

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: O REFLEXO DA TECNOLOGIA NAS RELAÇÕES E ESTRUTURAS DAS EMPRESAS

Carla Danielle Alencar Santos Moraes

Docente Instituto Federal do Piauí – IFPI, Campus São João do Piauí
E-mail: carla.alencar@ifpi.edu.br

Otávio Barbosa dos Santos Junior

Docente Instituto Federal do Piauí – IFPI, Campus São João do Piauí
E-mail: otavio.barbosa@ifpi.edu.br

RESUMO

Este artigo analisa os impactos da inteligência artificial (IA) no comportamento organizacional, focalizando transformações nas relações interpessoais, nas estruturas empresariais e nas práticas de gestão. Os objetivos específicos foram: (i) compreender a influência da inteligência artificial (IA) na cultura organizacional e nos papéis profissionais; (ii) discutir desafios éticos e sociais decorrentes da automação; e (iii) refletir sobre o papel da liderança na mediação entre inovação e humanização. Adotou-se pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa e interpretativa, com seleção de estudos, publicados entre 2019 e 2025, segundo critérios de relevância, atualidade e reconhecimento acadêmico. Os resultados, de natureza teórica, evidenciam que a inteligência artificial (IA) amplia eficiência e inovação, ao mesmo tempo em que impõe a necessidade de requalificação profissional, cria riscos éticos (viés algorítmico) e afeta o bem-estar mental dos trabalhadores. Conclui-se que a integração bem-sucedida da inteligência artificial (IA) depende de lideranças que promovam formação contínua, governança ética de algoritmos e práticas organizacionais inclusivas.

Palavras-chave: inteligência artificial; comportamento organizacional; liderança; ética; requalificação profissional.

1 INTRODUÇÃO

A inteligência artificial (IA) tem se consolidado como uma das mais relevantes inovações da contemporaneidade, influenciando diretamente os processos produtivos, as relações humanas e as estruturas organizacionais. Segundo um estudo da McKinsey, "Em 2025, cerca de 78% das organizações ao redor do mundo estarão utilizando IA em pelo menos uma área de negócio, um aumento significativo em relação aos 55% registrados em 2023" (Ramos, 2024).

Dados recentes do Fórum Econômico Mundial (2024) indicam que a adoção de tecnologias inteligentes tende a substituir algumas funções operacionais, mas também cria novas oportunidades de trabalho e demanda competências socioemocionais mais complexas.

Assim, compreender como a IA modifica o comportamento organizacional torna-se essencial para a administração contemporânea. Diante desse cenário, coloca-se o seguinte problema de pesquisa: de que forma a inteligência artificial tem influenciado o comportamento organizacional, especialmente nas relações interpessoais e nos papéis de liderança? O objetivo geral deste estudo é analisar os impactos da inteligência artificial no comportamento organizacional. Especificamente, busca-se: (i) compreender as mudanças nas relações interpessoais e na cultura organizacional; (ii) discutir os desafios éticos e sociais decorrentes da automação; e (iii) refletir sobre o papel da liderança diante das transformações tecnológicas. O estudo se justifica pela relevância do tema no contexto da transformação digital e pela necessidade de promover uma gestão mais humana e ética no uso da IA.

2 METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa e caráter interpretativo, conforme os pressupostos metodológicos de Minayo (2012), que define a pesquisa qualitativa como aquela voltada à compreensão dos significados, das práticas sociais e das interações humanas em contextos específicos.

O recorte temporal das fontes consultadas abrangeu o período de 2019 a 2025, buscando garantir a atualidade das discussões sobre inteligência artificial, comportamento organizacional e ética tecnológica. As obras foram localizadas por meio de buscas nas bases de dados CAPES, SciELO e Google Acadêmico, utilizando as palavras-chave inteligência artificial, comportamento organizacional, liderança, ética e transformação digital. Foram considerados 9 trabalhos entre livros, artigos científicos e relatórios técnicos de instituições reconhecidas nacional e internacionalmente. Os critérios de seleção adotados foram: (i) relevância teórica para os objetivos da pesquisa; (ii) atualidade e coerência com o recorte temporal definido; e (iii) reconhecimento dos autores nas áreas de administração, psicologia organizacional e tecnologia da informação (ROBBINS; JUDGE, 2019; RUSSELL; NORVIG, 2020; CHIAVENATO, 2014; FLORIDI, 2023). Os critérios de exclusão envolveram publicações sem respaldo acadêmico, com linguagem meramente opinativa, desatualizadas ou que não apresentassem relação direta com o objeto de estudo.

