

O impacto da inteligência artificial nos modelos de gestão organizacional: Uma revisão bibliográfica

Isabelly Neves Filgueiras ¹

Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez ²

Patrícia Klotz ³

Paula Lopes Erthal ⁴

Sandra Belo Daboit ⁵

RESUMO ESTRUTURADO

Introdução/Problematização: A evolução dos modelos de gestão tem sido impulsionada pelo avanço da tecnologia, e a Inteligência Artificial (IA) se destaca como uma ferramenta promissora nesse contexto. A IA possibilita uma interpretação precisa dos dados e auxilia na tomada de decisões, o que contribui para a eficiência e competitividade das organizações.

Objetivo/proposta: O presente estudo tem como objetivo geral analisar como a inteligência artificial pode impactar as organizações e compreender seu papel na transformação da gestão organizacional.

Procedimentos Metodológicos: Segundo Gil (1987) esta pesquisa documental, bibliográfica e com característica exploratória visa responder à questão problema relacionada ao impacto da Inteligência Artificial nos modelos de gestão e organização.

Principais Resultados: O resultado desta pesquisa demonstrou que na medida que a tecnologia evolui rotinas físicas e intelectuais estão sendo incorporadas a sistemas e máquinas, sendo a IA um destes sistemas.

Considerações Finais/Conclusão: Contudo, a IA tem potencial transformador na gestão das organizações, proporcionando melhorias na eficiência operacional. No entanto, é necessário

¹ Mestranda em Administração – PPGAd – UFF – isabellyfilgueiras@id.uff.br

² Professor Titular em Administração – PPGAd – UFF – martiusrodriguez@id.uff.br

³ Mestranda em Administração – PPGAd – UFF – pklotz@id.uff.br

⁴ Mestranda em Administração – PPGAd – UFF – paula_erthal@id.uff.br

⁵ Mestranda em Administração – PPGAd – UFF – sandrabelo@id.uff.br

um planejamento cuidadoso, levando em consideração os desafios éticos, de privacidade e sociais, bem como a colaboração entre trabalhadores e máquinas, para maximizar os benefícios e minimizar os efeitos negativos da IA nas organizações e na sociedade.

Contribuições do Trabalho: O estudo analisa os elementos que correlacionam as oportunidades e desafios da implementação da AI nos modelos de gestão, e aborda a necessidade de uma estratégia adaptativa dos gestores para enfrentar desafios significativos, tais como a privacidade dos dados, a transparência e interpretação lógica dos algoritmos de IA embarcados nas tecnologias adotadas assim como impacto nos papéis de trabalho inseridos nesse contexto.

Palavras-Chave: Gestão Organizacional; Modelos de Gestão; Inteligência Artificial.

1. Introdução

Nos últimos anos, as organizações têm enfrentado um ambiente de negócios cada vez mais complexo e desafiador. Nesse contexto, a gestão organizacional desempenha um papel fundamental para garantir a sobrevivência e o sucesso das empresas. Ao longo do tempo, diversos modelos de gestão surgiram e evoluíram, buscando melhorar a eficiência operacional, a tomada de decisões e a adaptação às mudanças do mercado (VIOLANTE; ANDRADE, 2022).

Com o advento da Inteligência Artificial (IA) datado de 1956 com a conferência de verão *Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence* (VIOLANTE; ANDRADE, 2022), as possibilidades de transformação e otimização dos processos de gestão ganharam uma nova dimensão. A IA oferece ferramentas e técnicas capazes de analisar grandes volumes de dados, identificar padrões, tomar decisões com base em algoritmos avançados e automatizar tarefas repetitivas. Neste artigo, será explorado o potencial da IA nos modelos de gestão organizacional, analisando suas aplicações e os benefícios que pode trazer para as organizações.

Com a crescente discussão de implementação de inteligências artificiais embarcadas em sistemas de gestão e com base da contextualização feita sobre o tema, é apresentada a seguinte questão-problema, objeto desta pesquisa: qual o impacto da inteligência artificial nos modelos de gestão organizacional?

2. Método de Pesquisa

O presente trabalho é caracterizado como exploratório, descritivo e está baseado numa revisão bibliográfica de cunho misto com aspectos bibliométricos e narrativos da literatura. Esse tipo de revisão facilita o entendimento de um tema complexo, pois inclui alicerces teórico e de contexto com a literatura escolhida, além de permitir a anexação de diferentes tipos de informação e leva em conta fontes diversas, possibilitando uma discussão ampliada (GIL, 1987).

