

**INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E TECNOLOGIAS EMERGENTES NA ADMINISTRAÇÃO:
TRANSFORMAÇÃO DOS PROCESSOS, TOMADA DE DECISÃO E DESENVOLVIMENTO DE
NOVAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS**

 <https://doi.org/10.63330/aurumpub.064-010>

Francielle Braznick

Mestranda em Administração pela Must University. Especialista em Planejamento Estratégico pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR)
E-mail: franci.braznick@gmail.com

Júlio César Xavier Souza

Graduação: Ciências Econômicas (Centro Universitário INTA - UNINTA). Pós-graduação em Gestão Contábil e MBA em Finanças Corporativas pelo Centro Universitário INTA - UNINTA. Mestrando em Desenvolvimento de Negócios e Inovação pela Must University
E-mail: souza.jx@gmail.com

Felipe Antonio Xavier Andrade

Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University
E-mail: felipexavier@uol.com.br

Manoel da Cruz Araújo Neto

Mestrando em Administração pela Must University
E-mail: manoel.araujo3@gmail.com

Liana Maia Vieira da Frota

Graduada em Direito pela Universidade Regional do Cariri – URCA. Pós-graduada em Direito Administrativo e Gestão Pública pela Faculdade Iguaçu. Mestranda em Administração pela Must University
E-mail: liana.urca@gmail.com

Piero Matos de Gomes

Mestrando em Ciências Jurídicas com Ênfase em Direito Público Internacional pela Must University e Pós-Graduado em Direito Público pela Faculdade Legale e em Administração Pública pela Faculdade Fortium
E-mail: piero.matos@yahoo.com.br

Deise Barreto Cunha

Mestra em Administração pela Must University
E-mail: deisebcunha@hotmail.com

Tayna Ferreira Machado

Economista (UFAM) | MBA em Gestão Pública (UniBF). Mestranda em Administração pela Must University
E-mail: Tayna_machado@hotmail.com

Karol Pereira da Silva

Graduada em Direito Faculdade Metropolitana de Manaus-FAMETRO

Pós graduada em Privacidade e proteção de dados pela Damásio

Mestranda em Ciências Jurídicas com Ênfase em Direito Público Internacional pela Must University

E-mail: adv.karolpereira@gmail.com

Eugênio Jesus Santana

Doutorando em Ciências da Educação pela Christian Business School — CBS e mestre em Tecnologias

Emergentes em Educação pela Must University

E-mail: eugeniojsant@gmail.com

Resumo

Este estudo tem como objetivo analisar os impactos da Inteligência Artificial e das tecnologias emergentes na transformação dos processos administrativos, na tomada de decisão e no desenvolvimento de novas competências profissionais. Metodologicamente, caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e objetivos exploratório-descritivos, fundamentada na literatura científica relacionada à Administração, transformação digital, Inteligência Artificial, gestão organizacional e competências profissionais. Os estudos analisados indicam que a adoção dessas tecnologias pode contribuir para automação de tarefas, integração de informações, melhoria da eficiência operacional, análise preditiva e maior agilidade decisória. Entretanto, tais benefícios dependem da qualidade dos dados, da maturidade digital das organizações, da governança tecnológica e da capacidade dos profissionais de interpretar criticamente resultados produzidos por sistemas automatizados. Nesse cenário, ganham relevância competências relacionadas ao letramento digital, análise de dados, pensamento crítico, resolução de problemas, adaptabilidade, ética, colaboração e aprendizagem contínua. Conclui-se que a transformação tecnológica na Administração não elimina a centralidade da atuação humana, mas redefine suas atribuições, exigindo profissionais capazes de articular conhecimentos gerenciais, capacidade analítica e domínio crítico das tecnologias emergentes.

Palavras-chave: Administração; Competências Profissionais; Inteligência Artificial; Tecnologias Emergentes; Tomada de Decisão.

1 INTRODUÇÃO

A transformação digital tem provocado mudanças significativas nas organizações e nos modelos contemporâneos de Administração. A expansão de tecnologias capazes de automatizar tarefas, integrar dados, processar informações em grande escala e produzir análises preditivas modifica não apenas a infraestrutura operacional das empresas, mas também a forma como gestores planejam, organizam,

controlam e tomam decisões. Nesse cenário, a Inteligência Artificial ocupa posição estratégica por ampliar a capacidade de interpretação de informações e criar possibilidades de apoio aos processos administrativos.

Na Administração, uma das repercussões mais evidentes encontra-se na transformação dos processos. Atividades repetitivas, registros, triagens, consolidação de informações, classificação de documentos e determinados fluxos de atendimento podem ser parcialmente automatizados. Essa automação permite reduzir tempo de execução e ampliar padronização, embora também exija revisão dos processos para evitar que rotinas ineficientes sejam apenas digitalizadas.

Nesse contexto, competências digitais ganham importância crescente. Profissionais da Administração precisam compreender plataformas, sistemas integrados, ferramentas analíticas e recursos de automação. Entretanto, domínio operacional não é suficiente. É necessário desenvolver capacidade para interpretar dados, avaliar confiabilidade e identificar riscos associados à utilização tecnológica.

Diante desse contexto, estabelece-se como questão-problema: de que maneira a Inteligência Artificial e as tecnologias emergentes estão transformando os processos administrativos, a tomada de decisão e as competências profissionais necessárias à atuação na Administração?

O objetivo geral consiste em analisar os impactos da Inteligência Artificial e das tecnologias emergentes sobre os processos administrativos, a tomada de decisão e o desenvolvimento de novas competências profissionais. Especificamente, busca-se discutir a transformação dos processos organizacionais; analisar as mudanças produzidas pela IA nos modelos decisórios; identificar competências profissionais emergentes; e examinar desafios relacionados à governança, ética, qualificação e adaptação organizacional.

A relevância da investigação reside na necessidade de compreender a transformação tecnológica de maneira integrada. Analisar apenas a automação de processos seria insuficiente, pois os efeitos da IA alcançam também decisões, responsabilidades e perfis profissionais. Da mesma forma, discutir competências sem considerar as mudanças nos processos e nas estruturas decisórias produziria uma análise fragmentada.

Parte-se, portanto, da compreensão de que a Inteligência Artificial e as tecnologias emergentes não representam apenas ferramentas adicionais para a Administração. Sua incorporação altera fluxos de trabalho, modifica estruturas de decisão e redefine competências exigidas dos profissionais. Nesse cenário, a vantagem organizacional tende a depender não apenas do acesso à tecnologia, mas da capacidade de integrá-la ao conhecimento gerencial, à governança e às competências humanas.

Assim, a Administração contemporânea encontra-se diante de uma transição na qual tecnologia e competência profissional precisam evoluir conjuntamente. A IA pode ampliar eficiência e capacidade analítica, mas seus efeitos dependem da qualidade das decisões humanas que orientam sua utilização.

Formar profissionais para esse contexto significa desenvolver administradores capazes de operar em ambientes tecnologicamente avançados sem abdicar do pensamento crítico, da responsabilidade ética e do julgamento gerencial.

