

A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL EM CONJUNTO COM A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NAS ORGANIZAÇÕES

Sammya Araújo de Carvalho¹.

Instituição de Ensino Must University, Florida – USA.

<http://lattes.cnpq.br/8403210094422049>

RESUMO: O mercado de trabalho é uma área em constante evolução e passa por muitas adaptações e inovações tecnológicas. Em 1950, as atenções sobre o tema de comportamento organizacional (CO) tomaram impulso com o objetivo de auxiliar aos gestores a entender melhor o comportamento humano dentro das organizações. Este trabalho, utilizando-se da metodologia de pesquisa bibliográfica, propõe-se a analisar o impacto da inteligência artificial no comportamento organizacional, os desafios éticos e sociais, a liderança e habilidades humanas, e o futuro do CO com a IA. É nítido observar que a IA influencia significativamente o comportamento organizacional, tanto individual quanto coletivamente. As organizações que tiverem a capacidade de equilibrar a inclusão da IA e das habilidades humanas em suas rotinas podem garantir um amplo desenvolvimento. Neste contexto, é válido destacar a importância que deve ser destinada as questões éticas, de proteção de dados e incorporação das ferramentas de IA de forma adequadas. Portanto, para se beneficiar das vantagens proporcionadas pelo comportamento organizacional aliado com a inteligência artificial, faz-se necessário que haja equilíbrio entre o uso da IA e das habilidades humanas, que devem ser utilizadas em busca da eficiência e da eficácia empresarial, com responsabilidade e ética.

PALAVRAS-CHAVE: Comportamento Organizacional. Inteligência Artificial.

THE IMPORTANCE OF STUDYING ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN CONJUNCTION WITH ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT: The job market is an area that is constantly evolving and undergoes many technological adaptations and innovations. In 1950, attention on the topic of organizational behavior (OB) gained momentum with the aim of helping managers better understand human behavior within organizations. This work, using the bibliographic research methodology, aims to analyze the impact of artificial intelligence on organizational behavior, ethical and social challenges, leadership and human skills, and the future of OB with AI. It is clear to observe that AI significantly influences organizational behavior, both individually and collectively.

Organizations that are able to balance the inclusion of AI and human skills in their routines can ensure broad development. In this context, it is worth highlighting the importance that should be given to ethical issues, data protection, and the incorporation of AI tools in an appropriate manner. Therefore, to benefit from the advantages provided by organizational behavior combined with artificial intelligence, it is necessary to strike a balance between the use of AI and human skills, which must be used in pursuit of business efficiency and effectiveness, with responsibility and ethics.

KEY-WORDS: Organizational Behavior. Artificial Intelligence.

INTRODUÇÃO

As organizações são estruturas complexas que necessitam de uma gestão ampla e profunda para conduzi-las. Para auxiliar esta condução tem-se o comportamento organizacional. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), descrevem o CO como o estudo da influência dos indivíduos, grupos e da estrutura da organização sobre o comportamento dos seus membros, com a finalidade de usar esse entendimento para melhorar a eficácia organizacional. O comportamento organizacional busca compreender as pessoas dentro na organização, e auxiliar aos gestores, através de informações e *feedbacks*, a gerenciar os funcionários, a rotina e as metas da empresa. Os estudos sobre este tema iniciaram por volta de 1950, com o intuito de auxiliar a melhor compreensão do comportamento humano para que melhorias de produtividade, posição competitiva no mercado, redução de custos, etc possam ser implantadas e alcançadas por meio de práticas de gestão eficientes. Juntamente com a evolução dos estudos sobre este tema, tem-se o aumento das pesquisas e inclusão da inteligência artificial no meio organizacional. De acordo com Costa, Melo e Neto (2024), ela é conceituada como um ramo da ciência da computação que procura desenvolver sistemas inteligentes que simulem tanto o raciocínio humano, quanto a sua forma de pensar e também de resolver problemas. É nítido a observação de que nos últimos anos a IA ganha espaço nos diversos setores das organizações, proporcionado muitos benefícios, dos quais tem-se a agilidade e automação dos processos, geração de relatórios, dentre outros.

