

INTERSEÇÃO ENTRE O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

. Clodomir de Jesus Chaves Neto¹
Elzimar José de Carvalho Neto²
Mailane Lima de Sousa Dourado³
Maria do Carmo Galvão Abreu⁴
Ana Lucia Silva Ázar⁵
José Carlos de Jesus Martins⁶
Maria da Conceição Santos Silva⁷
Edilson Costa dos Santos⁸
Gilberto Jorge Pinheiro Cardoso⁹
José Jorge Monteiro Costa¹⁰
José Francisco Santos Ribeiro¹¹
Nádia Lusiane Silva Pereira¹²
Raimundo José Gonçalves Garcez¹³
Robson Nascimento Maranhão¹⁴

RESUMO: Este trabalho apresenta uma análise sobre a relação entre o comportamento organizacional e a inteligência artificial (IA), com base em seis artigos científicos atuais. A pesquisa, de natureza qualitativa e bibliográfica, busca compreender os impactos da IA nas dinâmicas de trabalho, nas lideranças, nas competências humanas e nas decisões organizacionais. A revisão da literatura mostra que a adoção da IA altera rotinas, redefine funções, exige novas habilidades e provoca mudanças na cultura das empresas. Além disso, surgem desafios éticos e sociais, como a proteção de dados, o risco de vieses nos algoritmos e os efeitos psicológicos sobre os trabalhadores. A liderança, nesse cenário, assume papel central na

1

¹Graduação em Engenharia Civil pela Universidade Ceuma (2017) e Mestrado em Master of Science in Business Administration - MUST University (2026). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração. Possui Pós graduação em Orçamento, Planejamento e Controle na Construção Civil pelo Centro Universitário UniBF. Pós graduação em Gestão Pública pelo Centro Universitário UniBF. Autor Principal.

²Graduação em Gestão da Tecnologia da Informação pela Sociedade Educacional Leonardo da Vinci (2014). Atualmente é técnico de laboratório área: informática da Universidade Federal do Maranhão, administrador AVA (moodle) da Universidade Federal do Maranhão e tutor da Universidade Federal do Maranhão. Coautor.

³Graduação em Administração pela Universidade Estadual do Maranhão(2019). Atualmente é Assistente em Administração da Universidade Federal do Maranhão. Coautor.

⁴Graduação em Tecnólogo em Secretariado pela Faculdade de Tecnologia de Curitiba (2011) Especialização em Gestão de Trabalho e da Educação em Saúde pela UFMA - Universidade Federal do Maranhão e Especialização em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdades Integradas de Jacarepaguá. Coautor.

⁵Graduação em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Maranhão (1991). Atualmente é Bibliotecária da Universidade Federal do Maranhão. Tem experiência na área de Ciência da Informação, com ênfase em Biblioteconomia. Possui graduação em Psicologia formada pela Universidade da Amazônia- UNAMA (2007). Coautor.

⁶Graduação em Tecnólogo Superior em Segurança Pública pela Uninassau (2026). Coautor.

⁷Graduação em Tecnólogo em Secretariado pela Faculdade de Tecnologia de Curitiba (2011) e Especialização em Gestão de Recursos Humanos e Meio Ambiente pela Faculdade Facuminas (2025). Coautor.

⁸ Possui Graduação em Geografia pelo Centro Universitário Leonardo Da Vinci (2013) e Especialização em Educação De Jovens E Adultos pelo Centro Universitário Leonardo Da Vinci (2013).

⁹ Possui Graduação em Tecnologia em Gestão Ambiental pela Universidade Estácio de Sá (2019) e Especialização em Gestão e Educação Ambiental pela Facuminas (2024).

¹⁰ Possui Graduação em Tecnólogo Superior em Segurança Pública pela Uninassau (2026).

¹¹ Possui Graduação em História pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci - UNIASSELVI (2013) e Pós- Graduação Latu Senso em Educação de Jovens e Adultos pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci - UNIASSELVI (2013). Coautor.

¹² Possui Graduação em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Maranhão (2001) e Mestrado em Administração na área de Gestão Estratégica das Organizações pela FEAD Minas(2014).