2 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E TECNOLOGIAS EMERGENTES NA ADMINISTRAÇÃO

A incorporação da Inteligência Artificial e das tecnologias emergentes ao ambiente organizacional tem provocado transformações que ultrapassam a digitalização de atividades administrativas. Sistemas de automação, análise avançada de dados, computação em nuvem, Inteligência Artificial Generativa e ferramentas preditivas modificam processos, fluxos informacionais, formas de controle e mecanismos de tomada de decisão. Vial (2019) compreende a transformação digital como processo de mudança organizacional decorrente da utilização de tecnologias digitais, capaz de alterar mecanismos de criação de valor e demandar respostas estruturais das organizações.

A Administração contemporânea passa, dessa maneira, a operar em um ambiente no qual dados e tecnologias assumem relevância estratégica. Verhoef et al. (2021) demonstram que a transformação digital envolve mudanças em recursos, capacidades, estruturas, estratégias e modelos organizacionais, afastando uma concepção restrita à adoção de ferramentas. Consequentemente, a utilização da IA precisa ser analisada em relação à capacidade organizacional de integrá-la aos processos existentes e transformar recursos tecnológicos em resultados administrativos concretos.

A evolução das tecnologias também modifica a divisão de atividades entre trabalhadores e sistemas computacionais. Raisch e Krakowski (2021) argumentam que os efeitos organizacionais da IA precisam ser compreendidos por meio da relação entre automação e ampliação das capacidades humanas. Algumas atividades podem ser transferidas aos sistemas, enquanto outras passam a exigir novos conhecimentos para supervisão, interpretação e utilização das informações produzidas tecnologicamente.

Esse processo alcança diretamente o perfil dos profissionais da Administração. À medida que sistemas automatizados assumem tarefas repetitivas e ampliam a capacidade de produzir análises, cresce a importância de competências relacionadas à interpretação de dados, resolução de problemas, pensamento crítico, governança, ética e capacidade de interação com tecnologias. Assim, a transformação tecnológica não deve ser compreendida somente como substituição de tarefas, mas como processo de reorganização do trabalho e das capacidades profissionais necessárias à gestão.

2.1 TRANSFORMAÇÃO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS POR MEIO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E DAS TECNOLOGIAS EMERGENTES

Os processos administrativos correspondem ao conjunto de atividades e fluxos por meio dos quais as organizações realizam operações, integram informações, coordenam recursos e alcançam objetivos. A

transformação digital modifica esses processos ao possibilitar automatização, integração de sistemas e análise de informações em escalas anteriormente inviáveis. Davenport e Ronanki (2018) identificam entre as principais aplicações organizacionais da IA a automação de processos, a obtenção de insights a partir de dados e a interação com clientes e trabalhadores.

A automação constitui uma das aplicações mais evidentes. Atividades repetitivas, padronizadas e baseadas em regras podem ser parcialmente executadas por sistemas digitais, diminuindo o volume de operações manuais. Processamento documental, classificação de informações, preenchimento de registros, elaboração inicial de relatórios e determinadas rotinas de atendimento constituem exemplos de atividades que podem ser transformadas pela combinação entre automação e Inteligência Artificial (Davenport; Ronanki, 2018).

Contudo, automatizar uma atividade não significa necessariamente aprimorar o processo administrativo. A transformação exige análise prévia dos fluxos, identificação de etapas desnecessárias e integração entre sistemas. Vial (2019) demonstra que a transformação digital produz mudanças organizacionais mais amplas e exige que as empresas respondam a barreiras estruturais e organizacionais. Nesse sentido, simplesmente transferir um procedimento ineficiente para um ambiente digital pode preservar problemas anteriores em uma estrutura tecnologicamente mais rápida.

A integração das informações constitui outro aspecto relevante. Processos administrativos fragmentados entre departamentos podem produzir duplicidade de registros, atrasos e dificuldade para construir uma visão global da organização. Tecnologias baseadas em nuvem, sistemas integrados e ferramentas analíticas permitem aproximar informações provenientes de diferentes setores e ampliar a disponibilidade de dados para acompanhamento gerencial (Verhoef et al., 2021).

O Big Data e a análise avançada de dados ampliam esse processo ao possibilitarem o tratamento de grandes volumes de informações provenientes de diferentes fontes. Wamba et al. (2017) identificaram efeitos positivos das capacidades de Big Data Analytics sobre o desempenho das empresas, destacando também o papel das capacidades dinâmicas orientadas aos processos. Esse resultado demonstra que dados somente produzem valor quando a organização desenvolve competências capazes de convertê-los em conhecimento e ação.

A Inteligência Artificial acrescenta capacidade preditiva e classificatória aos processos administrativos. Sistemas podem identificar regularidades, estimar tendências, reconhecer anomalias e produzir recomendações, permitindo que determinados processos deixem de operar exclusivamente de maneira reativa. Essa mudança pode favorecer gestão de estoques, previsão de demandas, identificação de riscos, análise de clientes e planejamento de recursos.

A Inteligência Artificial Generativa amplia ainda mais esse conjunto de aplicações ao permitir produção e transformação de conteúdos em linguagem natural. No ambiente administrativo, sistemas generativos podem auxiliar na elaboração preliminar de documentos, síntese de informações, organização de relatórios, produção de versões iniciais de comunicações e consulta a grandes conjuntos de informações. Entretanto, esses materiais precisam permanecer sujeitos à validação humana, especialmente quando envolvem dados estratégicos ou decisões de maior impacto.

A utilização dessas tecnologias também pode modificar a produtividade. Ao reduzir o tempo dedicado a determinadas tarefas operacionais, sistemas automatizados podem permitir que profissionais concentrem maior atenção em atividades analíticas, relacionais ou estratégicas. Raisch e Krakowski (2021), entretanto, alertam que automação e ampliação das capacidades humanas precisam ser analisadas conjuntamente, pois os efeitos da IA sobre o trabalho não se limitam à substituição de tarefas.

Outra transformação importante refere-se ao monitoramento dos processos. Sistemas digitais possibilitam acompanhar indicadores em intervalos menores e identificar desvios com maior velocidade. Essa capacidade pode favorecer respostas organizacionais mais rápidas, embora o excesso de indicadores também possa produzir sobrecarga informacional. A gestão precisa selecionar informações relevantes em vez de simplesmente aumentar indiscriminadamente o volume de dados disponíveis.

A qualidade dos dados constitui, portanto, condição estrutural. Sistemas sofisticados não conseguem produzir resultados confiáveis quando operam com informações incompletas, inconsistentes ou desatualizadas. Wamba et al. (2017) evidenciam que o valor das capacidades analíticas depende de sua articulação com capacidades organizacionais, reforçando que infraestrutura tecnológica e gestão precisam evoluir conjuntamente.

A transformação dos processos administrativos também apresenta desafios relacionados à segurança, privacidade, interoperabilidade e dependência tecnológica. Quanto maior a integração entre sistemas, maior a necessidade de políticas destinadas à proteção das informações e à continuidade das operações. A transformação digital exige, portanto, governança tecnológica capaz de equilibrar eficiência, segurança e responsabilidade.

Dessa forma, a principal contribuição da IA e das tecnologias emergentes para os processos administrativos reside na possibilidade de combinar automação, integração informacional e capacidade analítica. Entretanto, os resultados dependem da reorganização dos processos e do desenvolvimento de competências capazes de utilizar adequadamente as tecnologias. A inovação administrativa não está apenas na ferramenta, mas na capacidade de redesenhar fluxos e converter recursos digitais em eficiência e valor organizacional.