Pesquisas realizadas sobre os temas citados, avaliam que a IA tem possibilidades de atuação em diversos setores, tais como logística, transporte, finanças, manufatura, entre outros, com objetivo de tornar os processos como os de produção, criação, desenvolvimento, distribuição, mais eficientes e de fácil aplicação e gerenciamento. Assim, percebe-se que a junção dos estudos sobre comportamento organizacional e inteligência artificial tem muito a contribuir para o crescimento das organizações, incluindo a oportunidade de gerar a melhoria das relações interpessoais, da cultura organizacional, da agilidade e automação nos processos, etc. É válido destacar que, como em qualquer área, também existem os desafios encontrados, tais como, maior necessidade de capacitação dos funcionários, de ampliação de proteção (privacidade) de dados, etc.

OBJETIVO

Dentro dessa perspectiva, este trabalho tem o objetivo de mostrar alguns conceitos referente aos assuntos propostos, bem como demonstrar a importância de estudos e pesquisas na atualidade, e os desafios e oportunidades encontrados.

METODOLOGIA

Este trabalho se propõe a realizar um breve estudo com abordagem quantitativa, básica, exploratória, utilizando a metodologia de pesquisa bibliográfica em livros, revistas eletrônicas, artigos científicos e sites da internet sobre como as organizações da atualidade estão buscando conciliar as teorias sobre os referidos temas com o objetivo de gerar processos de tomadas de decisões mais seguros, visando a eficiência, a eficácia e efetividade.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Percebe-se o aumento do interesse das organizações e dos gestores referente aos temas abordados com vistas a implementação de uma gestão melhorada, que seja capaz de atingir as metas da empresa com a contribuição dos seus colaboradores. O CO busca entender o comportamento humano, tanto em grupo como individualmente, dentro da empresa, bem como procura compreender quais aspectos afetam e influenciam a satisfação, a motivação e o desempenho. Segundo Ivancevich, Szilagyi, Jr. e Wallace (1977), o CO preocupa-se com o estudo do comportamento, das atitudes e do desempenho dos trabalhadores em um ambiente organizacional; o efeito da organização e do grupo informal sobre as percepções, sentimentos e ações dos trabalhadores. Para corroborar com esse entendimento, tem-se o estudo de **Caravantes** (2021), que afirma que o comportamento organizacional é multidisciplinar, e ilustra uma série de pontos, como a identificação clara os níveis de análise - individual, de grupo e/ou organizacional - que estão sendo usados; a existência nítida de uma *orientação humanística*.

Desta forma, entende-se que o estudo do comportamento humano no meio organizacional traz vários benefícios para as empresas, como o auxiliar aos gestores a compreender melhor as organizações e os seus participantes, os aspectos motivacionais, a influencia dos recursos financeiros, entre outros. Conforme **Caravantes** (2021), a compreensão e gestão eficaz de pessoas é o que está em foco. O CO está envolvido com o estudo e aplicação do lado humano da gestão e da organização. Para complementar as ações de melhorias de gestão, as empresas estão aderindo ao uso de inteligência artificial em suas rotinas. Segundo Boden (2018), IA é a simulação de processos de inteligência humana por máquinas, especialmente sistemas de computador. Suas aplicações específicas vão desde sistemas especializados, processamento de linguagem natural, até o reconhecimento de fala e visão de máquina. O atual período vivenciado pelo uso da IA gira

em torno dos inúmeros benefícios que incluem, como por exemplo, a redução dos custos de processamento e de memória, a grande quantidade e diversidade de dados disponíveis, a velocidade de acesso aos dados, dentre outros. Também é válido destacar que o uso da IA requer o desenvolvimento de novas habilidades dos seus usuários, bem como a capacidade de adequação às mudanças tecnológicas, e aprendizado contínuo. Segundo Perelmuter (2019), a adaptação eficaz às mudanças tecnológicas requer o aprimoramento contínuo das habilidades, incluindo habilidades analíticas de dados, digitais, cognitivas complexas, tomada de decisão e aprendizado contínuo.