¹³ Possui Graduação em História pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci (2016) e Especialização em História e cultura Afro Brasileira pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci (2017).

¹⁴ Possui Graduação em Geografia pelo Centro Universitario Leornado Da Vinci (2013) e Especialização em Educação De Jovens E Adultos pelo Centro Universitario Leornado Da Vinci (2014). Coautor.

mediação entre tecnologia e pessoas, promovendo a adaptação das equipes e o desenvolvimento de competências humanas. Conclui-se que o comportamento organizacional precisa acompanhar as transformações tecnológicas com equilíbrio, sensibilidade e atenção às relações humanas, garantindo que o avanço da IA ocorra com responsabilidade e inclusão.

Palavras-chave: comportamento organizacional. inteligência artificial. Liderança. cultura organizacional. tecnologia e trabalho.

ABSTRACT: This paper presents an analysis of the relationship between organizational behavior and artificial intelligence (AI), based on six recent scientific articles. The study, with a qualitative and bibliographic approach, seeks to understand the impacts of AI on work dynamics, leadership, human skills, and organizational decision-making. The literature review shows that AI adoption changes routines, redefines roles, requires new skills, and causes shifts in organizational culture. Furthermore, it raises ethical and social challenges, such as data protection, algorithmic bias, and emotional effects on workers. Leadership plays a key role in mediating between technology and people, promoting team adaptation and human skill development. It is concluded that organizational behavior must follow technological changes with balance, awareness, and attention to human relationships, ensuring that the advancement of AI occurs with responsibility and inclusion.

Keywords: organizational behavior. artificial intelligence. Leadership. organizational culture. technology and work.

1 INTRODUÇÃO

O estudo do comportamento organizacional em diálogo com a inteligência artificial ganhou espaço porque as rotinas mudam, os papéis se reorganizam e as decisões passam a ser apoiadas por dados, o que afeta motivação, clima e cultura.

Neste paper, o objetivo é apresentar de forma sintética essa relação, mostrando como a IA atravessa processos, papéis e resultados, e por que isso exige leitura cuidadosa de atitudes, percepções e interações no trabalho (Lopes; Weiler, 2023; Pereira; Weiler, 2024). A metodologia é bibliográfica, com base nos seis artigos anexos, em abordagem qualitativa (Pereira; Weiler, 2024).

A literatura recente aponta ganhos em agilidade, melhor uso de informações e redução de tarefas repetitivas, porém, registra receios de substituição, resistência e necessidade de requalificação, o que demanda liderança presente e comunicação contínua (Siqueira et al., 2025; Silva et al., 2024).

Ao mesmo tempo, há consenso de que a IA complementa o julgamento humano e não o substitui, desde que haja supervisão, transparência e critérios claros (Elias, 2023; Da Silva et al., 2025). A discussão ética envolve privacidade, vieses e conformidade com marcos como a LGPD,

reforçando que desenho e uso devem respeitar direitos e contextos diversos (Da Silva et al., 2025).

2 Como Entender e Conquistar a Geração Z nas Empresas

A relação entre comportamento organizacional e inteligência artificial tem sido tema recorrente nas pesquisas contemporâneas, sobretudo diante da transformação digital vivenciada pelas organizações. De acordo com Siqueira et al. (2025), o comportamento organizacional trata das atitudes e das ações humanas no ambiente de trabalho, considerando aspectos como motivação, comunicação, cultura, liderança e clima organizacional. A inteligência artificial, ao ser introduzida nesses espaços, interfere nessas variáveis, modificando rotinas, alterando interações e exigindo novas competências por parte dos profissionais.

A presença da inteligência artificial nas organizações não transforma apenas as atividades operacionais, mas também a forma como os colaboradores percebem seu papel e seu valor dentro da estrutura. O comportamento organizacional passa a ser influenciado por fatores não humanos, como algoritmos e sistemas automatizados, que interferem nas decisões, nos fluxos e até na cultura interna. Por isso, é indispensável que a implantação da IA seja acompanhada de uma gestão sensível, que compreenda a complexidade das interações humanas e respeite os limites da automação (Siqueira et al., 2025, p. 7).