2.2 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E NOVOS MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO NA ADMINISTRAÇÃO

A tomada de decisão constitui uma das funções centrais da Administração e envolve seleção de alternativas diante de objetivos, informações, restrições e incertezas. Simon (1997) demonstrou que a racionalidade dos decisores é limitada, uma vez que indivíduos não possuem acesso integral às informações nem capacidade cognitiva suficiente para avaliar todas as alternativas possíveis. A expansão da IA modifica parcialmente essa condição ao ampliar significativamente a capacidade de processamento e comparação de informações.

Sistemas inteligentes podem analisar grandes conjuntos de dados, identificar padrões e produzir previsões em velocidade superior à capacidade individual. Essa característica pode favorecer decisões relacionadas a planejamento, finanças, operações, logística, recursos humanos, marketing e gestão de riscos. Entretanto, aumento da capacidade computacional não equivale automaticamente a aumento da qualidade decisória.

Shrestha, Ben-Menahem e von Krogh (2019) demonstram que a utilização organizacional da IA permite construir diferentes estruturas de tomada de decisão. Os autores discutem configurações nas quais decisões são delegadas à tecnologia, processos sequenciais em que humanos e algoritmos participam de diferentes etapas e estruturas em que resultados humanos e algorítmicos são combinados. Essa classificação demonstra que o debate contemporâneo não pode ser reduzido à oposição entre decisão humana e decisão automatizada.

Em decisões repetitivas, estruturadas e sustentadas por dados confiáveis, maior participação algorítmica pode proporcionar ganhos de velocidade, padronização e consistência. Em contrapartida, decisões estratégicas caracterizadas por ambiguidade, consequências sociais complexas ou ausência de dados suficientemente representativos tendem a demandar maior participação humana. Shrestha, Ben-Menahem e von Krogh (2019) ressaltam que fatores como interpretabilidade, velocidade, tamanho do espaço decisório e replicabilidade influenciam a forma como humanos e IA podem ser combinados.

Jarrahi (2018) propõe compreender essa relação a partir da complementaridade entre inteligência humana e artificial. Enquanto sistemas computacionais possuem capacidade relevante para processar complexidade, os indivíduos apresentam vantagens relacionadas à interpretação de situações ambíguas, contextualização e julgamento. Esse modelo de colaboração mostra-se especialmente adequado à Administração, na qual decisões frequentemente envolvem elementos quantitativos e qualitativos simultaneamente.

A análise preditiva constitui uma contribuição particularmente relevante. Ao utilizar dados históricos e padrões identificados, sistemas podem estimar demandas, riscos, comportamentos e cenários.

Essas previsões permitem que gestores incorporem informações prospectivas às decisões, reduzindo parcialmente a dependência de análises exclusivamente retrospectivas.

Entretanto, previsões algorítmicas precisam ser interpretadas de acordo com suas limitações. Eventos inesperados, mudanças estruturais ou alterações significativas no ambiente podem reduzir a validade de modelos construídos a partir do passado. Por isso, o gestor precisa evitar a transformação de probabilidades em certezas e compreender que decisões continuam sendo realizadas sob condições de risco e incerteza.

A explicabilidade constitui outro desafio. Determinados modelos podem apresentar elevada capacidade preditiva e baixa transparência quanto aos mecanismos que fundamentaram o resultado. Shrestha, Ben-Menahem e von Krogh (2019) identificam a interpretabilidade como variável importante na definição das estruturas decisórias, especialmente quando as consequências das decisões exigem justificativa e responsabilização.

A qualidade dos dados influencia diretamente esse processo. Informações enviesadas podem resultar em recomendações igualmente enviesadas. Essa questão assume relevância em decisões relacionadas a contratação, promoção, avaliação de desempenho, concessão de benefícios, crédito ou atendimento ao consumidor. Assim, decisões apoiadas por IA precisam integrar procedimentos de governança, auditoria e supervisão.

Raisch e Krakowski (2021) também demonstram que automação e ampliação das capacidades humanas permanecem interdependentes. A transferência excessiva de decisões aos sistemas pode produzir dependência tecnológica e enfraquecer determinadas capacidades humanas, enquanto a rejeição total da IA pode impedir aproveitamento de recursos analíticos relevantes. O desafio administrativo consiste em definir arranjos adequados para cada tipo de decisão.

Esse cenário redefine a atuação do administrador. Em vez de apenas reunir informações, o profissional precisa avaliar modelos, interpretar relatórios, questionar premissas e confrontar recomendações algorítmicas com contexto, estratégia e conhecimento organizacional. A capacidade de discordar fundamentadamente da recomendação tecnológica torna-se tão importante quanto a capacidade de utilizá-la.

Os novos modelos decisórios podem ser compreendidos, portanto, como estruturas híbridas. Dados, algoritmos e sistemas ampliam a capacidade informacional, enquanto seres humanos permanecem responsáveis pela contextualização, definição de objetivos, consideração de valores e responsabilização pelas consequências. A gestão contemporânea passa a exigir capacidade de estruturar essa interação de maneira equilibrada.

Assim, a principal transformação provocada pela IA na tomada de decisão não consiste na eliminação do gestor, mas na redistribuição das atividades cognitivas envolvidas no processo. A tecnologia

pode ampliar análise, velocidade e previsão; o administrador precisa interpretar, contextualizar e determinar quando a recomendação algorítmica deve ser utilizada, modificada ou rejeitada.

2.3 DESENVOLVIMENTO DE NOVAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DIANTE DA TRANSFORMAÇÃO TECNOLÓGICA

As transformações nos processos administrativos e na tomada de decisão alteram diretamente as competências exigidas dos profissionais da Administração. A digitalização reduz a centralidade de determinadas atividades repetitivas e amplia a importância de competências relacionadas ao uso de informações, interpretação de sistemas e solução de problemas organizacionais complexos.

A competência digital constitui dimensão inicial desse novo perfil. Profissionais precisam utilizar plataformas, sistemas integrados, ferramentas de colaboração, soluções analíticas e recursos baseados em Inteligência Artificial. Entretanto, competência digital não corresponde apenas ao domínio operacional; envolve compreensão das finalidades, limitações e implicações dos recursos utilizados (Green, 2024; World Economic Forum, 2025).

O letramento de dados assume relevância particular. A gestão contemporânea exige capacidade para interpretar indicadores, reconhecer tendências, compreender representações estatísticas e avaliar a qualidade das informações. Wamba et al. (2017) demonstram que capacidades analíticas podem contribuir para desempenho organizacional, mas essa contribuição depende da capacidade da organização de integrar análise e processos.

O pensamento crítico constitui outra competência essencial. Profissionais precisam questionar relatórios, recomendações e previsões produzidas por sistemas, evitando tratar resultados algorítmicos como respostas necessariamente objetivas. A capacidade de formular perguntas relevantes e identificar inconsistências tende a assumir importância crescente em contextos de ampla utilização de IA (Green, 2024; World Economic Forum, 2025).

A resolução de problemas também se torna mais complexa. À medida que tarefas estruturadas são automatizadas, parcela maior do trabalho humano tende a concentrar-se em situações novas, ambíguas ou pouco estruturadas. Jarrahi (2018) destaca que justamente nesses contextos capacidades humanas relacionadas a interpretação e julgamento permanecem especialmente relevantes.