O método de análise utilizado foi a análise interpretativa e comparativa da literatura, seguindo três etapas: primeira etapa: Leitura exploratória, para identificação de obras e conceitos, segunda etapa: Leitura seletiva e categorização, agrupando os textos em eixos

temáticos (liderança e comportamento, ética e IA, impactos sociais) e a terceira etapa: Análise interpretativa, buscando convergências, divergências e contribuições teóricas sobre os efeitos da inteligência artificial no comportamento organizacional. Essa abordagem permitiu extrair padrões conceituais e inferências teóricas que subsidiaram a discussão dos resultados e a formulação das considerações finais.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O comportamento organizacional, segundo Robbins e Judge (2019), é o estudo do impacto de indivíduos, grupos e estruturas sobre o comportamento nas organizações, com o objetivo de melhorar a eficácia e o desempenho organizacional. Em contextos de transformação digital, esse campo torna-se essencial para compreender como fatores humanos interagem com tecnologias emergentes e moldam a cultura corporativa.

A inteligência artificial (IA) é definida por Russell e Norvig (2020) como o ramo da ciência da computação que busca desenvolver sistemas capazes de simular capacidades humanas, como raciocínio, aprendizado e percepção. No ambiente corporativo, a IA tem sido aplicada para automatizar tarefas, personalizar serviços e apoiar decisões estratégicas, exigindo dos profissionais novas competências e níveis mais elevados de adaptabilidade. Chiavenato (2014) destaca que a liderança eficaz deve ser pautada na empatia, na ética e no estímulo ao desenvolvimento humano.

Em tempos de digitalização acelerada, o papel do líder torna-se ainda mais relevante para garantir ambientes de trabalho saudáveis, colaborativos e voltados à valorização do capital humano. Prensky (2001) introduz o conceito de “nativos digitais”, destacando que as novas gerações possuem uma relação íntima com a tecnologia, o que influencia diretamente suas expectativas em relação ao mercado de trabalho e às práticas organizacionais. Nesse sentido, compreender as diferentes percepções sobre o uso da tecnologia é fundamental para a gestão de equipes intergeracionais.

Susskind (2020) discute os impactos da automação sobre o futuro do trabalho, alertando para o desafio de conciliar inovação tecnológica e bem-estar humano. O autor enfatiza que a crescente dependência da IA pode gerar efeitos psicológicos adversos, como ansiedade e insegurança profissional, especialmente em ambientes altamente competitivos. Floridi (2023) destaca os desafios éticos da inteligência artificial, sobretudo no que se refere à transparência dos algoritmos e à responsabilidade moral dos gestores diante de decisões automatizadas. Para

o autor, a governança ética da IA é condição essencial para evitar vieses, proteger direitos e promover o uso responsável da tecnologia. Goleman (2020) acrescenta que, diante desse cenário, o líder do futuro precisa desenvolver competências socioemocionais que conciliem desempenho e empatia. A inteligência emocional, aplicada à gestão, torna-se um diferencial estratégico para equilibrar a pressão por resultados com a necessidade de manter equipes motivadas e saudáveis.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos são de natureza teórica e interpretativa, derivados da análise crítica da literatura revisada. A principal constatação é que a Inteligência Artificial (IA) tem potencial para promover ganhos expressivos em eficiência, automação e qualidade das decisões organizacionais. No entanto, a pesquisa evidencia que a adoção dessa tecnologia requer uma análise cuidadosa de seus impactos humanos, éticos e sociais, pois o avanço técnico nem sempre é acompanhado por progresso nas relações de trabalho. Em primeiro lugar, a automação de tarefas tem libertado os profissionais de atividades repetitivas, permitindo que se concentrem em funções mais estratégicas e criativas. Contudo, esse mesmo movimento gera insegurança quanto à empregabilidade e à necessidade constante de atualização profissional. Isso revela uma contradição importante: a tecnologia, ao mesmo tempo em que amplia oportunidades, também aprofunda desigualdades entre os que têm acesso à formação digital e os que não têm.

