

# Investigando os impactos da inteligência artificial no trabalho em equipe: oportunidades e desafios para socialização

Daniel Zandoná<sup>1</sup>, Adriana S. Vivacqua<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Programa de Pós-graduação em Informática, Instituto de Computação  
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)  
Rio de Janeiro - RJ - Brasil

danielzandona@ufrj.br, avivacqua@ic.ufrj.br

**Abstract.** *The use of generative artificial intelligence has become increasingly popular in organizational environments, creating a paradox between increased productivity and risks related to human factors in work teams. This exploratory study aims to understand the impact on team socialization resulting from the growing individual interaction with artificial intelligence applications and agents. Using a rapid literature review in the Scopus and SBC-OpenLib databases, preliminary results show that the impact of artificial intelligence on socialization depends on intentionality in mitigating risks to social interactions and organizational knowledge creation.*

**Resumo.** *O uso da inteligência artificial generativa tem se popularizado no ambiente organizacional criando um paradoxo entre o aumento da produtividade e os riscos relacionados aos fatores humanos em equipes de trabalho. Este estudo exploratório tem como objetivo entender o impacto na socialização em equipes a partir da crescente interação individual com aplicativos e agentes de inteligência artificial. Utilizando uma revisão rápida de literatura nas bases Scopus e SBC-OpenLib, os resultados preliminares mostram que o impacto da inteligência artificial na socialização depende da intencionalidade para mitigar riscos às interações sociais e à criação de conhecimento organizacional.*

## 1. Introdução

A adoção da inteligência artificial (IA) nos ambientes organizacionais passou de 22% em 2023 para 75% em 2024 (Hai *et al.*, 2025) e introduziu uma nova dinâmica de interação dos indivíduos com aplicativos e agentes que utilizam essa tecnologia para realização de atividades, tomada de decisões, comunicação e colaboração. Esta tendência se confirma na medida em que os usuários passam a observar ganhos de produtividade e a confiar nos resultados fornecidos pelos sistemas de IA. Contudo, o crescente volume de interações individuais com a IA levanta preocupações relacionadas à socialização onde, no contexto do trabalho em equipe, trata-se de um processo importante de produção de conhecimento tácito por meio da experiência compartilhada (Nonaka, 1994).

Ao assumir tarefas de comunicação ou fornecer respostas prontas, a IA pode diminuir a necessidade de interações sociais, ameaçando a qualidade da socialização, a sensação de conexão e a satisfação da necessidade básica de pertencimento dentro das equipes (Söllner *et al.*, 2025). A possibilidade de diminuição das interações pode levar à

perda de habilidades sociais e ao isolamento profissional (Meng *et al.*, 2025); (Söllner *et al.*, 2025).

Esse aspecto ambíguo dos efeitos da IA representa riscos e oportunidades, podendo, numa visão otimista, diminuir desigualdades de poder ao beneficiar os menos favorecidos e liberar tempo para interações sociais mais significativas e para a resolução de problemas complexos. O paradoxo entre o aumento da produtividade e os riscos para os fatores humanos, em especial a socialização organizacional, define a motivação principal para a pesquisa.

Diante deste contexto, a pesquisa exploratória tem como objetivo investigar o impacto na socialização, em equipes de trabalho, a partir da crescente interação individual com sistemas de IA. Para isso, foi utilizada como metodologia uma revisão rápida da literatura nas bases Scopus e SBC-OpenLib, onde os resultados da pesquisa confirmam a ambiguidade em relação ao impacto da IA na socialização organizacional. As principais descobertas sugerem riscos como o aumento da carga cognitiva, o isolamento social e a desumanização, mas também demonstram que a IA pode gerar oportunidades para uma nova divisão do trabalho e para melhorar a qualidade relacional do trabalho, desde que seu uso seja intencional e guiado por uma abordagem ética e transparente. As implicações práticas apontam para a necessidade de literacia em IA e de sistemas de gestão que mantenham a responsabilidade final da tomada de decisão sob supervisão humana.

O artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente, apresenta o contexto da crescente adoção da IA em equipes de trabalho e ambientes organizacionais, destacando o paradoxo entre o aumento de produtividade e os riscos para a socialização organizacional. Em seguida, detalha a metodologia da revisão rápida de literatura. O terceiro capítulo apresenta os resultados preliminares a partir da análise dos artigos selecionados, identificando riscos, oportunidades e respondendo às questões de pesquisa elaboradas. Por fim, apresenta a conclusão contendo as principais implicações práticas e contribuições.

## **2. Metodologia**

Utilizando uma revisão rápida da literatura relacionada, o estudo exploratório visa fazer explorações iniciais sobre o fenômeno e descobrir variáveis relevantes a serem investigadas em pesquisas futuras (Filippo *et al.*, 2011). Desta forma, foi possível descobrir as principais oportunidades e riscos do uso de inteligência artificial com potencial de impactar a socialização em equipes de trabalho. A revisão rápida de literatura seguiu alguns padrões de revisão de literatura em engenharia de software apresentados por Kitchenham and Charters (2007).

### **2.1. Bases de artigos**

Foram utilizadas no processo de pesquisa a biblioteca de artigos científicos da Scopus<sup>1</sup>, que possui um banco de dados de periódicos científicos revisados por pares, com publicações indexadas como: Elsevier, IEEE, ACM, Springer, SAGE, Capes entre

---

<sup>1</sup> Scopus Content. Acesso em 14/10/2025. Disponível em: <https://elsevier.com/products/scopus/content>

outras, assim como a SBC-OpenLib (SOL)<sup>2</sup>, Biblioteca Digital da Sociedade Brasileira de Computação.

## 2.2. Perguntas de pesquisa

Este estudo tem como objetivo responder às seguintes questões de pesquisa:

**RQ1** A partir da crescente interação dos indivíduos com aplicativos de inteligência artificial, qual o impacto na socialização em equipes de trabalho?

**RQ2** Como os membros de equipes percebem e desenvolvem ações para adotar boas práticas ou mitigar riscos à socialização, a partir de suas interações individuais com a IA?

## 2.3. String de busca

A *string* de busca foi definida com base nas questões de pesquisa acima, assim como nas palavras-chave identificadas na etapa inicial de planejamento da revisão de literatura. Após testes e refinamento das palavras-chave, criamos a *string* de busca contendo três partes relacionadas ao problema e objetivos da pesquisa. Cada parte foi conectada com o operador “AND”.

**String final:** (generative artificial intelligence) AND (socialization) AND (teamwork)

## 2.4. Critérios de exclusão

Após a busca pela string nas bases da Scopus e SBC-OpenLib (SOL), iniciou-se a definição de critérios de inclusão e exclusão, como os listados na Tabela 1.

**Tabela 1. Critérios de inclusão e exclusão**

Tipo de restrição	Valor
Por área do conhecimento	I. Computer Science II. Social Sciences
Por tipo de publicação	III. Inclui artigos de periódicos IV. Inclui artigos de revisões
Por tempo	Intervalo entre 2020 e 2025 (considerando a popularização de aplicativos de inteligência artificial)
Por palavras-chave	Sem restrições
Por idiomas	Inclui artigos em inglês e português
Por acesso às publicações	Exclui artigos sem permissão de acesso pela UFRJ

## 2.5. Seleção dos artigos

---

<sup>2</sup>Acesso em 14/10/2025. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/index.php/indice>

A pesquisa na base Scopus retornou 84 artigos publicados entre os anos de 2020 e 2025, sendo que a relação completa está disponível online para consulta<sup>3</sup>. A busca pela *string* não retornou resultados na base da SBC-OpenLib (SOL). A análise dos artigos iniciou-se primeiramente pela leitura do título e resumo, onde verificou-se a consistência com os objetivos da revisão bibliográfica e das questões de pesquisa. Dessa análise preliminar, muitos artigos foram considerados como fora de escopo (55), enquanto outros artigos foram mantidos (29) para uma leitura mais aprofundada.

Desta forma, iniciou-se uma análise mais detalhada da introdução e conclusão dos artigos, sendo o resultado da segunda etapa de avaliação apresentado a seguir: artigos selecionados (18), artigos excluídos por não haver permissão de acesso (4) e artigos classificados como “Não responde às questões de pesquisa” (7).