A adaptabilidade constitui competência estratégica diante da velocidade das mudanças tecnológicas. Ferramentas, sistemas e práticas organizacionais podem transformar-se em intervalos relativamente curtos, tornando insuficiente uma formação baseada exclusivamente em tecnologias específicas. O profissional precisa desenvolver capacidade de aprender continuamente e transferir conhecimentos para novos ambientes (World Economic Forum, 2025).

A ética também assume centralidade. Sistemas automatizados podem produzir efeitos significativos sobre trabalhadores, consumidores e outros grupos. A Recomendação sobre a Ética da Inteligência Artificial da UNESCO (2021) destaca princípios relacionados à supervisão humana, transparência, responsabilidade, equidade e proteção dos direitos, elementos que possuem implicações diretas para profissionais envolvidos na adoção e utilização organizacional de IA.

Competências relacionadas à governança de dados e tecnologia tornam-se, igualmente, necessárias. O administrador precisa compreender que utilização de IA envolve responsabilidades sobre qualidade das informações, segurança, privacidade e acompanhamento dos sistemas. Mesmo quando aspectos técnicos são executados por profissionais especializados, gestores participam das decisões sobre finalidade e utilização organizacional.

A capacidade de colaboração interdisciplinar ganha relevância porque projetos de transformação digital frequentemente envolvem profissionais de Administração, tecnologia, jurídico, segurança, finanças e outras áreas. O gestor precisa conseguir traduzir necessidades organizacionais em requisitos compreensíveis por equipes técnicas e interpretar limitações tecnológicas em termos gerenciais (Verhoef et al., 2021; Green, 2024).

A comunicação permanece indispensável. Informações produzidas por sistemas analíticos precisam ser apresentadas de maneira compreensível aos responsáveis pelas decisões. O profissional precisa transformar resultados técnicos em argumentos claros e adequados ao público organizacional, evitando tanto simplificações indevidas quanto excesso de tecnicismo (Green, 2024).

Competências relacionadas à liderança da transformação também são necessárias. Introduzir novas tecnologias modifica rotinas, responsabilidades e relações de trabalho e pode produzir resistência e insegurança. Administradores precisam conduzir mudanças, comunicar objetivos, envolver equipes e desenvolver condições para aprendizagem organizacional (World Economic Forum, 2025).

A criatividade e a inovação completam esse repertório. A disponibilidade de tecnologias não indica automaticamente como utilizá-las para gerar valor. O profissional precisa identificar oportunidades, redesenhar processos e imaginar aplicações coerentes com as necessidades organizacionais (World Economic Forum, 2025).

Esse conjunto demonstra que competências técnicas e humanas não constituem dimensões opostas. À medida que sistemas assumem atividades analíticas e operacionais, capacidades de julgamento, comunicação, liderança e adaptação tornam-se ainda mais relevantes. Raisch e Krakowski (2021) demonstram que a relação entre automação e ampliação das capacidades humanas é interdependente, reforçando a necessidade de desenvolver competências complementares à tecnologia.

Assim, o perfil profissional emergente na Administração pode ser compreendido a partir da integração de competências digitais, analíticas, críticas, estratégicas, éticas, relacionais e adaptativas. A

transformação tecnológica não reduz a necessidade de formação administrativa, mas aumenta sua complexidade.

A principal implicação encontra-se na aprendizagem contínua. Formações profissionais precisam acompanhar mudanças nas tecnologias e, ao mesmo tempo, evitar treinamento excessivamente dependente de ferramentas específicas. Competências transferíveis — análise crítica, interpretação de dados, resolução de problemas, ética e capacidade de aprender — tendem a apresentar maior sustentabilidade diante da inovação permanente (World Economic Forum, 2025).

Portanto, o desenvolvimento de novas competências deve ser compreendido como parte integrante da transformação digital das organizações. Investimentos em IA sem desenvolvimento humano podem reduzir o potencial de utilização dos sistemas, enquanto qualificação profissional sem acesso adequado às tecnologias limita oportunidades de aplicação. Tecnologia e competências precisam avançar conjuntamente.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de analisar os impactos da Inteligência Artificial e das tecnologias emergentes sobre a transformação dos processos administrativos, os modelos de tomada de decisão e o desenvolvimento de novas competências profissionais na Administração. O percurso metodológico foi definido em correspondência com a questão-problema e com os objetivos da investigação, buscando integrar as dimensões tecnológica, organizacional, decisória e profissional do fenômeno estudado.

Quanto à natureza, caracteriza-se como pesquisa aplicada, pois se direciona à compreensão de transformações que apresentam implicações concretas para organizações e profissionais. Segundo Gil (2022), a pesquisa aplicada orienta-se para a produção de conhecimentos passíveis de utilização em situações específicas. Essa classificação mostra-se pertinente porque a investigação pretende contribuir para compreender como organizações e administradores podem responder às mudanças provocadas pela IA e pelas tecnologias emergentes.

Quanto à abordagem, adotou-se perspectiva qualitativa, considerando que o objetivo não consiste em mensurar estatisticamente ganhos de produtividade ou desempenho decorrentes da utilização da IA, mas interpretar criticamente suas implicações sobre processos, decisões e competências profissionais. Vergara (2016) destaca que pesquisas qualitativas favorecem a compreensão de fenômenos complexos mediante análise de significados, relações e características contextuais, o que corresponde à natureza multifacetada da transformação tecnológica estudada.

Quanto aos objetivos, a pesquisa apresenta caráter exploratório e descritivo. A dimensão exploratória justifica-se pela rápida evolução das tecnologias emergentes e pela necessidade de aprofundar a compreensão das mudanças recentemente introduzidas pela Inteligência Artificial nos ambientes organizacionais. Gil (2022) destaca que pesquisas exploratórias possibilitam maior aproximação com determinado problema e contribuem para torná-lo mais explícito.

O caráter descritivo decorre da necessidade de identificar e organizar as principais transformações apresentadas pela literatura. Conforme Vergara (2016), pesquisas descritivas buscam expor características dos fenômenos estudados e estabelecer relações entre diferentes componentes. No presente estudo, essa orientação permite caracterizar mudanças nos processos administrativos, estruturas decisórias e competências profissionais associadas à transformação tecnológica.

Quanto aos procedimentos técnicos, adotou-se a pesquisa bibliográfica, desenvolvida com base em artigos científicos, livros, capítulos e documentos institucionais relacionados à Inteligência Artificial, transformação digital, gestão, tomada de decisão, competências profissionais e tecnologias emergentes. Gil (2022) compreende a pesquisa bibliográfica como investigação desenvolvida a partir de materiais previamente publicados, permitindo reunir e confrontar conhecimentos produzidos sobre determinado objeto.

Na mesma direção, Vergara (2016) caracteriza a pesquisa bibliográfica como estudo sistematizado elaborado a partir de materiais disponíveis ao público. Nesta investigação, as publicações selecionadas constituíram também o corpus analítico a partir do qual foram identificados benefícios, riscos, mudanças e competências associados ao avanço tecnológico na Administração.

O levantamento bibliográfico foi orientado por descritores em português e inglês, incluindo “Inteligência Artificial na Administração”, “tecnologias emergentes”, “automação de processos administrativos”, “transformação digital”, “Inteligência Artificial e tomada de decisão”, “competências profissionais e IA”, “artificial intelligence in management”, “digital transformation”, “AI and decision making”, “emerging technologies in management” e “digital skills and management”. Os termos foram empregados de forma isolada e combinada, buscando ampliar a correspondência das publicações com os três eixos definidos no título da investigação.