3

Conforme analisado por Pereira e Weiler (2024), a presença da IA nas empresas gera impactos tanto operacionais quanto subjetivos. Por um lado, há o aumento da produtividade e da capacidade analítica. Por outro, surgem preocupações com a desumanização das relações e com a possível redução de vínculos interpessoais. Os autores ressaltam ainda que o uso da IA demanda preparo das equipes, clareza nos objetivos e atenção às resistências que podem surgir durante o processo de implantação.

Na mesma linha, Lopes e Weiler (2023) apontam que a IA modifica a distribuição de tarefas, podendo automatizar etapas operacionais e liberar os profissionais para funções mais estratégicas. No entanto, essa transição precisa ser conduzida com equilíbrio, para que o avanço tecnológico não comprometa aspectos humanos importantes, como a confiança, o espírito de equipe e a identificação com a organização.

O estudo de Da Silva et al. (2025) reforça a importância da transparência e da ética na adoção da IA, principalmente quando os sistemas automatizados interferem em processos decisórios ou de avaliação de desempenho. Os autores destacam que os algoritmos devem ser

auditáveis e explicáveis, de forma que os colaboradores compreendam como as decisões são tomadas, evitando sentimentos de injustiça ou exclusão.

Para Silva et al. (2024), além das questões técnicas e operacionais, é necessário observar os efeitos psicológicos da implementação da IA. O receio de substituição por máquinas, a insegurança quanto às mudanças e a sobrecarga decorrente da adaptação tecnológica podem afetar o bem-estar e a saúde mental dos trabalhadores. Por isso, o suporte da liderança e a criação de ambientes abertos ao diálogo são considerados fundamentais.

Por fim, Elias (2023) traz uma perspectiva crítica sobre a idealização da IA como solução universal para os problemas organizacionais. O autor defende que o comportamento humano é complexo e que as tecnologias devem atuar como apoio, e não como substituto das relações e das decisões baseadas na experiência e no julgamento profissional.

Dessa forma, a literatura demonstra que a aplicação da inteligência artificial nas organizações não deve ser tratada apenas como inovação tecnológica, mas como um processo que envolve transformação cultural, adaptação comportamental e reestruturação de vínculos internos. O comportamento organizacional, nesse contexto, funciona como lente para compreender os impactos e orientar práticas mais equilibradas.

3 Impactos da Inteligência Artificial no Trabalho

A introdução da inteligência artificial no ambiente de trabalho tem provocado alterações em diferentes níveis, desde a forma como tarefas são distribuídas, até o modo como os colaboradores se relacionam entre si e com a organização. Segundo Siqueira et al. (2025), a IA transforma a dinâmica organizacional, reduz o tempo de atividades operacionais e aumenta a demanda por funções mais analíticas, exigindo novas habilidades e atitudes por parte dos trabalhadores.

Pereira e Weiler (2024) destacam que a automação de tarefas rotineiras contribui para maior produtividade, mas também pode gerar insegurança quanto à continuidade de determinados postos de trabalho. A substituição de funções manuais por sistemas inteligentes, embora traga benefícios em termos de eficiência, pode gerar receio e resistência, especialmente quando os colaboradores não se sentem incluídos nos processos de mudança.

De acordo com Silva et al. (2024), os impactos da IA não são apenas técnicos. Há também efeitos emocionais e comportamentais. A ansiedade frente às novas tecnologias, o medo de ser substituído e a dificuldade de adaptação ao uso de ferramentas automatizadas interferem diretamente no engajamento e na saúde mental dos profissionais. Por isso, os autores apontam

a importância de oferecer suporte psicológico e estratégias de acolhimento durante o processo de implementação.

Além disso, Lopes e Weiler (2023) ressaltam que, com a adoção da IA, os papéis dentro das equipes passam a ser redefinidos. Atividades antes atribuídas a pessoas podem ser redistribuídas, e novas funções emergem, principalmente aquelas ligadas à análise de dados, interpretação de relatórios e monitoramento de sistemas inteligentes. Isso requer uma nova estrutura de trabalho, mais flexível e orientada à aprendizagem contínua.