O Impacto da inteligência artificial no comportamento organizacional - O estudo e aplicação do comportamento organizacional aliado ao uso da IA nas organizações gera benefícios e torna os processos mais eficientes, melhorando a tomada de decisões e possibilitando novos recursos e serviços. Ao visar a incorporação de tecnologias emergentes em suas rotinas, as organizações buscam conciliar o CO com IA para melhorar seu desempenho. Isso é perceptível nas práticas de gestão inovadoras, na cultura organizacional cada vez mais considerando a diversidade. Também são visíveis as mudanças nos conceitos de liderança, dando ênfase a gestão colaborativa e participativa. As interações entre colaboradores e máquinas tornam-se mais dinâmicas, buscando otimização do desempenho. A utilização adequada da IA no meio organizacional proporciona uma melhor compreensão de dados, geração de relatórios específicos, análise real das informações com base segura, que ofereça suporte para as tomadas de decisões mais acertadas, automação de processos com mais agilidade, dentre outros. Portanto, observa-se que o impacto da IA nas rotinas organizacionais pode ser visto de maneira positiva, desde que as tecnologias implementadas estejam em conformidade com as atividades a serem realizadas e com os profissionais que a utilizam.

Desafios éticos e sociais - O uso da inteligência artificial no CO envolve questões éticas e sociais que, em algumas situações, podem ser consideradas uma barreira para a adesão das ferramentas de tecnologia pela empresa. Questões como a privacidade de dados, a segurança no armazenamento de informações, a responsabilidade de quem manipula esses dados e o viés algorítmico são de extrema importância no momento de decidir pelo uso ou não da IA na empresa. Conforme Pereira (2024), a criação de estruturas sólidas, diretrizes e regulamentações éticas, aliada à promoção da transparência, responsabilidade e inclusão durante o desenvolvimento e implementação da IA, são medidas cruciais para assegurar sistemas de IA responsáveis e confiáveis. No Brasil existe a Lei nº 13.709/2018 - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), vigente desde 18 de setembro de 2020, é uma lei que estabelece regras para a coleta, tratamento, armazenamento e compartilhamento de dados pessoais. Portanto, observa-se que o fator de segurança gera muita influência quanto ao uso de IA pelas organizações e seus colaboradores.

Liderança e habilidades humanas - O conceito de liderança é bem amplo. Segundo Paludo (2017), a liderança envolve o esforço do líder para direcionar as pessoas na execução das tarefas necessárias para alcançar os objetivos organizacionais definidos. Para

corroborar, Calvosa e Ferreira (2023), destacam que a liderança pode ser compreendida como uma forma de levar outros a lutar por objetivos compartilhados. Assim, percebe-se que a liderança e as habilidades humanas em um ambiente com IA são muito importantes e de grande contribuição para a adaptação da empresa perante as inovações tecnológicas. A IA proporciona a automatização e agilidade de processos, bem como o fornecimento de relatórios precisos, e o trabalho que o líder realiza é imprescindível para ter um equilíbrio eficiente da tecnologia e para manter uma rotina produtiva de trabalho. Conforme Lyrio (2018), as habilidades humanas são a capacidade de interagir com as pessoas, se comunicar de forma clara e motivar os seus funcionários, já as habilidades conceituais se referem à capacidade de olhar o todo, tendo uma visão sistêmica de todo o processo, bem como as suas interações com o meio externo. Somado a essas habilidades, os líderes também devem se adaptar aos avanços da tecnologia, dando ênfase a capacidade de aprender a interpretar dados gerados pela IA, de compreender as implicações éticas, e de criar uma cultura de incentivos a capacitação contínua. Observa-se que, em um ambiente com IA, a liderança e as habilidades humanas são de extrema importância e tem características integrativas. Enquanto a IA contribui com a automação e agilidade e relatórios específicos, a liderança estratégica e as capacidades humanas são relevantes para gerenciar o uso adequado destas ferramentas. A junção entre a tecnologia e as competências humanas pode contribuir de maneira significativa para o sucesso da empresa.