A busca bibliográfica foi realizada entre junho e agosto de 2026, mediante consultas ao Google Acadêmico, SciELO e Portal de Periódicos da CAPES. As buscas foram conduzidas a partir dos descritores previamente definidos, utilizados de forma isolada e combinada, em português e inglês, com o objetivo de localizar produções científicas relacionadas à Inteligência Artificial, transformação digital, processos administrativos, tomada de decisão e competências profissionais. A seleção dos materiais considerou a pertinência temática, a qualidade e a aderência das publicações aos objetivos estabelecidos para a investigação.

Foram priorizadas publicações produzidas nos últimos dez anos, especialmente entre 2016 e 2026, com maior atenção aos estudos relacionados à rápida expansão recente da Inteligência Artificial. Trabalhos anteriores foram mantidos quando apresentaram relevância estrutural para a fundamentação teórica, como as contribuições de Simon sobre tomada de decisão e racionalidade limitada.

Foram incluídos estudos relacionados à transformação digital das organizações, automação de processos, análise de dados, Inteligência Artificial, modelos decisórios, relação humano-IA, capacidades organizacionais, competências digitais, competências profissionais e governança tecnológica. Também foram considerados documentos institucionais relevantes sobre ética e impactos profissionais da IA.

Foram excluídas publicações duplicadas, textos estritamente opinativos, materiais sem fundamentação científica ou institucional identificável e pesquisas direcionadas exclusivamente à engenharia e ao desempenho técnico dos algoritmos sem estabelecer implicações administrativas, decisórias ou profissionais. A aplicação desses critérios buscou manter aderência entre o corpus selecionado e a questão investigada.

Para sistematização das informações, utilizou-se protocolo de registro bibliográfico contendo autoria, ano, objetivo, contexto organizacional, tecnologia analisada, processo administrativo afetado, implicações para tomada de decisão, competências profissionais identificadas, riscos, limitações e conclusões. Esse procedimento permitiu estabelecer comparações entre diferentes estudos e organizar evidências relacionadas aos objetivos.

A análise foi realizada mediante leitura exploratória, seletiva, analítica e interpretativa. Em consonância com Gil (2022), os materiais foram inicialmente examinados para identificação de pertinência e posteriormente analisados em profundidade, selecionando-se contribuições diretamente relacionadas às categorias estabelecidas.

Para tratamento dos dados, adotou-se análise qualitativa de conteúdo. Vergara (2016) reconhece essa técnica como adequada ao tratamento de materiais textuais, possibilitando organização das informações segundo categorias relacionadas ao problema da investigação. Sua utilização permitiu identificar convergências, divergências e recorrências presentes na literatura.

A primeira categoria analítica concentrou-se nos impactos da Inteligência Artificial sobre processos administrativos e tomada de decisão. Foram agrupadas evidências relacionadas à automação, integração de informações, análise preditiva, eficiência, velocidade decisória, estruturas híbridas de decisão e complementaridade entre julgamento humano e capacidade algorítmica.

A segunda categoria concentrou-se no desenvolvimento das novas competências profissionais e nos desafios decorrentes da transformação tecnológica. Foram analisadas competências digitais, analíticas,

críticas, éticas, adaptativas, relacionais e estratégicas, além de questões relacionadas à governança, qualificação profissional e aprendizagem contínua.

Como princípio transversal, a análise distinguiu disponibilidade tecnológica de capacidade organizacional. A presença de determinada ferramenta não foi interpretada automaticamente como melhoria dos processos ou das decisões. Consideraram-se a qualidade dos dados, a integração organizacional, as competências profissionais e a governança como condições necessárias para transformação tecnológica efetiva.

Também se adotou como eixo interpretativo a complementaridade entre capacidades humanas e tecnológicas. As evidências foram analisadas evitando tanto uma perspectiva de substituição integral do profissional quanto uma interpretação que minimizasse o potencial de automação. Essa orientação encontra fundamento especialmente nas contribuições de Jarrahi (2018) e Raisch e Krakowski (2021), que demonstram a importância de analisar simultaneamente automação, ampliação e interação humano-IA.

Assim, o percurso metodológico permite analisar de maneira integrada os três componentes centrais da investigação: transformação dos processos, tomada de decisão e desenvolvimento de competências. A abordagem adotada possibilita compreender a Inteligência Artificial não apenas como ferramenta tecnológica, mas como elemento capaz de reconfigurar processos organizacionais, distribuir atividades decisórias e alterar as capacidades necessárias aos profissionais da Administração.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise da literatura evidenciou que a Inteligência Artificial e as tecnologias emergentes estão produzindo transformações simultâneas em três dimensões centrais da Administração: os processos organizacionais, a tomada de decisão e o perfil de competências exigido dos profissionais. Os resultados demonstram que os benefícios associados à IA não decorrem simplesmente da adoção tecnológica, mas da capacidade organizacional de integrar dados, sistemas, estruturas decisórias e competências humanas (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021).

Uma primeira convergência encontrada refere-se à ampliação da capacidade de automatização e processamento informacional. Sistemas baseados em IA podem executar atividades repetitivas, classificar informações, identificar padrões, produzir previsões e apoiar determinadas decisões. Raisch e Krakowski (2021), contudo, demonstram que automação e ampliação das capacidades humanas não devem ser compreendidas como processos totalmente separados. A adoção de IA pode simultaneamente eliminar determinadas tarefas e criar demandas profissionais relacionadas à interpretação, supervisão e interação com sistemas inteligentes.

A segunda convergência refere-se à reconfiguração das estruturas decisórias. A literatura não sustenta uma oposição simples entre decisão humana e decisão algorítmica. Shrestha, Ben-Menahem e von

Krogh (2019) demonstram a existência de diferentes configurações nas quais humanos e IA podem participar do processo decisório, incluindo delegação integral de determinadas decisões, estruturas sequenciais e formas agregadas de decisão humano-algoritmo.

O terceiro resultado central relaciona-se às competências profissionais. A transformação tecnológica não indica apenas aumento da demanda por especialistas em Inteligência Artificial. Evidências recentes da OCDE demonstram que trabalhadores em ocupações altamente expostas à IA continuam demandando competências de gestão, negócios, cognição, interação social e utilização de tecnologias, mesmo quando não necessitam de conhecimentos especializados em desenvolvimento de IA (Green, 2024).

Essas evidências permitem interpretar a transformação tecnológica da Administração como processo de redistribuição de tarefas e competências. Atividades estruturadas e repetitivas apresentam maior potencial de automação, enquanto capacidades relacionadas à interpretação, julgamento, resolução de problemas, comunicação, liderança e responsabilização permanecem relevantes (Green, 2024; World Economic Forum, 2025). Os resultados foram, portanto, organizados em duas categorias analíticas complementares.

4.1 IMPACTOS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS E NA TOMADA DE DECISÃO

A primeira categoria demonstrou que a eficiência operacional constitui uma das principais contribuições atribuídas à Inteligência Artificial. A automação de atividades administrativas pode reduzir tempo despendido com tarefas repetitivas, ampliar a capacidade de processamento e favorecer maior padronização de determinadas operações. Entretanto, os resultados indicam que eficiência tecnológica não deve ser confundida com eficiência organizacional (Davenport; Ronanki, 2018).