Da Silva et al. (2025) reforçam que a IA influencia também as formas de tomada de decisão. Em muitas organizações, algoritmos passam a fornecer diagnósticos e sugestões

baseadas em grandes volumes de dados. Embora isso represente um avanço, é necessário que as decisões finais sejam supervisionadas por profissionais capacitados, a fim de evitar erros causados por vieses automatizados ou interpretações equivocadas dos dados.

Já Elias (2023) observa que o uso da IA, quando feito sem planejamento, pode prejudicar a cultura organizacional. A substituição abrupta de processos humanos por tecnologias frias pode enfraquecer os vínculos entre os membros da equipe, desestimular a cooperação e comprometer a confiança entre líderes e liderados. O autor defende que os impactos da IA precisam ser acompanhados de políticas internas bem definidas, com espaço para o diálogo e para a construção coletiva das soluções.

Em síntese, os impactos da IA no trabalho não se limitam à automação de tarefas. Eles afetam a estrutura das equipes, o bem-estar dos colaboradores, a cultura organizacional e o próprio modelo de gestão. Assim, qualquer implementação tecnológica deve ser pensada a partir de uma visão ampla, que leve em consideração não apenas os ganhos operacionais, mas também os efeitos humanos e sociais.

4 **Desafios Éticos e Sociais**

A adoção da inteligência artificial no ambiente organizacional traz, além de impactos técnicos e operacionais, diversos desafios éticos e sociais. Esses desafios dizem respeito tanto à forma como os sistemas são utilizados, quanto às consequências que eles geram nas relações de trabalho, na privacidade dos dados e na justiça organizacional.

Da Silva et al. (2025) alertam que, ao utilizar IA para analisar dados e apoiar decisões, as organizações precisam garantir que os algoritmos estejam livres de preconceitos e que não perpetuem desigualdades já existentes. Quando os sistemas operam com base em dados históricos, há risco de reproduzirem padrões discriminatórios, o que pode afetar contratações,

promoções e avaliações de desempenho. Por isso, é necessário investir na transparência e na explicação dos critérios utilizados.

Outro ponto destacado por Silva et al. (2024) é a proteção da privacidade. Com o avanço da IA, cresce também a coleta de dados pessoais e comportamentais dos trabalhadores, o que levanta preocupações quanto ao uso indevido dessas informações. A aplicação da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) é um elemento importante nesse contexto, pois impõe regras para o tratamento adequado das informações, exigindo consentimento, finalidade clara e mecanismos de segurança.

Do ponto de vista social, Elias (2023) afirma que as mudanças provocadas pela IA podem ampliar desigualdades dentro do ambiente de trabalho, especialmente entre os que conseguem se adaptar rapidamente às novas tecnologias e os que encontram dificuldades. Essa diferença pode gerar um ambiente mais competitivo, com aumento de estresse e sensação de exclusão entre os profissionais que não dominam as ferramentas digitais.

Siqueira et al. (2025) ressaltam que a ética na adoção da IA está também relacionada ao respeito pela autonomia dos trabalhadores. Embora os algoritmos possam oferecer recomendações e previsões, as decisões finais devem ser tomadas por pessoas, de forma consciente e responsável. Os autores destacam a importância de manter o papel humano nos processos críticos, como forma de preservar o julgamento ético e o senso de justiça nas decisões organizacionais.

Além disso, Pereira e Weiler (2024) indicam que, em muitos casos, os sistemas são implementados sem a devida capacitação das equipes ou sem diálogo prévio com os trabalhadores. Essa falta de preparação pode gerar resistência, insegurança e até comportamentos de sabotagem ou desmotivação. Para evitar esses efeitos, é necessário criar estratégias de comunicação claras, oferecer treinamentos e envolver os colaboradores desde as fases iniciais da mudança.

Lopes e Weiler (2023) também reforçam que o uso responsável da IA exige uma liderança consciente dos impactos sociais das tecnologias. Cabe aos gestores garantir que os sistemas sejam utilizados com equilíbrio, respeitando as particularidades das equipes e os limites éticos da atuação profissional.

