

### CULTURA ORGANIZACIONAL E ADOÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NAS ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS

**Matheus Ramos Rebouças<sup>1</sup>.**

Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Feira de Santana, pesquisador independente, Feira de Santana, Bahia.

<https://lattes.cnpq.br/8590262749153377>

**RESUMO:** A crescente adoção de soluções de inteligência artificial (IA) nas organizações tem intensificado o debate sobre os fatores que condicionam seu uso efetivo. Embora a literatura tradicional privilegie aspectos técnicos e estruturais, observa-se uma lacuna na compreensão dos fatores organizacionais que influenciam a incorporação dessas tecnologias. Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo propor um modelo teórico-conceitual que explique a influência da cultura organizacional na adoção de IA em empresas do setor de serviços. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de natureza teórica, fundamentada em revisão integrativa da literatura nas áreas de cultura organizacional, inovação tecnológica e inteligência artificial organizacional. Como resultado, propõe-se um modelo que articula dimensões culturais — orientação à inovação, ao controle e ao aprendizado — a mecanismos organizacionais intermediários, como capacidade absorptiva, apoio da alta gestão e processos de experimentação. Conclui-se que a adoção de IA depende não apenas da disponibilidade tecnológica, mas também de condições culturais que favoreçam a aprendizagem, a experimentação e a adaptação organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cultura organizacional. Inteligência artificial. Inovação organizacional.

### ORGANIZATIONAL CULTURE AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE ADOPTION IN SERVICE ORGANIZATIONS

**ABSTRACT:** The growing adoption of artificial intelligence (AI) solutions in organizations has intensified discussions about the factors that influence their effective use. While traditional literature emphasizes technical and structural aspects, there is a gap in understanding the organizational factors that shape the adoption of these technologies. This study aims to propose a theoretical-conceptual model that explains how organizational culture influences AI adoption in service organizations. Methodologically, this is a theoretical study based on an integrative literature review in the fields of organizational culture, technological

innovation, and organizational artificial intelligence. The findings suggest that cultural dimensions—innovation orientation, control orientation, and learning orientation—affect AI adoption through intermediary mechanisms such as absorptive capacity, top management support, and experimentation processes. The study concludes that AI adoption depends not only on technological availability but also on cultural conditions that support learning, experimentation, and organizational adaptation.

**KEY-WORDS:** Organizational culture. Artificial intelligence. Technological innovation.

## INTRODUÇÃO

A intensificação da transformação digital tem redefinido as bases competitivas das organizações contemporâneas, especialmente no setor de serviços, caracterizado por alta dependência de conhecimento e interação humana. Nesse cenário, a inteligência artificial (IA) emerge como uma tecnologia estratégica capaz de promover ganhos significativos de eficiência, automação de processos e melhoria na tomada de decisão (Davenport; Ronanki, 2018).

Apesar do avanço tecnológico, a adoção de IA não ocorre de forma homogênea entre as organizações. Enquanto algumas empresas conseguem integrar essas soluções de maneira eficaz, outras enfrentam dificuldades substanciais, mesmo dispondo de infraestrutura tecnológica adequada. Essa discrepância sugere que fatores além da tecnologia influenciam o processo de adoção.

Dentre esses fatores, a cultura organizacional destaca-se como um elemento central, pois engloba valores, crenças e práticas que orientam o comportamento dos indivíduos e moldam a forma como as organizações respondem a mudanças (Schein, 2010). Culturas organizacionais que incentivam inovação, aprendizado e experimentação tendem a ser mais propensas à incorporação de tecnologias emergentes.

Diante desse contexto, este estudo busca avançar na compreensão da relação entre cultura organizacional e o uso de tecnologias inteligentes, propondo um modelo teórico que integra diferentes perspectivas da literatura.

## OBJETIVO

O presente estudo tem como objetivo geral propor um modelo teórico-conceitual integrativo que explique a influência da cultura organizacional na adoção de soluções de IA em organizações do setor de serviços. Parte-se do pressuposto de que a incorporação de tecnologias emergentes não depende exclusivamente de fatores técnicos, mas é fortemente condicionada por elementos culturais que orientam comportamentos, decisões e práticas organizacionais.