A automatização de um processo inadequadamente estruturado pode apenas acelerar uma rotina que continua apresentando falhas. Por esse motivo, transformação digital e redesenho dos processos precisam ser compreendidos de maneira articulada. A literatura sobre transformação digital demonstra que as tecnologias modificam estruturas, processos e mecanismos de criação de valor, exigindo capacidades organizacionais que ultrapassem a simples implementação de sistemas (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021).

Outro resultado relevante refere-se   integração informacional. Tecnologias digitais permitem centralizar informações provenientes de diferentes setores e tornar determinados indicadores mais rapidamente disponíveis aos gestores. Essa integração pode reduzir fragmentações, apoiar coordenação e melhorar a capacidade de acompanhamento das operações (Verhoef et al., 2021).

A utilização de sistemas analíticos amplia essa contribuição. Dados relacionados a vendas, produção, logística, clientes, finanças e desempenho podem ser processados conjuntamente, permitindo

identificar associações e tendências que dificilmente seriam percebidas mediante análise manual. A eficiência passa, portanto, a envolver não apenas execução mais rápida das tarefas, mas capacidade de transformar grande volume de dados em informações gerencialmente relevantes (Wamba et al., 2017).

Esse movimento modifica também a lógica temporal da Administração. Processos tradicionalmente fundamentados em relatórios periódicos podem ser progressivamente complementados por monitoramento mais contínuo. A disponibilidade de indicadores em intervalos menores permite identificar desvios e produzir respostas mais rapidamente (Davenport; Ronanki, 2018).

Entretanto, maior quantidade de informações não significa necessariamente melhor capacidade de gestão. O excesso de dados pode produzir sobrecarga informacional e dificultar a identificação daquilo que efetivamente possui relevância. Dessa forma, sistemas inteligentes agregam valor quando conseguem reduzir complexidade informacional e não simplesmente ampliar indiscriminadamente o número de indicadores disponibilizados (Simon, 1997).

A capacidade preditiva constitui outra contribuição importante. Sistemas de IA podem utilizar dados históricos para estimar probabilidades, identificar comportamentos recorrentes e auxiliar na construção de cenários. Essas funcionalidades podem apoiar decisões relacionadas à demanda, estoques, riscos, manutenção, desempenho, comportamento de consumidores e planejamento de recursos (Wamba et al., 2017).

Contudo, a análise indicou que previsão algorítmica não elimina a incerteza. Modelos operam com base em dados, pressupostos e relações identificadas anteriormente. Mudanças estruturais, eventos inesperados ou contextos insuficientemente representados podem reduzir significativamente sua capacidade preditiva. Consequentemente, previsões devem ser consideradas insumos para decisão e não certezas sobre comportamentos futuros (Simon, 1997; Jarrahi, 2018).

Esse aspecto aproxima-se da perspectiva de Jarrahi (2018), segundo a qual IA e seres humanos apresentam capacidades complementares. A tecnologia apresenta vantagem no processamento de grandes volumes de informação e na abordagem de problemas marcados pela complexidade, enquanto os seres humanos permanecem especialmente relevantes em situações caracterizadas por incerteza e ambiguidade.

A tomada de decisão aparece, portanto, como espaço privilegiado de complementaridade. A IA pode identificar padrões e comparar alternativas; o administrador interpreta contexto, consequências, objetivos e aspectos não integralmente representados pelos dados. Essa divisão não é fixa, mas depende das características de cada decisão (Jarrahi, 2018).

Shrestha, Ben-Menahem e von Krogh (2019) identificam cinco fatores relevantes para comparar decisões humanas e baseadas em IA: especificidade do espaço de busca, interpretabilidade, tamanho do conjunto de alternativas, velocidade e replicabilidade. A partir desses fatores, os autores propõem diferentes estruturas organizacionais para combinar humanos e sistemas inteligentes.

Nas decisões altamente estruturadas, repetitivas e apoiadas por bases de dados consistentes, maior delegação à tecnologia pode ser vantajosa. Um sistema pode analisar milhares de ocorrências em tempo menor, aplicar regras consistentemente e reproduzir o processo em grande escala (Shrestha; Ben-Menahem; Von Krogh, 2019).

Em decisões estratégicas, contudo, essa delegação precisa ser mais cautelosa. Estratégia envolve concorrência, mudanças ambientais, interesses conflitantes, valores organizacionais e eventos cuja representação histórica pode ser limitada. A capacidade de interpretar elementos qualitativos e considerar consequências mais amplas permanece particularmente relevante (Jarrahi, 2018; Shrestha; Ben-Menahem; Von Krogh, 2019).

A explicabilidade emerge, nesse sentido, como condição importante para a qualidade da decisão. Quanto maior o impacto da decisão, maior tende a ser a necessidade de compreender os fatores que influenciaram determinada recomendação. Um sistema pode apresentar elevada capacidade preditiva e ainda assim ser inadequado para uma decisão caso seus resultados não possam ser suficientemente examinados ou contestados (Shrestha; Ben-Menahem; Von Krogh, 2019).

A qualidade dos dados constitui outro elemento determinante. Sistemas de IA dependem das bases utilizadas em sua construção e operação. Dados incompletos, desatualizados ou enviesados podem produzir resultados igualmente problemáticos. O aumento da sofisticação algorítmica não elimina a necessidade de governança da informação (Wamba et al., 2017).

Esse aspecto assume especial importância em decisões relacionadas a pessoas. Processos de recrutamento, avaliação de desempenho, promoção e distribuição de oportunidades podem reproduzir desigualdades quando modelos são construídos com dados que refletem padrões históricos discriminatórios. Nesse contexto, eficiência não pode ser utilizada como único critério para legitimar a automatização (UNESCO, 2021).

A UNESCO (2021), ao estabelecer sua Recomendação sobre a Ética da Inteligência Artificial, enfatiza princípios relacionados a direitos humanos, dignidade, responsabilidade, transparência e supervisão humana. A recomendação reconhece que sistemas de IA podem produzir impactos positivos e negativos significativos sobre indivíduos e sociedades, o que exige mecanismos de governança compatíveis com os riscos envolvidos.

A análise demonstra, portanto, que a eficiência proporcionada pela IA precisa ser compreendida de maneira multidimensional. Redução de tempo e automação constituem benefícios relevantes, mas uma decisão mais rápida não é necessariamente uma decisão melhor. Eficiência administrativa deve incorporar qualidade, confiabilidade, segurança e capacidade de responsabilização (Davenport; Ronanki, 2018; UNESCO, 2021).

Também se identificou que a adoção de IA altera o conteúdo do próprio trabalho administrativo. Quando sistemas assumem funções de processamento, síntese e classificação, profissionais podem dedicar maior parcela do trabalho à análise e interpretação. Essa redistribuição corresponde ao paradoxo discutido por Raisch e Krakowski (2021): automação e ampliação da capacidade humana coexistem e influenciam-se mutuamente.

Assim, o impacto da IA sobre os processos e a tomada de decisão pode ser sintetizado em quatro dimensões: automação de atividades estruturadas, integração e processamento de informações, ampliação da capacidade preditiva e construção de modelos híbridos de decisão. Essas contribuições, entretanto, dependem de dados confiáveis, governança, adequação dos sistemas e participação humana proporcional aos riscos e à complexidade das decisões (Davenport; Ronanki, 2018; Jarrahi, 2018; Shrestha; Ben-Menahem; Von Krogh, 2019).