Segundo Gil (1987) a pesquisa documental e bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Para este trabalho foram utilizadas fontes clássicas de gestão e artigos científicos, a delimitação dos artigos selecionados para revisão compreende o período de janeiro 2017 a dezembro de 2022. O procedimento de busca de informações baseou-se na perspectiva de entender o potencial que a inteligência artificial tem de impactar os modelos de gestão organizacional.

A busca foi realizada na internet aberta, na base de dados da plataforma CAFE CAPES, com as palavras-chave “*artificial intelligence*”, “*business models*”, combinados com o operador booleano AND. As buscas foram efetuadas utilizando filtro de artigos científicos dos últimos 3 anos, nos idiomas português e inglês. Além disso, também foi utilizada a metodologia bibliográfica clássica da administração para contextualizar a evolução da gestão.

A apresentação e discussão dos principais resultados foram divididos em três seções: Evolução dos Modelos de Gestão Organizacional, Inteligência Artificial na Gestão Organizacional e Impactos da Inteligência Artificial na Gestão Organizacional, ao final os autores apresentam suas considerações.

A pesquisa bibliográfica é resumida na Tabela 1, quando foram utilizadas as bases de dados de pesquisas científicas CAFE CAPES.

Tabela 1: Resumo da pesquisa bibliográfica – base de dados CAPES.

Etapas da Pesquisa	CAFe CAPES	Critério Utilizado
Palavras-chaves:	<i>business models</i> AND <i>artificial intelligence</i>	-
Identificação:	46	Abordam a Inteligência Artificial e modelos de gestão
Exclusão:	39	Fora do tema
Seleção:	7	Dentro do tema
Elegibilidade:	5	Textos completos
Inclusão:	5	Artigos selecionados pelo critério de acessibilidade aos mesmos.

Fonte: Autores

3. Fundamentação Teórica

3.1 Evolução dos Modelos de Gestão Organizacional

Para compreender o potencial da IA nos modelos de gestão, é necessário analisar a evolução desses modelos ao longo dos anos. Voltando no tempo destaca-se como base econômica da sociedade a agricultura e o artesanato em um mundo até então bastante tradicional e com mudanças lentas e previsíveis, evoluindo para uma era de constante transformação com necessidade de adaptação passando a ser ainda mais impactada pela Revolução Industrial ocorrida na segunda metade do século XVIII.

Esta Revolução causou impactos significativos nas sociedades criando assim as indústrias e disseminando o capitalismo pelo mundo (Rodriguez, 2002).

O industrialismo e a era mecanicista segundo Toffler (1980) produziram a sociedade industrial dando ênfase à capacidade de dismantelar os problemas, à especialização e à padronização da organização do trabalho objetivando maiores retornos financeiros com a otimização das atividades.

Os modelos administrativos são marcados pela constante evolução desde quando o artesão sai do seu ambiente de trabalho caseiro e passa a fazer parte das indústrias iniciantes. As primeiras gestões organizacionais procuravam adaptar o ser humano à máquina e à lógica do processo produtivo científico, tornando-o apenas uma parte de toda a engrenagem que por vezes desconhecia o processo de elaboração das fábricas inclusive o próprio produto acabado que produzia.

Em decorrência dos anos de atividade padronizada e a criação de coletivos de trabalho, sindicatos e afins, os trabalhadores começam a modificar as suas percepções das condições de trabalho e questionar melhorias. A administração passa a desenvolver um olhar mais atento aos profissionais e as condições laborais com o intuito de manter a produtividade e satisfação dos funcionários, evidenciados na preocupação com as condições de trabalho e com os interesses pessoais dos trabalhadores, posicionamento que surgiu através da Escola das Relações Humanas.

Esta Escola defendia os interesses e necessidades dos trabalhadores, fossem psicológicas, sociais ou laborais, considerando os profissionais muito além do que simples recursos direcionados à produtividade e manutenção dos lucros empresariais. Desta forma, observa-se o surgimento de um movimento natural voltando para a estrutura organizacional e os sistemas de produção e gestão, chegando aos dias de hoje, onde a tônica passa a ser a contingência da situação (Ferreira; et. All, 2010).

