


## **INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA ADMINISTRAÇÃO: POTENCIAL TRANSFORMADOR, DESAFIOS ÉTICOS E GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL**

### **INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA ADMINISTRACIÓN: POTENCIAL TRANSFORMADOR, DESAFÍOS ÉTICOS Y GOBERNANZA ORGANIZACIONAL**

### **INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA ADMINISTRACIÓN: POTENCIAL TRANSFORMADOR, DESAFÍOS ÉTICOS Y GOBERNANZA ORGANIZACIONAL**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n10-205>

**Data de submissão:** 18/09/2025

**Data de publicação:** 18/10/2025

**Helísia Neves Mendonça**

Graduada em Administração Empresarial

Instituição: Faculdade São Camilo – RJ

E-mail: helisiamendonca@gmail.com

#### **RESUMO**

A inteligência artificial (IA) tem se consolidado como um fenômeno transformador na administração contemporânea, impactando processos decisórios, estratégias organizacionais e práticas de governança. Este estudo apresenta uma revisão bibliográfica sistemática sobre a aplicação da IA na gestão, analisando suas contribuições para eficiência operacional, inovação em modelos de negócio e geração de vantagem competitiva, bem como os desafios éticos e institucionais que emergem de sua adoção. A partir da literatura internacional, identifica-se que a legitimidade do uso da IA depende não apenas de resultados econômicos, mas também da aceitação social, ética e regulatória. Os resultados evidenciam a necessidade de estruturas de governança digital que equilibrem automação e responsabilidade, promovendo organizações mais eficientes, inovadoras e socialmente legítimas.

**Palavras-chave:** Inteligência Artificial. Gestão Organizacional. Governança Corporativa. Ética Empresarial. Transformação Digital

#### **ABSTRACT**

Artificial intelligence (AI) has established itself as a transformative phenomenon in contemporary management, impacting decision-making processes, organizational strategies, and governance practices. This study presents a systematic literature review on the application of AI in management, analyzing its contributions to operational efficiency, business model innovation, and the generation of competitive advantage, as well as the ethical and institutional challenges that arise from its adoption. Based on international literature, it is identified that the legitimacy of AI use depends not only on economic results but also on social, ethical, and regulatory acceptance. The results highlight the need for digital governance structures that balance automation and accountability, promoting more efficient, innovative, and socially legitimate organizations.

**Keywords:** Artificial Intelligence. Organizational Management. Corporate Governance. Business Ethics. Digital Transformation

#### **RESUMEN**

La inteligencia artificial (IA) se ha consolidado como un fenómeno transformador en la gestión contemporánea, impactando los procesos de toma de decisiones, las estrategias organizacionales y las

prácticas de gobernanza. Este estudio presenta una revisión sistemática de la literatura sobre la aplicación de la IA en la gestión, analizando sus contribuciones a la eficiencia operativa, la innovación en modelos de negocio y la generación de ventaja competitiva, así como los desafíos éticos e institucionales que surgen de su adopción. Con base en la literatura internacional, se identifica que la legitimidad del uso de la IA depende no solo de los resultados económicos, sino también de la aceptación social, ética y regulatoria. Los resultados resaltan la necesidad de estructuras de gobernanza digital que equilibren la automatización y la rendición de cuentas, promoviendo organizaciones más eficientes, innovadoras y socialmente legítimas.

**Palabras clave:** Inteligencia Artificial. Gestión Organizacional. Gobierno Corporativo. Ética Empresarial. Transformación Digital.

## 1 INTRODUÇÃO

O avanço da transformação digital consolidou a inteligência artificial (IA) como um dos fenômenos mais disruptivos e transformadores da administração contemporânea. Mais do que um recurso tecnológico voltado à automação de processos, a IA representa uma mudança estrutural na forma como as organizações pensam, decidem e se relacionam com seus públicos. Sua presença crescente nos ambientes corporativos transcende o aumento da eficiência operacional, configurando-se como um vetor de redefinição estratégica que afeta desde o processo decisório até o desenho organizacional e a interação com stakeholders (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2017).