A terceira e última etapa de triagem teve como resultado a leitura completa (8) e leitura diagonal (10) dos artigos, sendo posteriormente realizado o checklist de qualidade onde os artigos foram classificados conforme a tabela 2. A seleção final resultou em 9 artigos considerados na extração das respostas às questões de pesquisa.

**Tabela 2. Critérios de qualidade**

<b>Critério de qualidade</b>	<b>Avaliação (quantidade de artigos)</b>
O artigo responde às questões de pesquisa?	Sim (5), parcialmente (4) e não (9)
Considerando os estudos que respondem total ou parcialmente às questões de pesquisa, a fonte de publicação e os resultados são confiáveis levando-se em conta o CiteScore Rank Scopus e número de citações?	Confiável (6), parcialmente (3) e Não confiável (0)
O artigo possui objetivo e metodologia bem definidos?	Sim (8), parcialmente (1) e não (0)

### **3. Resultados preliminares**

A análise dos artigos buscou explorar qual o impacto da IA para a socialização em equipes de trabalho. Os resultados preliminares revelaram alguns aspectos estratégicos em torno de como os usuários utilizam e interagem com a inteligência artificial no contexto da comunicação organizacional e nas tomadas de decisões. A seguir, listamos as principais descobertas:

#### **3.1. Confiança na IA e influência nas interações sociais**

A inteligência artificial, por meio da tecnologia de seus algoritmos, frequentemente atua de forma não perceptível aos usuários, mediando tarefas, facilitando a comunicação ou automatizando processos de decisão (Richter and Schwabe, 2025). Por exemplo, como descreve Richter and Schwabe (2025, p.2): “Esse fenômeno da "IA invisível" confunde a linha divisória entre os membros ativos da equipe e a infraestrutura digital subjacente,

<sup>3</sup> <https://anonymous.4open.science/r/impactos-da-inteligencia-artificial-em-equipes-241A/>

tornando difícil para as equipes distinguir entre as contribuições humanas e aquelas influenciadas pela IA”. Tais características evidenciam que a tecnologia tem potencial para estabelecer interações com os indivíduos.

Neste contexto, a interação entre humanos e entre humanos e a IA está diretamente ligada à forma como a IA orquestra as conexões e responde às demandas apresentadas pelos usuários desses sistemas. Assim, o termo socialização organizacional da IA foi descrito por Stylos *et al.* (2025, p.6), como “o ajuste mútuo de humanos e agentes de IA às demandas afetivas, cognitivas e comportamentais do ambiente, promovendo a interoperabilidade e qualidade de tomada de decisão”. Na visão dos autores, os sistemas de IA deixam de ser vistos apenas como ferramentas e passam a ser reconhecidos como co-atores nas organizações, capazes de participar da cocriação, da resolução de problemas e da tomada de decisões dentro do ecossistema organizacional (Stylos *et al.*, 2025); (Meng *et al.*, 2025).

Em relação à socialização organizacional, Söllner *et al.* (2025 apud Ryan and Deci, p. 295) alerta que “ao assumir interações com clientes ou colegas, a IA pode diminuir a necessidade de contato social humano, reduzindo a sensação de conexão e a satisfação da necessidade básica de pertencimento”. Portanto, a redução do contato pode levar à perda de habilidades sociais, prejudicar a coordenação, o aprendizado em equipe e potencialmente contribuir para o isolamento profissional (Söllner *et al.*, 2025); (Meng *et al.*, 2025); (Hai *et al.*, 2025). Por outro lado, a IA também poderia ser utilizada para melhorar a qualidade relacional do trabalho caso tenha como objetivo apoiar processos colaborativos e distribuir a responsabilidade pela tomada de decisões. Desta forma, fica evidente que a utilização dos aplicativos e agentes de IA nos ambientes organizacionais deve ser intencional e pode impactar diretamente os processos e a socialização, com efeitos também na produção de conhecimento.