Observa-se assim que, desde o início desta evolução e todas as suas transformações até os tempos atuais, as mudanças dos modelos de gestão sempre possuíram o mesmo foco: o aumento da produtividade e a cooperação.

A Escola Científica de F. W. Taylor enfatizava o aumento da eficiência, através da análise científica do trabalho, do estudo de tempos e movimentos, da cronometragem do limite de prazo na execução de cada atividade para obtenção de um tempo padrão e, em geral, do coletivo de métodos que hoje se denomina Engenharia Industrial. A motivação do trabalhador, segundo Machline (1994) era obtida por meio de incentivos monetários apenas.

A divisão do trabalho, que, segundo Adam Smith aumenta substancialmente a produtividade do operário, encontrou seu coroamento na criação da linha de montagem móvel, que Henry Ford implantou em sua fábrica de automóveis, onde reduziu consideravelmente o custo do produto, através da produção em massa de um veículo padronizado.

Prosseguindo nas mudanças dos meios de produção, Henri Fayol formulou os princípios da organização e da administração ao definir as atividades de planejamento, controle, organização, coordenação e direção. Fayol desta forma estrutura mecanismos de gestão, desenvolvimento e correção para melhoramentos nos meios industriais realizando a integração dos processos, permitindo melhor capacidade de monitoramento, o uso adequado de recursos e melhor resultado financeiro.

Max Weber, posiciona-se em consonância ao enunciar os conceitos de burocratização, formalização e manualização, complementando as ideias de Fayol. Surge então a Escola Clássica associada ao corpo de pensamentos desses dois autores: Weber e Fayol (Machline, 1994).

Pode-se destacar quanto à temporalidade e historicidade segundo Machline (1994), este o momento do surgimento da Escola de Relações Humanas, contrariando às escolas anteriores a respeito da forma de dirigir as atividades no ambiente de trabalho. A citar como exemplo de dissonância desta escola diante do posicionamento das anteriores alguns termos e ações estratégicas evidenciam-se: hierarquia seria substituída pela liderança, a utilização de atividades em grupo deveria ser mais valorizada, uso de incentivos não monetários e obtenção de melhoria de resultados através, primordialmente, do maior interesse pelo ser humano.

Weber (1997) mostrou que a abordagem estruturalista trouxe uma análise globalizante de todos os fatores que compõe o ambiente organizacional e a interdependência desses fatores. Um aspecto importante do Estruturalismo é a influência que esses fatores exercem uns sobre os outros, evidenciando a necessidade de reconhecer o ambiente onde eles se inserem, surgindo como desdobramento da teoria da burocracia e a aproximação da abordagem humanística, representando uma visão crítica da organização formal.

A Teoria da Burocracia citada anteriormente e concebida por Max Weber teve como ponto de origem a necessidade de uma abordagem generalista e integrada das organizações, fator praticamente não considerado pelas teorias anteriores. Nasceram, em consequência, muitas óticas e escolas de pensamento, tais como, por exemplo, as Teorias de Liderança Situacional, o uso de pequenos grupos de administração por objetivos e o foco no desenvolvimento organizacional.

Após a Segunda Guerra Mundial, que durou de 1939 até 1945, surge o advento do computador, a criação da pesquisa operacional e o desenvolvimento da simulação por meio de modelos matemáticos e estatísticos, floresce a Escola de Sistemas, com ênfase nos conceitos

de informação, controle, decisão e quantificação, aos quais Taylor teria subscrito (Machline, 1994).

Com o passar das décadas, os modelos de gestão foram progressivamente influenciados pelas mudanças nos ambientes de negócios a partir do surgimento de novas tecnologias, pela competição global e por mudanças socioculturais.

Nos anos 70 e 80, com a popularização da estratégia corporativa e uma ênfase maior na inovação e na qualidade, houve uma mudança para um modelo mais integrado e estratégico. Os anos 90 testemunharam a ascensão de modelos mais colaborativos e de aprendizado organizacional, marcados pela ênfase na gestão do conhecimento e no desenvolvimento das pessoas.

Com um salto para os anos 2000, a gestão ágil originada da liderança de projetos, veio promover o desenvolvimento iterativo, a colaboração e a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças, baseado em princípios como entregas incrementais, trabalho em equipe multidisciplinar e satisfação do cliente, fatores que demandaram contínua adaptação e desenvolvimento do campo da gestão para atender a necessidade de resposta rápida, suprir as mudanças no ambiente de negócios e os avanços tecnológicos, além de uma compreensão cada vez maior do comportamento humano nas organizações.

