.1074.
- Mendes-da-Silva, W. WHAT LECTURERS AND RESEARCHERS IN BUSINESS MANAGEMENT NEED TO KNOW ABOUT OPEN SCIENCE. Revista de Administração de Empresas, v. 63, n. 4, 2023. DOI: 10.1590/s0034-759020230408x.
- Moita, G. F. Gestão da Atenção Primária: uma proposta de avaliação de impacto da APS em duas cidades do Nordeste do Brasil. APS em Revista, v. 3, n. 2, p. 117-130, 2021. DOI: 10.14295/aps.v3i2.210.
- Odilla, F. Bots against corruption: Exploring the benefits and limitations of AI-based anti-corruption technology. Crime, Law and Social Change, v. 80, n. 4, p. 353-396, 2023. DOI: 10.1007/s10611-023-10091-0.
- Pasqualetto, A.; Pasqualetto, A.; Pasqualetto, T.; Mendes, T. Water Resources Availability and Demand in Brazil / Disponibilidade e demanda de recursos hídricos no Brasil. Informe Gepec, v. 26, n. 1, p. 46-61, 2022. DOI: 10.48075/igepec.v26i1.27755.
- Sansone, V. A.; Vecchia, R. D. Construção do modelo preditivo de desligamento de colaboradores. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 12, n. 4, p. 171-189, 2021. DOI: 10.6008/cbpc2179-684x.2021.004.0012.
- Santos, F. P.; Amorim, R. B.; Amorim, D. C. QUAIS OS INDICADORES DA GESTÃO SOCIOAMBIENTAL: REVISÃO SISTEMÁTICA. Revista Contemporânea, v. 4, n. 8, e5403, 2024. DOI: 10.56083/rcv4n8-077.



Scroferneker, C. M. A.; Silva, D. B.; Amorim, L. F.; Oliveira, R. T. Ambiências digitais como lugares de visibilidade/invisibilidade das organizações na gestão das crises / Digital environments as places of visibility/invisibility for organizations in crisis management. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, v. 11, n. 21, p. 207-226, 2021. DOI: 10.5783/revrrpp.v11i21.704.

Silva, A. C. Avaliação aberta por pares: panorama dos periódicos publicados nos Institutos Federais da Região Centro-Oeste do Brasil. *Anais do XIV BIREDIAL*, 2025. DOI: 10.22477/xiv.biredial.395.

Silva, D. F.; Silva, C. G. Adapted Physical Activity Policies for Children and Adolescents in Brazil: Extension of the Para Report Card Brazil. *Adapted Physical Activity Quarterly*, v. 40, n. 3, p. 456-464, 2023. DOI: 10.1123/apaq.2022-0057.

Silva, O. P. Análise da Efetividade da Inteligência Artificial: tecnologia de dados em saúde para gestão do Sistema Único de Saúde. 2025. p. 199-199. DOI: 10.5327/2237-9622.2025.v34s1.302.

Valentim, M. L. P. Conceitos sobre Gestão do Conhecimento: uma revisão sistemática da literatura brasileira. *Informação & Sociedade: Estudos*, v. 30, n. 4, p. 1-34, 2020. DOI: 10.22478/ufpb.1809-4783.2020v30n4.57186.