Assim, os desafios éticos e sociais envolvem a transparência nos processos, a proteção dos dados pessoais, a equidade no uso das ferramentas e o cuidado com o bem-estar das pessoas. Enfrentar esses desafios requer mais do que conhecimento técnico: exige uma gestão sensível, aberta ao diálogo e comprometida com valores humanos.

5 Liderança e Habilidades Humanas

A presença crescente da inteligência artificial nos ambientes organizacionais exige uma atuação mais atenta e estratégica por parte das lideranças. O papel do líder se amplia, deixando de ser apenas o de supervisionar tarefas, para assumir uma função mais voltada à orientação, acolhimento e preparação das equipes para os novos desafios tecnológicos.

De acordo com Siqueira et al. (2025), o comportamento organizacional passa a depender diretamente da forma como a liderança conduz o processo de integração da IA. Quando há diálogo, participação e confiança, os colaboradores tendem a aceitar com mais naturalidade as transformações. Caso contrário, é comum o surgimento de insegurança, resistência e queda no engajamento.

Para Pereira e Weiler (2024), o líder precisa desenvolver uma escuta ativa e uma postura de mediação entre os interesses da empresa e os receios das equipes. A introdução de tecnologias pode ser encarada como ameaça por parte dos trabalhadores, especialmente quando há falta de clareza sobre as mudanças nos cargos, nas responsabilidades e nas avaliações. Cabe à liderança transmitir segurança, apresentar os benefícios da tecnologia e reforçar o valor dos profissionais dentro da nova estrutura.

Além disso, como destacam Silva et al. (2024), a liderança atual precisa valorizar habilidades humanas que não podem ser substituídas por algoritmos, como empatia, criatividade, pensamento crítico e capacidade de adaptação. A formação contínua dos colaboradores deve priorizar o desenvolvimento dessas competências, que são complementares à atuação das máquinas e fortalecem o capital humano da organização.

Lopes e Weiler (2023) apontam que os líderes têm o dever de criar um ambiente de aprendizagem constante, onde os erros não sejam tratados como falhas irreparáveis, mas como parte do processo de adaptação e inovação. Essa postura contribui para o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais aberta à transformação digital.

Elias (2023) reforça que a liderança ética ganha ainda mais relevância neste contexto. É fundamental que as decisões envolvendo uso de IA sejam tomadas com base em critérios justos e transparentes, com participação dos envolvidos. O líder precisa garantir que os sistemas tecnológicos respeitem os valores da organização e não comprometam o bem-estar dos profissionais.

Por fim, Da Silva et al. (2025) defendem que a liderança precisa estar preparada para lidar com os impactos emocionais da digitalização. Ansiedade, medo de substituição e sentimento de desvalorização são comuns, e exigem uma atuação sensível, próxima e humana por parte dos

gestores. Liderar na era da inteligência artificial significa unir conhecimento técnico, sensibilidade social e responsabilidade ética.

6 Futuro do Comportamento Organizacional com a IA

As transformações provocadas pela inteligência artificial ainda estão em curso e tendem a se intensificar nos próximos anos. O comportamento organizacional, como campo de estudo e prática de gestão, será diretamente impactado por essas mudanças, especialmente

no que diz respeito à adaptação das relações humanas, à cultura organizacional e às formas de liderança.

Segundo Siqueira et al. (2025), é esperado que os ambientes de trabalho passem a integrar de forma ainda mais profunda as tecnologias inteligentes, o que tornará necessário revisar valores, normas e práticas internas. As organizações precisarão criar mecanismos para preservar o engajamento humano, mesmo diante de rotinas cada vez mais automatizadas.

Pereira e Weiler (2024) preveem que o comportamento organizacional deixará de focar apenas nos aspectos tradicionais, como motivação e liderança, e passará a incluir temas como interação humano-máquina, uso ético de dados no ambiente de trabalho e impacto psicológico da automação. A área tende a se tornar mais interdisciplinar, incorporando elementos da tecnologia, da psicologia e da sociologia de maneira integrada.