Observando a evolução das teorias organizacionais constatamos que a evolução das teorias aconteceu em decorrência da necessidade de melhorias nos processos, sempre com ênfase na efetividade. Hoje a tecnologia impõe a necessidade de evoluir mais uma vez o método organizacional, buscando estratégias atuais e flexíveis para uma nova Era. A Era da Inteligência Artificial.

3.2 Inteligência Artificial na Gestão Organizacional

Nos últimos anos, a IA começou a ganhar destaque na administração de empresas, graças aos avanços tecnológicos e à disponibilidade de grandes volumes de dados. A IA possibilitou a criação de sistemas capazes de aprender, prever e tomar decisões, oferecendo uma série de oportunidades para melhorar a eficiência, a precisão e a eficácia das ações organizacionais. Por causa de sua rápida evolução, suas contribuições têm sido pautadas em transformar profundamente o ambiente empresarial, remodelando a realização das tarefas, criando papéis profissionais, afetando todas as áreas dos negócios e da sociedade (RODRIGUES; ANDRADE, 2021).

A IA, acrônimo de Inteligência artificial, define-se como a capacidade que um sistema tem para corretamente interpretar dados externos, de aprender com esses mesmos dados e usar essa aprendizagem para mimetizar tarefas ou processos específicos semelhantes ao conhecimento humano. Trata-se de uma tecnologia em rápida evolução que tem o potencial de transformar a forma como as organizações operam, os indivíduos desenvolvem suas atividades, utilizando suas aplicações diversas desde a automação de processos até a tomada de decisões mais inteligentes, provendo dados em informações e ações direcionadas (VIOLANTE; ANDRADE, 2022).

De acordo com o estudo "O Potencial da Inteligência Artificial para o Desenvolvimento e Competitividade das Empresas: Uma *Scoping Review*" de RODRIGUES e ANDRADE (2021) a inteligência artificial tem sido aplicada em diversas áreas nas empresas. Alguns exemplos mencionados são: Monitorização e *controlo de stocks* (gestão adequada do inventário para evitar a falta de mercadorias para atender a demanda assim como estoques em excesso podendo acarretar perdas e prejuízos financeiros), Detecção de fraude, Atendimento ao cliente através de *chatbots* (sistema de comunicação automatizado que interage com o consumidor e permite atendimento 24 horas), Processamento de dados, Otimização de processos, Gestão adequada de tarefas rotineiras, Identificação de variáveis anteriormente imperceptíveis.

A adoção de Inteligência Artificial tem sido amplamente discutida visando entender no âmbito da evolução dos modelos de gestão, como sua implementação pode produzir e conduzir as organizações a um novo patamar, seja na criação de valor, ou através do auxílio aos funcionários para aumentar a produtividade, melhorando a experiência do cliente, prevenindo e solucionando problemas. No entanto, para que as empresas possam aproveitar todos os benefícios que a IA tem a oferecer, é necessária uma estratégia de adaptação eficiente e um esforço considerável para orientar seus funcionários durante todo o processo (VIOLANTE; ANDRADE, 2022).

A implantação da Inteligência Artificial (IA) inevitavelmente modifica as funções e habilidades requeridas em cada ocupação exposta a novas tecnologias exigindo, portanto, dos profissionais aprendizado e treinamento para utilização das ferramentas tecnológicas objetivando o adequado desempenho de suas atividades e eficácia. Porém diante de um cenário de incerteza e insegurança com tantas transformações rápidas e a disseminação do medo diante do desconhecido muitos profissionais acabam se sentindo ameaçados em suas funções profissionais suscitando incerteza social devido à perspectiva de diminuição de postos de trabalho. No entanto, é a capacidade de desempenho no ambiente da IA que deve ser considerada, cientes que os avanços tecnológicos não irão regredir, há a necessidade de busca por conhecimento, adaptação e flexibilidade diante dos desafios existentes neste novo ambiente, desta forma exigindo que os profissionais busquem aperfeiçoamento e desenvolvimento no uso das tecnologias para otimizar as entregas.

Observa-se, portanto, a necessidade de qualificação dos profissionais na busca constante de desenvolvimento para um mercado altamente exigente e instável.

A seguir é apresentada, na Tabela 2, um consolidado dos autores pesquisados e a sua contribuição para responder a questão-problema objeto desta pesquisa.