Outro fator crítico é o grau de confiança que o usuário deposita na IA para aceitar os resultados fornecidos pelos sistemas ou agir em seu nome, sendo que este fator afeta diretamente a socialização organizacional da IA (Stylos *et al.*, 2025); (Erengin *et al.*, 2024). Ainda para Stylos *et al.* (2025 apud Cadden *et al.*, p. 11): “a coevolução entre agentes humanos e de IA sugerem que esses agentes se influenciam mutuamente no processo de socialização”. Portanto, a sinergia entre humanos e IA é um processo complexo que exige a compreensão das dinâmicas psicológicas (como confiança, dependência e emoções) e dos aspectos técnicos do design (interface e feedback) para a criação de ambientes colaborativos onde humanos e IA possam cocriar e aprender uns com os outros de forma eficaz (Söllner *et al.*, 2025).

### **3.2. Divisão do trabalho entre humanos e IA**

A crescente confiança nos sistemas de IA e sua característica conversacional dinâmica e imprevisível faz com que sua participação nas conversas e tomadas de decisões em redes (de forma direta ou indireta) possa ser considerada como um aspecto que influencia a colaboração e socialização organizacional. Neste sentido, abre-se a possibilidade para o surgimento de uma nova forma de divisão do trabalho. Para Söllner *et al.* (2025 apud Noy and Zhang, p. 294) “a ascensão da IA generativa está redefinindo a tradicional divisão do trabalho e exigindo uma nova conceitualização da colaboração

humano-máquina”. Nesta nova divisão do trabalho, a IA produziria um primeiro rascunho de um trabalho (por exemplo, um relatório, e-mail, diagrama) e os humanos seriam responsáveis por revisar, editar e desenvolver o trabalho (Söllner *et al.*, 2025). Assim, os autores apontam que é fundamental compreender como a IA pode potencializar o trabalho humano e a tomada de decisões e determinar cenários onde a IA deve assumir a liderança em detrimento do conhecimento humano e vice-versa (Söllner *et al.*, 2025).

Em ambientes de trabalho atuais, a interação entre humanos e IA já é uma prática comum e espera-se que essa forma de divisão do trabalho se intensifique como consequência de inovações tecnológicas e mudanças de hábitos sociais ainda por vir. Para Söllner *et al.* (2025 apud Humphrey *et al.*, p. 294) “essas mudanças podem levar a empregos mais complexos, que exigem maiores demandas de resolução de problemas e, conseqüentemente, um processamento de informações mais intenso”.

Trazendo esta questão sob a perspectiva da socialização organizacional, os estudos analisados evidenciam os impactos na carga cognitiva de equipes, assim como na disposição para interação síncrona de forma presencial ou mesmo remota. É importante considerar que, para os estudos analisados, a crescente complexidade da natureza do trabalho pode ser vivenciada de forma opressora e mentalmente desgastante, o que pode levar ao estresse e à síndrome de burnout. Isso aconteceria porque a existência de tarefas rotineiras e “automáticas” servem tradicionalmente como um respiro mental porque podem ser executadas sem a necessidade de pensamento ou tomada de decisões conscientes (Söllner *et al.*, 2025).

Neste contexto de definição sobre uma nova divisão de trabalho entre humanos e IA, a tecnologia pode desempenhar um papel central ao facilitar o desenvolvimento de sistemas de gestão dinâmicos capazes de responder em tempo real às mudanças no ambiente de trabalho e aumentar a eficiência operacional (Söllner *et al.*, 2025). No entanto, é preciso considerar e mitigar os riscos para os fatores humanos de equipes como a carga cognitiva do trabalho, o isolamento social e a desumanização em razão de controles impostos pela tecnologia.

### **3.3. Tomada de decisão humano-IA**

Outro aspecto identificado na pesquisa bibliográfica, com potencial para impactar a socialização em equipes, foi o processo de tomada de decisões. Se antes da popularização da IA, este poderia ser considerado um processo complexo e coletivo, relacionado a fatores humanos como crenças, valores e emoções, com a adoção dessa tecnologia pode ter sua complexidade reduzida a análises quantitativas e inclinação para decisões com visões individuais e condutas antiéticas quanto ao uso da IA (Söllner *et al.*, 2025).