Futuro do Comportamento Organizacional com a IA - Conforme as pesquisas realizadas, observa-se que com os avanços das ferramentas de IA e seu uso nas organizações, o comportamento organizacional acompanhará essa evolução. Essas mudanças terão um impacto significativo na rotina empresarial, que vai desde a forma como as empresas atuam até a maneira como as decisões são tomadas e a forma de interação entre colaboradores, etc. Segundo Elias (2023), independentemente das circunstâncias, o futuro está se aproximando rapidamente, e a IA certamente será uma parte central dele. As empresas ou instituições irão aderir cada vez mais ao uso das ferramentas de inteligência artificial quando perceberem suas fortes contribuições para a melhoria da gestão. Conforme Silva (2025), algumas projeções sobre a evolução do CO com o avanço contínuo da IA são: trabalho híbrido/remoto; automatização de funções e tarefas; estruturas flexíveis; redefinição de papéis e responsabilidades; inovação e experimentação; evolução de competências tecnológicas; ética e governança de IA, entre outras. Assim, percebe-se que as organizações devem se preparar e adaptar para essa realidade gerada em torno da tecnologia, através da transformação digital, da personalização do atendimento, do rigor com as ações envolvendo da ética e proteção de dados, da busca por novas tecnologia e no treinamento dos colaboradores para melhorar a adesão, entre outros pontos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o desenvolvimento desta pesquisa verificou-se que as mudanças e transformações geradas pela IA no meio organizacional são abrangentes e notórias. Essas mudanças proporcionam um impacto positivo que vão desde as estruturas organizacionais até as rotinas de trabalho e o nível de capacitação dos colaboradores envolvidos. A IA no ambiente empresarial vai muito além da automatização dos processos, ela propicia um amplo desenvolvimento em diversas áreas, exigindo novas competências das pessoas envolvidas, bem a capacitação contínua. Exige, ainda, que as organizações aumentem suas atenções para a proteção de dados e para as questões éticas. Assim, as empresas que tiverem a capacidade de incluir nas suas práticas diárias a IA juntamente com as habilidades humanas de maneira equilibrada, terá ganhos significativos para seu desenvolvimento.

Percebe-se que o futuro do CO com a IA, além dos muitos benefícios já citados, também traz destaque para a importância das habilidades humanas e da liderança eficaz para guiar os funcionários de maneira adequada em prol das metas da organização. A evolução dos avanços tecnológicos da IA requer das organizações um grau de comprometimento elevado e uma forte tendência à adaptação, bem como atenção voltada para a ética e responsabilidade empresarial e social, incentivo para capacitação e inclusão no ambiente de trabalho. Desta forma, as empresas que buscarem apoio para seu desenvolvimento embasadas na qualificação dos gestores e funcionários, na gestão e cultura direcionadas por dados precisos, facilitando a inclusão das ferramentas de IA, estarão melhor preparadas para enfrentar os desafios do mercado cada vez mais tecnológico e competitivo, bem como aproveitar as oportunidades de ganho de mercado.

REFERÊNCIAS

- BODEN, Margaret A. **Inteligência artificial: uma pequena introdução**. Oxford: OUP Oxford, 2018.
- CALVOSA, Marcelo V. D.; FERREIRA, M. **Liderança: representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI**. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, 2023.
- CARAVANTES, C. B. **O campo do comportamento organizacional: uma introdução**. Flórida: Must University, 2021. E-book.
- CARAVANTES, C. B. **Comportamento organizacional e sua orientação contingencial**. Flórida: Must University, 2021. E-book.
- COSTA, M. M.; MELO, C. M.; NETO, J. R. M. A. **Inteligência artificial e educação 6.0**. Rio de Janeiro: Editora Processo, 2024.
- ELIAS, S. I. **O impacto da inteligência artificial no comportamento organizacional**. *Revista Ilustração*, v. 4, n. 3, 2023. Disponível em: [DOI do artigo](#). Acesso em: 1 jun. 2025.
- IVANCEVICH, John M.; SZILAGYI, Andrew D.; WALLACE, Marc J. **Organizational behavior**

and performance. Santa Monica, CA: Goodyear Publishing, 1977.

LYRIO, M. L. **O papel da liderança na gestão de pessoas.** 2018. Monografia (Gestão de Pessoas) – Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2018.

PALUDO, Augustinho V. **Administração pública.** 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Método, 2017. (Série Provas & Concursos).

PEREIRA, T. dos S.; WEILER, T. K. R. **A inteligência artificial e o impacto no comportamento organizacional.** *Revista Ciência da Sabedoria*, 2024, e76. Disponível em: [Artigo Revista Ciência da Sabedoria](#). Acesso em: 30 maio 2025.

PERELMUTER, G. **Futuro presente: o mundo movido à tecnologia.** São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2019.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional.** 14. ed. Tradução de R. de Cássia Gomes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, A. Q. **O impacto da inteligência artificial no comportamento das organizações.** *Administração*, v. 29, ed. 143, fev. 2025. Disponível em: [Artigo Revista FT](#). Acesso em: 2 jun. 2025.