Tabela 2: Consolidado das contribuições dos autores pesquisados para resposta a questão-problema objeto desta pesquisa.

Autor, ano	Contribuição	Análise (agregação de valor do autor para a questão problema)
------------	--------------	---

RODRIGUES, B.; ANDRADE, A (2021)	Planejamento de adoção de IA	Formação de líderes, colaboradores e <i>stakeholders</i> para a adoção de IA
RODRIGUES, B.; ANDRADE, A (2021); VIOLANTE, A.; ANDRADE (2022)	Modificação de postos de trabalhos e tarefas	Recrutar e manter novos trabalhadores qualificados para lidar com a IA antecipar mudanças no emprego e nas aptidões necessárias
RODRIGUES, B.; ANDRADE, A (2021); VIOLANTE, A.; ANDRADE (2022); RODRIGUEZ (2002).	Novos papéis de gestores	A gestão ganha novas nuances de atividades e novas habilidades serão necessárias

Fonte: Autores

3.3 Impactos da Inteligência Artificial na Gestão Organizacional

A transformação digital iniciou o processo de digitalização das companhias e permitiu que as empresas repensassem o papel de tecnologias terem seu lugar na gestão. A IA está integrada em muitas funções de negócios, incluindo marketing, finanças, operações e recursos humanos justamente por ter potencial transformador nos modelos de gestão, facilitando a tomada de decisões baseada em dados, automatizando processos rotineiros e proporcionando insights preditivos que podem orientar a estratégia de negócios (ROCHA; KISSIMOTO, 2022).

Sua capacidade de processar grandes volumes de informações em tempo real e identificar padrões ocultos permite que os gestores obtenham insights valiosos e embasados para orientar suas estratégias e ações. Dessa forma, a IA se estabelece como uma poderosa aliada da gestão, otimizando recursos, facilitando o processo decisório, proporcionando vantagens competitivas e impulsionando a adaptação das organizações às demandas do mundo VUCA, um acrônimo dos termos em inglês que indicam a volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade.

Segundo Rodrigues e Andrade (2021), a utilização da inteligência artificial no mundo dos negócios traz diversas implicações. Algumas mencionadas são:

- Desafio para os gestores: Os gestores precisam compreender onde a IA é necessária, em quais dimensões da empresa deve ser aplicada e como realizar.

- **Mudança nas formas de trabalho:** A implementação da IA pode levar à obsolescência de alguns trabalhos, mas também pode criar profissões e novas formas de realizar determinadas funções.
- **Necessidade de colaboração entre trabalhadores e máquinas:** As empresas obtêm os maiores aumentos de desempenho quando os trabalhadores e as máquinas operam em conjunto, em vez de substituir completamente a mão-de-obra humana.
- **Impacto na produtividade:** Empresas que utilizam a IA apenas para dispensar trabalhadores podem ter ganhos de produtividade apenas no curto prazo. A maior performance é alcançada quando os trabalhadores e as tecnologias potencializam as atividades e funções trazendo vantagem competitiva, diferencial estratégico e retornos financeiros para as organizações.
- **Desafios éticos e de privacidade:** A utilização da IA também levanta questões éticas e de privacidade que precisam ser consideradas e abordadas pelas empresas. Neste caso o ideal é que exista uma comunicação fluida, transparente e assertiva com todos os *stakeholders*, pois a cultura organizacional deve estar em consonância com as ações éticas e o uso de ferramentas tecnológicas que podem acarretar transformações sociais impactando diversos ambientes e atores.

O grau de familiaridade dos gestores com o conceito de Implementação de Inteligência Artificial ainda que de forma generalista é bastante considerável. Com um conhecimento consolidado, apesar de existir alguns riscos, ameaças e desafios com a introdução desta nas organizações, há o consenso de que a IA irá melhorar a eficiência dos processos das instituições, designadamente no tratamento mais rápido e adequado das informações, permitindo a redução dos custos, a melhoria dos KPI (*Key Performance Indicator*), que é um indicador-chave de performance e desempenho utilizado como ferramenta de mensuração que visa avaliar objetivos e metas traçando e ajustando estratégias para o sucesso organizacional.