De forma específica, busca-se identificar e analisar as principais dimensões da cultura organizacional que atuam como facilitadoras ou barreiras à adoção de tecnologias baseadas em IA, com destaque para a orientação à inovação, ao controle e ao aprendizado. Além disso, o estudo pretende compreender como tais dimensões culturais se articulam com mecanismos organizacionais intermediários — como a capacidade absorptiva, o apoio da alta gestão e os processos de experimentação — que viabilizam a transformação do potencial tecnológico em práticas organizacionais efetivas.

Por fim, o estudo objetiva contribuir para a integração de diferentes correntes teóricas presentes na literatura de Administração, especialmente nos campos de cultura organizacional, inovação e adoção de tecnologias, propondo um arcabouço analítico que possa orientar futuras investigações empíricas. Adicionalmente, busca-se oferecer subsídios para a prática gerencial, auxiliando gestores na construção de ambientes organizacionais mais propícios à adoção eficaz de soluções de IA.

## METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza teórica, com abordagem qualitativa e objetivo exploratório, uma vez que busca aprofundar a compreensão de um fenômeno ainda em consolidação na literatura: a influência da cultura organizacional na adoção de soluções de IA. A opção por um estudo teórico justifica-se pela necessidade de integrar diferentes perspectivas conceituais e construir um modelo analítico capaz de explicar relações ainda pouco sistematizadas no campo da Administração.

A coleta de informações ocorreu no período de janeiro de 2024 a março de 2025, por meio de buscas sistemáticas em bases de dados acadêmicas nacionais e internacionais, tais como Google Scholar, Scopus e Web of Science, amplamente reconhecidas pela relevância e rigor científico das publicações indexadas.

A busca bibliográfica concentrou-se em publicações no período de 2000 a 2024, com exceção de obras clássicas anteriores consideradas fundamentais para a fundamentação teórica do estudo, como Davis (1989) e Cohen e Levinthal (1990). Foram selecionados estudos alinhados ao objetivo da pesquisa, considerando relevância temática, impacto acadêmico e aderência ao escopo do estudo.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi desenvolvida por meio de uma revisão integrativa da literatura, a qual permite a síntese e a articulação de conhecimentos provenientes de diferentes abordagens teóricas e metodológicas. Essa estratégia metodológica possibilita não apenas a identificação de lacunas no estado da arte, mas também a proposição de modelos conceituais e agendas de pesquisa futura, sendo especialmente adequada para estudos de caráter teórico-conceitual.

O processo de revisão contemplou a análise de produções científicas nacionais e internacionais nas áreas de cultura organizacional, adoção de inovações tecnológicas e

IA aplicada às organizações. A seleção das fontes considerou critérios como relevância temática, reconhecimento acadêmico dos autores, impacto das publicações e aderência ao objetivo do estudo. Foram incluídos tanto trabalhos clássicos, que fundamentam os principais constructos teóricos, quanto estudos contemporâneos, que refletem os avanços recentes no campo.

A análise do material selecionado foi conduzida de forma interpretativa e crítica, buscando identificar convergências, divergências e lacunas na literatura. A partir dessa análise, procedeu-se à construção de um modelo teórico integrativo, no qual são articuladas dimensões culturais e mecanismos organizacionais intermediários que influenciam a adoção de IA. Esse processo envolveu a sistematização dos principais conceitos e a proposição de relações teóricas entre eles, contribuindo para a consolidação de um arcabouço analítico coerente e consistente.

Por fim, destaca-se que, por se tratar de um estudo teórico, não houve a utilização de instrumentos de coleta de dados empíricos, sendo o desenvolvimento da pesquisa fundamentado exclusivamente na análise e integração da literatura existente. Tal abordagem reforça o caráter exploratório do estudo e sua contribuição para o avanço teórico no campo da Administração.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise integrativa da literatura evidencia que a adoção de soluções de IA nas organizações transcende aspectos estritamente tecnológicos, configurando-se como um fenômeno essencialmente sociotécnico (Venkatesh et al., 2003). Nesse sentido, a cultura organizacional emerge como um elemento estruturante, capaz de influenciar tanto a predisposição quanto a capacidade das organizações em incorporar tecnologias emergentes em suas rotinas e processos decisórios.