Além disso, a literatura aponta que a IA pode reproduzir vieses e exclusões sociais quando algoritmos são configurados sem critérios éticos e inclusivos (Floridi, 2023; Hoffman, 2024). Esse achado sugere implicações práticas relevantes para gestores e formuladores de políticas corporativas: é indispensável desenvolver protocolos de governança algorítmica e mecanismos de transparência que assegurem o uso responsável e justo da tecnologia. Outro aspecto destacado é o impacto psicológico e emocional provocado pela rápida transformação digital. A pressão por adaptação, somada ao receio da substituição por máquinas, tem gerado ansiedade e esgotamento emocional (Susskind, 2020). Esse contexto reforça a necessidade de lideranças empáticas e éticas, capazes de mediar a relação entre inovação e bem-estar, estimulando ambientes de trabalho mais humanos e colaborativos (Chiavenato, 2014; Goleman, 2020).

Por outro lado, observa-se que a liderança contemporânea desempenha um papel central na integração equilibrada entre tecnologia e capital humano. Mais do que gerir processos, o

líder precisa atuar como agente de transformação, promovendo educação digital, empatia organizacional e inteligência emocional nas equipes. Dessa forma, a IA deixa de ser apenas uma ferramenta técnica para se tornar um instrumento de aprimoramento coletivo e cultural. Em síntese, os resultados desta pesquisa indicam que o comportamento organizacional está sendo redefinido por forças tecnológicas e éticas interdependentes. A sustentabilidade das organizações do futuro dependerá da capacidade de unir inovação, governança e humanização, compreendendo que a verdadeira vantagem competitiva não está apenas nos algoritmos, mas na sensibilidade humana que os orienta.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa, de natureza teórica e interpretativa, permitiu compreender como a inteligência artificial (IA) vem transformando o comportamento organizacional, ao mesmo tempo em que suscita novos desafios éticos, sociais e humanos. Os resultados obtidos indicam que a IA representa uma oportunidade estratégica para elevar a eficiência e a inovação nas organizações, desde que sua aplicação seja acompanhada de políticas de requalificação, inclusão digital e governança algorítmica. Constatou-se que a integração equilibrada entre tecnologia e capital humano depende da atuação de lideranças éticas e empáticas, capazes de harmonizar desempenho e bem-estar. Essa constatação amplia a compreensão teórica do papel da liderança contemporânea, evidenciando que a humanização do trabalho é um fator essencial para a sustentabilidade organizacional na era digital.

O estudo contribui para o campo da Administração ao reforçar a necessidade de alinhar as práticas de gestão a princípios éticos e socioemocionais, ressaltando que a verdadeira vantagem competitiva não está apenas na adoção da IA, mas na forma como as pessoas e as organizações aprendem a utilizá-la com propósito e responsabilidade. Recomenda-se que pesquisas futuras aprofundem o tema em abordagens empíricas, investigando diferentes setores produtivos e desenvolvendo indicadores de impacto da IA sobre o clima organizacional, a motivação e o bem-estar dos colaboradores. Também se sugere explorar políticas públicas e estratégias educacionais voltadas à formação de competências digitais e éticas, essenciais para o trabalho no futuro próximo.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

FLORIDI, Luciano. *Ethics of Artificial Intelligence*. Oxford: Oxford University Press, 2023.

GOLEMAN, Daniel. *Liderança: a inteligência emocional na formação do líder*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.

PRENSKY, Marc. Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, v. 9, n. 5, p. 1–6, 2001.

RAMOS, M. Uso de Inteligência Artificial aumenta e alcança 72% das empresas, diz pesquisa. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/uso-de-inteligencia-artificial-aumenta-e-alcanca-72-das-empresas-diz-pesquisa/>>. Acessado em 29/10/2025.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Comportamento Organizacional*. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

RUSSELL, Stuart; NORVIG, Peter. *Inteligência Artificial*. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

SUSSKIND, Richard. *A World Without Work: Technology, Automation, and How We Should Respond*. Oxford: Oxford University Press, 2020.