É através do processo de digitalização que as organizações encontram a sua capacidade para o desenvolvimento sustentável, competitivo, em especial aquelas que melhor utilizarem desta técnica, serão as que melhor se encontrarão na posição para a adoção da IA. Existem desafios na implantação de novas tecnologias, pois diversas empresas encontram dificuldade de adotar, de forma eficaz, as novas soluções e criar processos eficientes assegurando que a arquitetura tecnológica é competente para modificar o *status quo* e, ao mesmo tempo, compreender quais aspectos da cultura e dos processos devem ser mantidos ou modificados é outro desafio enfrentado pelas organizações.

Pode-se citar a resistência interna e externa, o alto investimento financeiro, a demanda de tempo em treinamentos das equipes para a utilização adequada das ferramentas e as barreiras tecnológicas instituídas por fatores humanos e emocionais diante da insegurança como fatores limitantes no processo de implementação de tecnologias de IA.

Em contrapartida, as capacidades operacionais que poderiam ser melhoradas e impactadas positivamente pela adoção de novas tecnologias como IA embarcada proporcionaria diversos progressos para a organização, estimulando as empresas e suas equipes a se transformarem de uma maneira criativa, gerando novos conhecimentos, possibilidades de

inovações em produtos, serviços e processos, incluindo tornar possível o tratamento de informações que um ser humano encontraria limitações e demandaria muito tempo para realizar (ROCHA; KISSIMOTO, 2022).

4. Análise dos Resultados

Compreender esses resultados potenciais com a adoção de IA permitirá um melhor posicionamento da empresa através da criação de valor de vantagem competitiva, possibilitando contribuir para um futuro mais sustentável. Neste sentido, a IA desponta como uma importante aliada na tomada de decisões devido à sua capacidade de aprendizado quanto ao uso das máquinas, já que possibilita o surgimento de novos modelos de negócios, melhora a flexibilidade e a confiabilidade da operação, modifica a sua forma de atuação e aperfeiçoa a competitividade mercadológica pela diferenciação da empresa e estabelecimento de vantagem competitiva (ROCHA; KISSIMOTO, 2022).

De acordo com MELO (2020), a Inteligência Artificial está causando diversas mudanças na relação entre pessoas, serviços, máquinas e indústrias. No mercado de trabalho brasileiro, a IA pode substituir humanos em tarefas cognitivas, o que pode, segundo o posicionamento do autor, levar a uma nova classe massiva de “humanos economicamente inúteis”. Isso pode ter um impacto significativo no mercado de trabalho e em toda a sociedade, afetando empresas, profissões e relações sociais impactadas pelo desemprego ou a possibilidade deste.

No entanto, é importante ressaltar que a IA tem o potencial de trazer avanços significativos em diversas áreas, como medicina, automação de processos, previsão de demanda, entre outros. A IA pode melhorar a eficiência, a precisão e a velocidade de várias tarefas, além de possibilitar a criação de soluções inovadoras. No entanto, é necessário considerar os possíveis impactos sociais e econômicos dessas mudanças, bem como a necessidade de políticas públicas para mitigar os danos causados pela substituição de empregos de baixa qualificação e que poderão ser impactados com as novas ferramentas tecnológicas (MELO, 2020).

Ao implementar sistemas inteligentes, as empresas podem esperar diversos benefícios. De acordo com Rodrigues e Andrade (2021) alguns mencionados são:

- **Aumento da produtividade:** A inteligência artificial pode automatizar tarefas rotineiras, permitindo que os funcionários se concentrem em atividades mais estratégicas, o que pode levar a um aumento da produtividade.
- **Melhor tomada de decisão:** A IA pode auxiliar no processo de tomada de decisão, fornecendo insights e análises baseadas em dados, o que pode levar a decisões mais assertivas estruturadas em informação adequada e relevante.
- **Correspondência entre vagas e candidatos:** Através da IA, as empresas podem fazer uma melhor correspondência entre as vagas disponíveis e os candidatos, reduzindo o turnover e aumentando a satisfação no trabalho.

- Antecipação das necessidades dos clientes: A utilização da IA permite analisar o mercado em que a empresa está inserida, antecipando as necessidades dos clientes e garantindo uma personalização do conteúdo.
- Melhoria no atendimento ao cliente: A IA pode auxiliar no atendimento ao cliente, proporcionando respostas rápidas e precisas, além de oferecer suporte personalizado.

A seguir são apresentadas, na Tabela 3, as contribuições dos autores pesquisados com relação aos impactos da Inteligência Artificial na gestão organizacional.