À medida que os algoritmos ocupam papel central na análise preditiva, na personalização de experiências e na execução de tarefas antes restritas ao julgamento humano, emergem oportunidades inéditas de inovação, mas também questionamentos éticos, sociais e econômicos sobre os limites e a legitimidade do uso da IA nas organizações (DAVENPORT; RONANKI, 2018).

Compreender o papel da IA na administração vai além de discutir seus aspectos técnicos ou operacionais. Trata-se de refletir sobre como as práticas gerenciais são ressignificadas diante de um novo paradigma socioeconômico, em que a capacidade de aprender, adaptar-se e interagir de forma inteligente redefine o conceito de eficiência organizacional.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na literatura administrativa contemporânea, a inteligência artificial é abordada sob múltiplos prismas, refletindo sua natureza multifacetada e seu impacto potencial nas organizações. Inicialmente concebida como um instrumento de eficiência operacional, a IA evoluiu para assumir papel estratégico na geração de vantagem competitiva sustentável e na reconfiguração das relações entre tecnologia, pessoas e processos (RUSSELL; NORVIG, 2021).

Pesquisas recentes indicam que, quando integrada a business analytics, machine learning e big data, a IA amplia as capacidades dinâmicas das organizações, permitindo identificar oportunidades, adaptar-se a mudanças e reconfigurar recursos em contextos de alta volatilidade. Essa integração tecnológica fortalece a tomada de decisão baseada em dados, reduz incertezas e melhora a capacidade preditiva das empresas em ambientes complexos (TEECE, 2018).

Entretanto, o avanço acelerado dessa tecnologia também traz desafios importantes. Diversos estudos alertam para os riscos da dependência algorítmica, em que decisões críticas passam a ser mediadas por sistemas automatizados cujos critérios nem sempre são transparentes ou auditáveis (ZUBOFF, 2019). Além disso, os vieses discriminatórios presentes em bases de dados e modelos de

aprendizado de máquina provocam debates ético-políticos sobre equidade, justiça algorítmica e responsabilidade organizacional.

A perspectiva institucional evidencia que a adoção da IA não ocorre isoladamente, mas dentro de contextos socioculturais e regulatórios específicos. A incorporação da IA em processos decisórios afeta a legitimidade das organizações perante reguladores, consumidores, colaboradores e sociedade civil. Nesse sentido, a transparência algorítmica, a prestação de contas e o desenvolvimento de marcos regulatórios coerentes tornam-se fundamentais para a consolidação de uma governança digital sustentável (SCOTT, 2014).

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo adotou a revisão bibliográfica sistemática como abordagem metodológica, com o objetivo de mapear, sintetizar e analisar criticamente a produção científica recente sobre a aplicação da IA na gestão organizacional. Essa escolha permitiu compreender não apenas os avanços conceituais e empíricos, mas também lacunas e tensões emergentes no campo.

A coleta de dados foi realizada entre janeiro e junho de 2024, utilizando as bases de dados Scopus, Web of Science e SciELO. Os descritores aplicados foram “artificial intelligence”, “organizational management” e “corporate governance”, em combinações booleanas (AND, OR, NOT), com recorte temporal de 2018 a 2024, período de consolidação das discussões sobre IA na administração.

O processo de filtragem seguiu três etapas: (1) leitura de títulos e resumos para exclusão de trabalhos fora do escopo; (2) leitura integral dos artigos selecionados, com foco na relação entre IA, processos decisórios, inovação e governança corporativa; e (3) codificação temática e categorização analítica, identificando padrões e convergências entre os estudos.

A análise qualitativa adotou abordagem interpretativa, baseada na triangulação entre autores clássicos e contemporâneos, permitindo identificar três eixos predominantes: (i) IA como instrumento de eficiência e automação; (ii) IA como recurso estratégico de vantagem competitiva; e (iii) IA como desafio ético-institucional.