Para Silva et al. (2024), o futuro exigirá que as organizações desenvolvam uma nova cultura digital, na qual o uso de IA seja equilibrado com o reconhecimento do valor humano. Nesse cenário, a empatia, o respeito às diferenças e a promoção do bem-estar serão diferenciais importantes para reter talentos e manter ambientes saudáveis.

Lopes e Weiler (2023) destacam que as lideranças precisarão se preparar para tomar decisões baseadas em dados, sem perder a capacidade de julgar situações complexas que envolvem emoções, ética e contexto social. Essa combinação entre razão e sensibilidade será uma das competências mais valorizadas no novo modelo organizacional.

Elias (2023) propõe que o comportamento organizacional, no futuro, assuma também um papel de crítica construtiva às tecnologias utilizadas. Isso significa acompanhar os efeitos da IA com atenção, medir os impactos reais nas pessoas e sugerir ajustes sempre que necessário, garantindo que a inovação não desconsidere os valores humanos.

Por fim, Da Silva et al. (2025) apontam que o futuro do comportamento organizacional será mais dinâmico, com mudanças constantes na forma como as pessoas aprendem, se

comunicam e produzem. A flexibilidade, a criatividade e o aprendizado contínuo devem ser cultivados como atitudes centrais dentro das empresas, com apoio constante da liderança e da área de gestão de pessoas.

7 CONCLUSÃO

A inteligência artificial vem transformando profundamente o ambiente organizacional, impactando tarefas, rotinas, decisões e relações humanas. Esse processo, que inicialmente pode parecer apenas uma questão tecnológica, revela-se também como um movimento que afeta diretamente o comportamento organizacional. Ao longo desta análise, foi possível perceber que os efeitos da IA ultrapassam a automação de atividades, atingindo aspectos como clima organizacional, saúde emocional dos trabalhadores, e até mesmo a cultura e os valores das empresas.

Com base nos autores estudados, o comportamento dos indivíduos dentro das organizações não pode ser ignorado em nome da produtividade. A implementação de tecnologias inteligentes precisa considerar o papel da liderança, o estímulo às habilidades humanas e o cuidado com os aspectos éticos e sociais envolvidos nesse processo.

O comportamento organizacional, por sua vez, deve se adaptar aos novos tempos, incorporando em suas análises temas como interações entre humanos e algoritmos, mudanças nas formas de trabalho e os desafios que surgem com a coleta e o uso de dados. Para isso, será necessário que as organizações invistam em formação contínua, diálogo aberto e práticas de gestão mais humanas e participativas.

Dessa forma, conclui-se que o futuro das organizações dependerá da capacidade de integrar, de maneira equilibrada, os avanços da inteligência artificial com os valores humanos que sustentam o trabalho em equipe, a cooperação e o bem-estar no ambiente corporativo.

O comportamento organizacional, nesse contexto, deixa de ser apenas um campo de estudo e se torna uma ferramenta estratégica para garantir que a inovação tecnológica aconteça com responsabilidade, inclusão e respeito às pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DA SILVA, Renata Nice Cerquinho et al (2025). A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL. Revista Tópicos, v. 3, n. 18, p. 1-14.

ELIAS, Samir Ibrahim (2023). O impacto da inteligência artificial no comportamento organizacional. Revista Ilustração, v. 4, n. 3, p. 33-39.

LOPES, Renér Olegário; WEILER, Tatiane Ketlyn Roncovsky (2023). Conciliação entre Inteligência Artificial e comportamento organizacional. *Revista Ciência da Sabedoria*, v. 4, n. 2, p. e75-e75.

SILVA, Ozeias Pires et al (2024). A inteligência artificial e o comportamento organizacional. *Revista Tópicos*, v. 2, n. 11, p. 1-12.

PEREIRA, Tatiana dos Santos; WEILER, Tatiane Ketlyn Roncovsky (2024). A Inteligência Artificial e o impacto no comportamento organizacional. *Revista Ciência da Sabedoria*, v. 5, n. 1, p. e76-e76.

SIQUEIRA, Rayanna da Silva et al (2025). INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES.

Revista Tópicos, v. 3, n. 17, p. 1-12.