Tabela 3: Contribuições dos autores pesquisados com relação aos impactos da Inteligência Artificial na gestão organizacional.

Autores	Melhorias e impactos nos recursos operacionais	Contribuições
ROCHA, I. F.; KISSIMOTO (2022)	Automação	Permite automatizar e monitorar processos, trazendo uma ampla oportunidade de crescimento aumentando a comunicação em tempo real com a diminuição nos custos e nos recursos utilizados.
	Melhoria na tomada de decisão	Sistemas que utilizam redes neurais ajudam a monitorar e mostrar diversas opções para auxiliar na tomada de decisões.
	Coleta de dados ampla em tempo real	Tomar conhecimento de fatores que interferem na produtividade com a coleta de dados e o seu devido tratamento em tempo real.
	Centralização e compartilhamento de informações entre o sistema e as pessoas	Conexão de plataformas e comunicação entre sistemas e pessoas. Centralização de dados.
	Gerenciamento de informações mais ágeis	Diferenciação competitiva, processamento de informações com alta velocidade.
	Aumento na produtividade	Redução do tempo de inatividade, aumento de produtividade.
	Monitoramento simplificado	Aumento da confiança dos parceiros, monitoramento mais ágil e facilitado.

	Redução de gastos desnecessários e satisfação do empregado	Redução nos custos, nas taxas de defeitos, no trabalho pesado, diminuição das operações repetitivas.
VIOLANTE, A.; ANDRADE (2022)	Automação	Processos automatizados no setor financeiro, comercial, fraude e <i>compliance</i> .
VIOLANTE, A.; ANDRADE (2022)	Transformar o modelo de negócio	A IA irá transformar o modelo de negócio, sendo imperativo delinear estratégias para saber como a implementar.
RODRIGUES, B.; ANDRADE, A (2021)	Produtividade	Redução de <i>turnover</i> , alinhamento de vagas versus colaboradores.
RODRIGUES, B.; ANDRADE, A (2021)	Automatização de tarefas rotineiras	Implementado IA nos seus processos e operações.
RODRIGUES, B.; ANDRADE, A (2021)	Auxílio no processo de tomada de decisão	Análise de mercado, reconhecimento das necessidades dos clientes em tempo real.
VIOLANTE, A.; ANDRADE (2022)	Desenvolvimento da Gestão (eficiência dos processos das organizações)	Gestores que têm projetos de IA em desenvolvimento na sua organização e possuem consciência sobre o impacto desta ferramenta devem desenvolver estratégias para a adoção desta nova tecnológica.

Fonte: Autores

O progresso tecnológico imergiu as organizações em mudanças. A integração de IA na gestão de processamento de dados para otimizar processos se traduz em agilidade, dada sua capacidade de capturar padrões que na análise humana passariam despercebidas (ROCHA; KISSIMOTO, 2022).

Sistemas que utilizam redes neurais ajudam a monitorar e exibir alternativas válidas para decisões em tempo real, conectando pessoas à etapa de processos na árvore decisória estratégica.

A crescente incorporação de IA em suas diferentes formas se traduz em implicações na execução dos negócios: redução de custo, erro e inatividade de produção, colocando em

destaque a dimensão que esse novo ciclo de evolução-revolução tecnológica possui de ser protagonista do processo de transformação digital nas organizações. Entretanto, Violante e Andrade (2022) ressaltam que a implementação de IA deve ser feita de forma estratégica e planejada, levando em consideração as necessidades e objetivos específicos de cada empresa.

O papel mais importante dessa necessária transição é capitaneado pelo fator humano. Os desafios dessa transição para um modelo de negócio híbrido composto por esforços humanos-tecnológicos se traduzem em benefícios como desenvolvimento econômico e criação de valor ao cliente, é vantagem competitiva que a IA confere ao novo mundo em construção (RODRIGUES; ANDRADE, 2021).

5. Conclusões

O presente estudo teve como objetivo geral analisar como a inteligência artificial pode impactar as organizações e compreender seu papel na transformação da gestão organizacional. Uma revisão bibliográfica foi realizada, analisando textos clássicos sobre gestão e artigos publicados na base CAFE CAPES com filtro dos últimos 3 anos sobre a temática da inteligência artificial nos modelos de gestão.