Neste contexto, os sistemas de IA devem ser vistos como ferramentas para expandir as capacidades humanas na medida em que têm o potencial de apoiar a tomada de decisões através da análise, filtragem, categorização, priorização, resumo ou visualização de grandes volumes de informação (Yan *et al.*, 2025). Para Stylos *et al.* (2025, p.4): “Pesquisas mostram que sistemas de inteligência híbrida superam ambos humanos e IA isolados, aproveitando seus respectivos pontos fortes”. Contudo, para

Richter and Schwabe (2025) é fundamental reconhecer que a IA não pode, por si só, tomar decisões ou assumir responsabilidades por elas.

Assim, a mudança na forma como tomamos as decisões, considerando o potencial da interação humano-IA, tem influência nos processos e nas estruturas de poder dentro de uma organização. Para Stylos *et al.* (2025, p.4) “a mudança de poder, do controle centralizado para as colaborações distribuídas humano-IA, envolvem deliberações frequentes entre os agentes desses sistemas híbridos, exigindo uma governança transparente”. Neste cenário onde os processos de tomada de decisões envolvem a interação humano-IA, abre-se a possibilidade para repensar processos e sistemas colaborativos de decisão que respondam à complexidade envolvida através de processos mais transparentes, com interações e responsabilidades bem definidas, sistemas de IA auditáveis e a responsabilização do agente humano, seja de forma individual ou conjunta, a fim de manter o compromisso de uso ético da tecnologia e responder pelas suas consequências.

### **3.4. Limitações e respostas às questões de pesquisa**

A pesquisa exploratória, realizada através de uma revisão rápida da literatura, apresenta uma limitação quanto à abrangência dos estudos analisados na medida em que a string de busca foi definida de forma restrita para se adequar ao escopo e resultados esperados para a chamada de trabalho. Desta forma, evita-se a generalização das conclusões apresentadas, embora as descobertas da pesquisa apontem tendências importantes para a área de Sistemas Colaborativos.

Como resposta à **RQ1**, sobre o impacto na socialização em equipes de trabalho, a partir da crescente interação dos indivíduos com aplicativos de inteligência artificial, observa-se na literatura alguns riscos relacionados aos fatores humanos em equipes como a individualização do processo de tomada de decisões, variações na carga cognitiva do trabalho que podem gerar diminuição da produtividade, o potencial de isolamento social e a desumanização em razão de controles impostos pela tecnologia. Como possíveis efeitos destes fatores, as equipes podem experimentar a perda de habilidades sociais e problemas na criação de conhecimento organizacional.

No entanto, se usada de forma intencional, de acordo com objetivos estratégicos definidos coletivamente, há uma tendência da IA promover uma nova divisão de trabalho onde tarefas manuais e repetitivas possam ser realizadas com apoio da tecnologia, resultando em mais tempo para interações sociais significativas (que promovam o entendimento comum e o sentimento de pertencimento) e para resolução de problemas complexos. Essa tensão observada entre as diferentes possibilidades da IA implica numa importante reflexão sobre como utilizaremos o tempo e a produtividade excedentes, a partir do suporte da tecnologia. Pode-se questionar se a produtividade excedente será usada, por exemplo, para enfrentar os problemas complexos relacionados às equipes e ambientes organizacionais como: saúde mental, trabalho justo, inovação, diversidade, igualdade de gênero, sustentabilidade, etc.

Para responder à **RQ2**, sobre como os membros de equipes percebem e desenvolvem ações para adotar boas práticas ou mitigar riscos à socialização, a partir de suas interações individuais com a IA, fica evidente a necessidade da literacia em

inteligência artificial para que as pessoas possam entender seu funcionamento, limitações e riscos e, desta forma, possam adotar medidas individuais que minimizem os efeitos negativos. No âmbito organizacional e de equipes, a maturidade na adoção da IA pode acompanhar o desenvolvimento de estratégias de gestão com foco no uso ético da tecnologia como, por exemplo, a construção coletiva de políticas específicas, a definição de processos de tomada de decisão humano-IA com ênfase na transparência e sistemas auditáveis, assim como a responsabilização dos agentes humanos como premissa fundamental.

#### **4. Conclusão e potencial de contribuição**

O estudo exploratório investigou a interação dos usuários com aplicativos e agentes de IA generativa e seu impacto na socialização em equipes de trabalho. Utilizando como metodologia uma revisão rápida de literatura, os resultados preliminares revelam que o impacto da inteligência artificial na socialização em equipes é ambíguo, dependendo da intencionalidade individual e coletiva em mitigar riscos às interações sociais e à produção de conhecimento.