4.2 NOVAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E DESAFIOS PARA A ADMINISTRAÇÃO NA ERA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A segunda categoria evidenciou que a transformação tecnológica modifica o perfil profissional necessário à Administração. A utilização crescente de IA não produz apenas demanda por competências técnicas especializadas; transforma também as competências exigidas de profissionais que não atuam diretamente no desenvolvimento dos sistemas (Green, 2024; World Economic Forum, 2025).

Green (2024), em estudo da OCDE sobre IA e demanda por competências no mercado de trabalho, demonstra que a exposição à Inteligência Artificial modifica as tarefas e capacidades requeridas mesmo em ocupações que não demandam conhecimentos especializados de programação ou machine learning. Entre as habilidades relevantes encontram-se competências de gestão e negócios, além de capacidades cognitivas, digitais e socioemocionais.

Esse resultado é particularmente aderente à Administração. O profissional não precisa necessariamente tornar-se desenvolvedor de IA para atuar em organizações tecnologicamente avançadas. Precisa, contudo, compreender suficientemente os sistemas para interpretar seus resultados, avaliar aplicações, comunicar-se com equipes técnicas e participar das decisões relacionadas à adoção tecnológica (Green, 2024).

A competência digital constitui, portanto, uma dimensão básica. Ela envolve capacidade de utilizar sistemas, plataformas e ferramentas digitais, mas também compreender suas limitações. O domínio de uma interface específica apresenta valor menor do que a capacidade de aprender diferentes sistemas e compreender como utilizá-los para resolver problemas administrativos (Green, 2024).

O letramento em dados assume posição igualmente relevante. Profissionais precisam compreender indicadores, interpretar visualizações, reconhecer limitações de bases e avaliar resultados analíticos. O

crescimento da utilização de IA aumenta essa exigência porque recomendações automatizadas são frequentemente apresentadas por meio de probabilidades, classificações e padrões estatísticos (Wamba et al., 2017; Green, 2024). O pensamento analítico permanece como competência estratégica. O Future of Jobs Report 2025 identifica analytical thinking entre as competências centrais mais valorizadas pelos empregadores, enquanto IA e Big Data aparecem entre as competências com crescimento mais acelerado. O relatório também destaca criatividade, resiliência, flexibilidade, liderança e aprendizagem contínua entre as competências com demanda crescente. Essa combinação confirma que competências tecnológicas e humanas não devem ser tratadas como alternativas concorrentes. Organizações precisam de profissionais capazes de compreender tecnologias e, simultaneamente, analisar problemas, comunicar decisões, liderar equipes e adaptar-se a mudanças (Green, 2024; World Economic Forum, 2025).

A resolução de problemas constitui outra competência particularmente importante. À medida que sistemas assumem tarefas previsíveis e estruturadas, a atividade humana tende a concentrar-se proporcionalmente mais em situações novas, ambíguas ou complexas. Jarrahi (2018) demonstra que capacidades humanas permanecem especialmente relevantes nesses contextos, enquanto a IA apresenta vantagens na análise de grandes quantidades de informações.

A adaptabilidade torna-se igualmente crítica. O ritmo de evolução tecnológica significa que conhecimentos operacionais podem tornar-se obsoletos em intervalos curtos. O profissional precisa aprender continuamente e transferir conhecimentos entre diferentes ferramentas e contextos (World Economic Forum, 2025).

Esse aspecto encontra forte respaldo no Future of Jobs Report 2025. O Fórum Econômico Mundial estima que cerca de 39% das competências centrais dos trabalhadores deverão mudar até 2030 e aponta a necessidade expressiva de requalificação e atualização profissional. O mesmo relatório identifica lacunas de competências como uma das principais barreiras à transformação empresarial.

A aprendizagem contínua passa, dessa maneira, a integrar o próprio conceito de competência profissional. Não se trata apenas de realizar cursos periódicos, mas de desenvolver capacidade para compreender novos recursos, avaliar sua pertinência e incorporar conhecimentos conforme as transformações do trabalho (World Economic Forum, 2025).

Outro resultado importante refere-se à competência ética. Profissionais de Administração participam de decisões sobre contratação, avaliação, atendimento, alocação de recursos e diferentes processos nos quais sistemas de IA podem afetar pessoas. A ética precisa, portanto, estar integrada à competência gerencial (UNESCO, 2021). A recomendação da UNESCO evidencia que IA pode reproduzir ou amplificar vieses e produzir impactos sobre direitos e dignidade humana, razão pela qual sua utilização exige responsabilização e mecanismos de supervisão. Para profissionais da Administração, isso significa reconhecer que uma

recomendação algorítmica não elimina a responsabilidade de quem decide utilizá-la. A governança tecnológica constitui, nesse cenário, uma competência organizacional e profissional emergente. Gestores precisam participar da definição de critérios para adoção de sistemas, responsabilidades, monitoramento de resultados, proteção dos dados e tratamento de falhas (UNESCO, 2021).

A capacidade de comunicação também se torna particularmente relevante. Resultados analíticos precisam ser traduzidos para diferentes públicos organizacionais. Um administrador precisa conseguir interpretar informações tecnicamente complexas e apresentá-las em linguagem adequada às pessoas responsáveis pela decisão (Green, 2024).

A colaboração interdisciplinar constitui outro elemento. Projetos de Inteligência Artificial frequentemente envolvem profissionais de tecnologia, Administração, jurídico, segurança, recursos humanos e diferentes áreas de negócio. A implementação adequada depende da capacidade de estabelecer diálogo entre conhecimentos técnicos e necessidades organizacionais (Green, 2024; Verhoef et al., 2021).

A liderança em processos de transformação também emerge como competência relevante. Mudanças tecnológicas podem produzir insegurança, resistência e alterações nas responsabilidades profissionais. Líderes precisam comunicar objetivos, organizar processos de aprendizagem e construir condições para que tecnologias sejam incorporadas sem comprometer a participação das equipes (World Economic Forum, 2025).

Nesse aspecto, a Administração enfrenta um desafio adicional: evitar que a transformação digital seja conduzida exclusivamente como projeto tecnológico. A implementação de IA produz implicações sobre pessoas, processos, cultura e estruturas de decisão. Consequentemente, gestores precisam participar ativamente de seu desenho e governança (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021).

A dependência tecnológica constitui um dos principais riscos. Quanto maior a confiança depositada nos sistemas, maior a possibilidade de redução da capacidade crítica dos usuários. Profissionais precisam preservar condições para questionar recomendações, identificar anomalias e tomar decisões mesmo quando os sistemas apresentam falhas (Jarrahi, 2018; Raisch; Krakowski, 2021).

Raisch e Krakowski (2021) alertam justamente que a ênfase excessiva tanto na automação quanto na ampliação humana pode produzir consequências indesejadas. O desafio consiste em administrar a tensão entre as duas dimensões e desenvolver formas de complementaridade.

Outra dificuldade relaciona-se à qualificação desigual. Organizações com maior disponibilidade de recursos podem investir mais rapidamente em infraestrutura e desenvolvimento das equipes, enquanto outras podem apresentar lacunas importantes. Essa diferença pode produzir novas formas de desigualdade competitiva entre empresas e profissionais (World Economic Forum, 2025).