É possível observar que a inteligência artificial (IA) tem desempenhado um papel significativo na gestão das organizações, oferecendo diversas oportunidades de melhorar a eficiência e a eficácia das operações. A IA é definida como a capacidade de interpretar e gerir dados externos, aprender com as informações geradas, utilizando esse conhecimento para realizar tarefas e processos aperfeiçoados semelhantes ao conhecimento humano.

A aplicação da IA nas empresas abrange várias áreas, como monitoramento e controle de estoques, detecção de fraude, atendimento ao cliente através de *chatbots*, processamento de dados, otimização de processos, gestão de tarefas rotineiras e identificação de controle imperceptíveis.

No entanto, a implementação da IA traz desafios para os gestores, que precisam compreender onde ela é necessária e como deve ser aplicada. Além disso, a IA pode levar a mudanças nas formas de trabalho, decorrentes da obsolescência de algumas funções, mas também na criação de novas profissões e formas de realizar tarefas. É importante destacar que as empresas obtiveram os maiores ganhos de desempenho quando o trabalhador e as máquinas operaram em conjunto, em vez de substituir completamente o trabalhador.

A IA também traz disposições éticas e de privacidade, que devem ser consideradas e abordadas pelas organizações. Além disso, a adoção da IA pode ter um impacto significativo no mercado de trabalho, substituindo humanos em tarefas cognitivas e afetando empresas e profissões. No entanto, a IA também oferece benefícios, como aumento da produtividade, melhoria da tomada de decisão, correspondência entre vagas e candidatos, antecipação das necessidades dos clientes e melhoria no atendimento.

Para aproveitar todos os benefícios que a IA tem a oferecer, as empresas precisam de uma estratégia eficiente de adaptação e um esforço considerável para orientar seus funcionários durante todo o processo. Além disso, é importante considerar os possíveis impactos sociais e

psicológicos da substituição de empregos pela IA, bem como a necessidade de políticas públicas para mitigar esses efeitos.

Contudo, a IA tem potencial transformador na gestão das organizações, proporcionando melhorias na eficiência operacional. No entanto, é necessário um planejamento cuidadoso, levando em consideração os desafios éticos, de privacidade e sociais, bem como a colaboração entre trabalhadores e máquinas, para maximizar os benefícios e minimizar os efeitos negativos da IA nas organizações e na sociedade.

Como sugestão para futuros estudos é necessário avaliar os setores que mais apresentaram resultados de utilização de inteligência artificial, considerando os aspectos de insucesso para o desenvolvimento de novas estratégias para mitigar resultados potencialmente insatisfatórios.

Referências

FERREIRA, L.F.F, et al. Análise da Influência da Abordagem Administrativa no Desempenho das Maiores e Melhores Empresas de Santa Catarina. XXX Encontro Nacional de Engenharia da Produção. São Paulo. 2010. Disponível em: https://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_119_775_15573.pdf. Acesso em 15 jun. 2023.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1987.

MACHLINE, C. Especial. Evolução da administração da produção no Brasil. ERA Revista de Administração de Empresas, [S. l.], v. 34, n. 3, p. 91–101, 1994. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38273>. Acesso em: 16 jun. 2023.

MELO, G. Inteligência Artificial, Gestão Empresarial e o Futuro do Trabalho no Brasil.

Rev. Mundo Livre, Campos dos Goytacazes. 2021. Disponível em: <http://purl.oclc.org/r.ml/v6n2/a1>. Acesso em: 22 mai. 2023.

ROCHA, I. F.; KISSIMOTO, K. O. Barreiras e benefícios na adoção de inteligência artificial e IoT na gestão da operação. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 23, p. eRAMR220119, 22 jul. 2022.

RODRIGUES, B.; ANDRADE, A. O potencial da inteligência artificial para o desenvolvimento e competitividade das empresas: uma scoping review. Gestão e Desenvolvimento, n. 29, p. 381–422, 28 maio 2021.

RODRIGUEZ, Martius, Gestão Empresarial em Organizações que Aprendem, Editora Qualitymark, Rio de Janeiro, 2002.

TOFFLER, A. A terceira onda. Rio de Janeiro, Record. 1980.

VIOLANTE, A.; ANDRADE, A. O potencial da inteligência artificial na gestão. Gestão e Desenvolvimento, n. 30, p. 439–479, 30 jun. 2022.

WEBER, M. A ética protestante e o espírito do capitalismo São Paulo: Pioneira, 1997.