### **4 DISCUSSÃO**

A literatura reconhece o potencial transformador da IA sobre processos administrativos, decisórios e estratégicos. Sua aplicação em análise preditiva permite antecipar cenários, prever demandas de mercado e reduzir incertezas, enquanto impulsiona a inovação em modelos de negócio, com produtos e serviços personalizados baseados em dados do consumidor. Setores como saúde,

finanças, logística e varejo evidenciam ganhos significativos em produtividade e experiência do cliente (RUSSELL; NORVIG, 2021; DAVENPORT; RONANKI, 2018).

Entretanto, a integração profunda de sistemas inteligentes também revela contradições e dilemas ético-organizacionais. A substituição de funções humanas por algoritmos reconfigura o trabalho, exigindo novas abordagens de gestão de pessoas que conciliem automação com desenvolvimento de competências humanas complementares, como criatividade, empatia e pensamento crítico.

O viés algorítmico, decorrente de dados históricos distorcidos, desafia a neutralidade tecnológica e a justiça organizacional, requerendo supervisão humana e transparência em decisões automatizadas (O'NEIL, 2016). Além disso, a concentração de dados em grandes plataformas levanta questões sobre soberania digital, privacidade e dependência tecnológica, fenômenos característicos do “capitalismo de vigilância” (ZUBOFF, 2019).

Sob a perspectiva institucional, a legitimidade da IA depende não apenas de resultados econômicos, mas da aceitação social e regulatória, envolvendo pressões normativas, cognitivas e culturais que moldam a prática organizacional (SCOTT, 2014). Os gestores devem mediar inovação e responsabilidade, criando estruturas de governança digital pautadas em transparência, ética e accountability, mitigando riscos de discriminação e abuso algorítmico.

O futuro da gestão com IA dependerá menos da sofisticação técnica e mais da capacidade de integrá-la a uma cultura organizacional orientada por valores humanos e institucionais sólidos, promovendo organizações mais justas, conscientes e socialmente responsáveis.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A inteligência artificial configura-se como um marco transformador na administração, funcionando tanto como catalisador de inovação quanto como geradora de novos riscos ético-institucionais. O futuro da gestão dependerá da capacidade das organizações de articular competências técnicas com valores éticos, construindo governança que legitime o uso da IA perante múltiplos stakeholders.

Os achados evidenciam três dimensões centrais da gestão com IA: eficiência e automação, estratégia competitiva e ética/governança. A combinação equilibrada dessas dimensões contribui para organizações que maximizam desempenho econômico e promovem justiça, equidade e responsabilidade social.

Pesquisas futuras podem explorar como diferentes contextos institucionais influenciam a adoção da IA, além de propor modelos regulatórios e frameworks de governança que conciliem

competitividade, inovação e justiça social. Estudos longitudinais também poderiam avaliar os impactos da automação sobre o trabalho humano, a cultura organizacional e os processos decisórios ao longo do tempo.

Em síntese, o verdadeiro potencial da IA será alcançado quando sua implementação for inteligente, ética e orientada ao bem comum, promovendo organizações mais eficientes, inovadoras e socialmente legítimas.

## REFERÊNCIAS

BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. The Business of Artificial Intelligence: What it Can — and Cannot — Do for Your Organization. Harvard Business Review, 2017.

DAVENPORT, T.; RONANKI, R. Artificial Intelligence for the Real World. Harvard Business Review, 2018.

O'NEIL, C. Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy. Crown, 2016.

RUSSELL, S.; NORVIG, P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. 4th Edition. Pearson, 2021.  
SCOTT, W. R. Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities. 4th Edition. Sage Publications, 2014.

TEECE, D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford University Press, 2018.

ZUBOFF, S. The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power. PublicAffairs, 2019.