No entanto, apesar dos desafios encontrados, a literatura sugere um paradoxo na incorporação da IA por equipes de trabalho quando, apesar da possibilidade de prejudicar a conexão social, a tecnologia também pode gerar oportunidades para melhorar a qualidade relacional do trabalho quando adotada de forma integrada aos objetivos estratégicos do grupo. Neste caso, haveria uma tendência da IA promover uma nova divisão de trabalho onde tarefas manuais e repetitivas possam ser realizadas com apoio da tecnologia, resultando em mais tempo para interações sociais significativas e resolução de problemas complexos.

A partir desta análise, cabe uma reflexão sobre a forma como planejamos a implementação de sistemas de IA: usaremos a produtividade excedente para aprimorar as dinâmicas sociais inerentes a qualquer equipe de trabalho? Olhando para o contexto da comunidade de Sistemas Colaborativos, podemos nos questionar: um sistema de IA pode ter atuação ou “personalidade” que prioriza a colaboração e a socialização entre pessoas numa equipe? Como podemos transformar os riscos e oportunidades identificados na literatura em requisitos de design de sistemas? São questões que precisamos responder enquanto descobrimos o funcionamento e os impactos dessa tecnologia.

As implicações práticas da pesquisa apontam para a possibilidade de indivíduos e equipes adotarem uma abordagem intencional no uso da IA para mitigar riscos às interações sociais e à criação de conhecimento. Torna-se clara a importância da literacia em inteligência artificial para compreender o seu funcionamento, limitações e riscos. Adicionalmente, é fundamental reconhecer que a responsabilidade final pela tomada de decisões deve permanecer sob a supervisão humana.

O foco no uso ético da tecnologia sugere o desenvolvimento de estratégias de gestão específicas como a construção coletiva de políticas para apoiar processos de tomada de decisão humano-IA e definir ações que promovam o bem-estar social da equipe. São caminhos que podem assegurar que a tecnologia seja utilizada como apoio e extensão das capacidades humanas.

## Referências

- Erengin, T., Briker, R. and De Jong, S. B. (2024). "You, Me, and the AI: The Role of Third-Party Human Teammates for Trust Formation Toward AI Teammates". In: *Journal of Organizational Behavior*.
- Filippo, D., Pimentel, M. and Wainer, J. (2011). "Metodologia de pesquisa científica em sistemas colaborativos". In: *Sistemas Colaborativos*, 1, 379-404.
- Hai, S., Long, T., Honora, A., Japutra, A. and Guo, T. (2025). "The dark side of employee-generative AI collaboration in the workplace: An investigation on work alienation and employee expediency". In: *International Journal of Information Management*, 83, 102905.
- Kitchenham, B. and Charters, S. (2007). "Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering".
- Meng, Q., Wu, T. J., Duan, W. and Li, S. (2025). "Effects of employee–Artificial Intelligence (AI) collaboration on counterproductive work behaviors (CWBs): Leader emotional support as a moderator". In: *Behavioral Sciences*, 15(5), 696.
- Nonaka, I. (1994). "A dynamic theory of organizational knowledge creation". In: *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Richter, A. and Schwabe, G. (2025). "There is No ‘AI’ in ‘TEAM’! Or is there? – Towards meaningful human-AI collaboration". In: *Australasian Journal of Information Systems*, 29.
- Söllner, M., Arnold, T., Benlian, A., Bretschneider, U., Knight, C., Ohly, S. and Wendt, D. (2025). "ChatGPT and Beyond: Exploring the Responsible Use of Generative AI in the Workplace". In: *Business and Information Systems Engineering*, 67(2), 289-303.
- Stylos, N., Okumus, F. and Onder, I. (2025). "Beauty or the Borg: Agentic artificial intelligence organizational socialization in synergistic Hybrid Transformative Dynamic Flows". In: *Tourism Management*, 111, 105205.
- Yan, J., Husted, K. and Fath, B. (2025). "Transforming organizational knowledge creation through artificial intelligence: a systematic review of the emergent literature". In: *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 1-19.