A partir da revisão realizada, identificam-se três dimensões culturais centrais que condicionam a adoção de IA: a orientação à inovação, a orientação ao controle e a orientação ao aprendizado. Tais dimensões refletem diferentes padrões de valores e práticas organizacionais que, em conjunto, moldam o ambiente interno no qual as decisões tecnológicas são tomadas.

A orientação à inovação está associada à valorização da criatividade, da experimentação e da disposição para assumir riscos (Rogers, 2003). Organizações que apresentam essa característica tendem a demonstrar maior abertura à adoção de tecnologias disruptivas, uma vez que encaram a incerteza como parte inerente do processo inovativo. Nesse contexto, a IA é percebida não apenas como uma ferramenta operacional, mas como um vetor estratégico de transformação organizacional.

Em contraste, a orientação ao controle refere-se à ênfase em normas, procedimentos padronizados e previsibilidade operacional (Schein, 2010). Embora tal orientação seja

fundamental para garantir eficiência e estabilidade, ela pode atuar como um fator limitante à adoção de tecnologias emergentes, especialmente quando estas exigem flexibilidade, adaptação e tolerância ao erro. Assim, culturas organizacionais excessivamente orientadas ao controle tendem a apresentar maior resistência à incorporação de soluções baseadas em IA.

Por sua vez, a orientação ao aprendizado configura-se como uma dimensão crítica para a adoção tecnológica, na medida em que envolve a capacidade da organização de adquirir, interpretar e aplicar novos conhecimentos (March, 1991). Ambientes organizacionais que promovem a aprendizagem contínua favorecem a absorção de tecnologias complexas, como a IA, uma vez que estimulam a troca de conhecimento e o desenvolvimento de competências internas.

Além das dimensões culturais, a análise da literatura permite identificar mecanismos organizacionais intermediários que mediam a relação entre cultura organizacional e a incorporação tecnológica. Dentre esses mecanismos, destaca-se a capacidade absorptiva, entendida como a habilidade da organização de reconhecer o valor de novos conhecimentos externos, assimilá-los e aplicá-los comercialmente (Cohen; Levinthal, 1990). Esse constructo desempenha papel fundamental na tradução do potencial tecnológico em práticas organizacionais efetivas.

Outro mecanismo relevante é o apoio da alta gestão, que atua como elemento legitimador das iniciativas de inovação (Teece, 2007). A liderança organizacional exerce influência direta na alocação de recursos, na definição de prioridades estratégicas e na criação de um ambiente favorável à experimentação tecnológica. Nesse sentido, o comprometimento da alta gestão com a inovação é determinante para o sucesso do uso de tecnologias inteligentes.

Adicionalmente, os processos de experimentação configuram-se como práticas essenciais para a implementação de tecnologias emergentes (March, 1991). A possibilidade de testar soluções em ambientes controlados permite reduzir incertezas, validar hipóteses e ajustar modelos antes de sua adoção em larga escala. Tais processos são particularmente relevantes no contexto da IA, dada a complexidade e a natureza probabilística de seus resultados.

A articulação entre dimensões culturais e mecanismos organizacionais permite compreender que a incorporação não ocorre de forma direta, mas mediada por condições internas que viabilizam ou restringem sua implementação. Dessa forma, organizações com culturas orientadas à inovação e ao aprendizado tendem a desenvolver mecanismos mais robustos de absorção e experimentação, aumentando sua capacidade de adoção tecnológica. Em contrapartida, culturas orientadas predominantemente ao controle podem inibir esses mecanismos, dificultando a incorporação de novas tecnologias.

Sob uma perspectiva teórica, os achados deste estudo contribuem para a integração de diferentes correntes da literatura, ao conectar elementos da cultura organizacional com

teorias de adoção de inovação e aprendizagem organizacional. Essa abordagem permite avançar na compreensão da IA como um fenômeno organizacional complexo, que envolve não apenas infraestrutura tecnológica, mas também aspectos simbólicos, cognitivos e comportamentais.

Do ponto de vista gerencial, os resultados indicam que a adoção bem-sucedida de IA requer mais do que investimentos em tecnologia. É necessário promover mudanças culturais que incentivem a inovação, a aprendizagem contínua e a experimentação. Gestores que compreendem essa dinâmica tendem a desenvolver estratégias mais eficazes para a implementação de tecnologias emergentes, reduzindo resistências internas e potencializando os benefícios organizacionais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo evidenciou que a adoção de soluções de IA nas organizações deve ser compreendida para além de seus aspectos técnicos, configurando-se como um fenômeno profundamente influenciado por fatores organizacionais e culturais. Nesse sentido, a cultura organizacional mostrou-se um elemento central na explicação das diferentes capacidades das organizações em incorporar tecnologias emergentes, uma vez que orienta comportamentos, práticas e decisões estratégicas (Schein, 2010).

A partir da proposição de um modelo teórico-conceitual integrativo, foi possível identificar que dimensões culturais como orientação à inovação, ao aprendizado e ao controle exercem influência significativa sobre a adoção de IA. Em especial, culturas organizacionais que valorizam a experimentação, a aprendizagem contínua e a abertura à mudança tendem a favorecer a incorporação de novas tecnologias, enquanto ambientes excessivamente orientados ao controle podem atuar como barreiras ao processo inovativo (Rogers, 2003).

Adicionalmente, o estudo destacou o papel dos mecanismos organizacionais intermediários, como a capacidade absorptiva, o apoio da alta gestão e os processos de experimentação, que atuam como mediadores entre cultura e adoção tecnológica. Esses mecanismos são fundamentais para a transformação do potencial tecnológico em práticas organizacionais efetivas, reforçando a ideia de que a adoção de IA depende não apenas da disponibilidade de recursos tecnológicos, mas também da capacidade organizacional de aprender, adaptar-se e inovar (Cohen; Levinthal, 1990).

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao integrar diferentes correntes da literatura de Administração, especialmente nos campos de cultura organizacional, inovação e adoção de tecnologias, oferecendo um arcabouço analítico que amplia a compreensão da IA como fenômeno sociotécnico. Sob a perspectiva gerencial, os achados sugerem que gestores devem priorizar não apenas investimentos em tecnologia, mas também o desenvolvimento de uma cultura organizacional favorável à inovação e à aprendizagem

contínua, como condição essencial para o sucesso de iniciativas baseadas em IA (Davis, 1989).

Como limitação, destaca-se a natureza teórica do estudo, que não contempla validação empírica do modelo proposto. Nesse sentido, recomenda-se que pesquisas futuras testem empiricamente as relações aqui apresentadas, explorando diferentes contextos organizacionais e setores econômicos. Ademais, investigações futuras podem aprofundar a análise de variáveis contextuais, como maturidade digital e estrutura organizacional, ampliando a compreensão do fenômeno.

## REFERÊNCIAS

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. **Absorptive capacity**: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, p. 128–152, 1990.

DAVENPORT, Thomas H.; RONANKI, Rajeev. **Artificial intelligence for the real world**. *Harvard Business Review*, v. 96, n. 1, p. 108–116, 2018.

DAVIS, Fred D. **Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology**. *MIS Quarterly*, v. 13, n. 3, p. 319–340, 1989.

MARCH, James G. **Exploration and exploitation in organizational learning**. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 71–87, 1991.

ROGERS, Everett M. *Diffusion of innovations*. 5. ed. New York: Free Press, 2003.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

TEECE, David J. **Explicating dynamic capabilities**: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007.

VENKATESH, Viswanath; et al. **User acceptance of information technology: toward a unified view**. *MIS Quarterly*, v. 27, n. 3, p. 425–478, 2003.