O relatório do Fórum Econômico Mundial de 2025 destaca que 77% dos empregadores consultados pretendem investir em upskilling como resposta à transformação provocada pela IA, enquanto parcela

relevante também prevê redução de trabalhadores em atividades potencialmente automatizáveis. Esses dados reforçam que transformação tecnológica e desenvolvimento profissional precisam ser planejados conjuntamente.

A formação em Administração precisa responder a esse cenário. Currículos excessivamente concentrados em modelos tradicionais de gestão, sem integração de análise de dados, tecnologia e governança da IA, podem ampliar a distância entre formação profissional e realidade organizacional (Green, 2024; World Economic Forum, 2025).

Entretanto, a resposta formativa também não deve ser excessivamente técnica. O relatório da OCDE demonstra que trabalhadores expostos   IA não necessitam necessariamente de competências especializadas em desenvolvimento de sistemas, mas enfrentam mudanças nas tarefas e nas combinações de habilidades requeridas (Green, 2024).

Assim, a formação profissional mais consistente deve articular conhecimentos administrativos, competências digitais, letramento de dados, pensamento analítico, comunicação,  tica, liderança e capacidade de aprendizagem cont nu . O profissional não precisa apenas utilizar IA; precisa saber administrar em organizações nas quais a IA participa crescentemente dos processos (Green, 2024; World Economic Forum, 2025).

Os resultados permitem, portanto, identificar um perfil profissional híbrido. Esse perfil combina conhecimento gerencial com capacidade tecnológica e mant m competências humanas como julgamento, comunicação, criatividade, liderança e responsabilidade. A vantagem profissional tende a residir menos na execução de rotinas e mais na capacidade de interpretar, supervisionar, decidir e gerar valor a partir dos recursos tecnológicos disponíveis (Green, 2024; Raisch; Krakowski, 2021; World Economic Forum, 2025).

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar os impactos da Inteligência Artificial e das tecnologias emergentes sobre a transformação dos processos administrativos, a tomada de decisão e o desenvolvimento de novas competências profissionais na Administração. A análise da literatura evidenciou que essas três dimensões se encontram profundamente articuladas: a transformação dos processos modifica as estruturas decisórias e ambas produzem novas exigências para os profissionais.

Em resposta   questão-problema, constatou-se que a IA transforma os processos administrativos principalmente por meio da automação de tarefas, integração informacional, análise avançada de dados, identificação de padrões e produção de previsões. Essas possibilidades podem favorecer eficiência operacional e maior agilidade, desde que acompanhadas por redesenho dos processos, qualidade das informações e adequada governança.

A tomada de decisão também é modificada. A literatura demonstra que a IA não conduz necessariamente à substituição integral do decisor humano, mas permite diferentes combinações entre capacidade computacional e julgamento profissional. Shrestha, Ben-Menahem e von Krogh (2019) evidenciam justamente estruturas de delegação, decisão sequencial e agregação humano-IA.

Essa conclusão é reforçada por Jarrahi (2018), cuja análise destaca a complementaridade entre capacidade analítica da IA e habilidades humanas para lidar com ambiguidade e incerteza. Dessa maneira, a gestão contemporânea tende a avançar para modelos híbridos de decisão, nos quais a distribuição de responsabilidades depende das características e consequências de cada problema.

Os resultados também demonstraram que velocidade e eficiência não podem constituir critérios exclusivos de avaliação. Uma decisão rápida pode apresentar baixa qualidade quando se fundamenta em dados inadequados, modelos pouco transparentes ou recomendações não contextualizadas. Governança, explicabilidade, segurança e possibilidade de supervisão humana tornam-se condições essenciais.

No campo profissional, verificou-se que a transformação tecnológica exige ampliação das competências tradicionalmente associadas à Administração. Letramento digital, análise de dados, pensamento crítico, resolução de problemas, adaptabilidade, aprendizagem contínua, ética e capacidade de interação com diferentes profissionais passam a integrar de maneira crescente o repertório necessário.

As evidências contemporâneas reforçam essa transformação. A OCDE demonstra que ocupações expostas à IA continuam demandando competências de gestão, negócios, cognição e utilização tecnológica, não sendo necessário que todos os profissionais desenvolvam conhecimentos especializados de programação ou construção de modelos de IA.

O Future of Jobs Report 2025 converge com esse resultado ao identificar IA e Big Data entre as competências de crescimento mais acelerado, simultaneamente à valorização do pensamento analítico, criatividade, resiliência, flexibilidade, liderança e aprendizagem contínua. A transformação tecnológica, portanto, fortalece a necessidade de combinar competências digitais e humanas.

Conclui-se ainda que a aprendizagem profissional contínua constitui requisito estrutural. A velocidade de evolução das tecnologias reduz o valor de formações centradas exclusivamente no domínio de ferramentas específicas. Profissionais precisam desenvolver competências transferíveis que lhes permitam aprender, avaliar e integrar novos recursos ao longo da trajetória profissional.

As organizações também assumem responsabilidade nesse processo. Não é suficiente exigir que trabalhadores se adaptem individualmente à IA. Empresas precisam oferecer infraestrutura, políticas de governança, formação e oportunidades de requalificação. O Fórum Econômico Mundial aponta justamente o desenvolvimento de competências como uma das principais respostas empresariais às mudanças provocadas pela IA.

A dimensão ética também precisa integrar os modelos de gestão. A utilização de sistemas inteligentes em decisões que afetam trabalhadores, clientes e outros grupos exige critérios relacionados à transparência, equidade, supervisão humana e responsabilização. A recomendação da UNESCO demonstra que os efeitos da IA ultrapassam questões de eficiência tecnológica e alcançam direitos, dignidade e responsabilidade social.

Como limitação, destaca-se o caráter bibliográfico e qualitativo da investigação, que não permite mensurar diretamente os ganhos de produtividade ou desempenho associados à implementação da IA em organizações específicas. Os resultados representam uma síntese interpretativa das evidências existentes e precisam ser considerados em função das características de diferentes setores e contextos empresariais.

Recomenda-se que estudos futuros desenvolvam investigações empíricas em organizações que estejam implementando sistemas de IA, analisando alterações nos fluxos administrativos, desempenho, estrutura das decisões e competências exigidas dos profissionais. Também são relevantes pesquisas que comparem decisões humanas, automatizadas e híbridas, considerando qualidade, velocidade, explicabilidade, confiança e responsabilização.

Conclui-se, finalmente, que a Inteligência Artificial e as tecnologias emergentes não representam apenas um novo conjunto de ferramentas para a Administração. Elas reorganizam tarefas, modificam a produção e circulação de informações, alteram estruturas decisórias e redefinem as capacidades profissionais necessárias à gestão.

Nesse cenário, o administrador não perde relevância; seu papel tende a tornar-se mais analítico, crítico e estratégico. A tecnologia pode processar, classificar, prever e recomendar, mas permanece necessária a atuação profissional capaz de contextualizar, questionar, liderar e responsabilizar-se pelas decisões. A Administração na era da Inteligência Artificial será, portanto, caracterizada menos pela oposição entre pessoas e máquinas e mais pela capacidade de construir relações produtivas e responsáveis entre inteligência humana, capacidade tecnológica e objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS

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

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri: Atlas, 2022.

GREEN, Andrew. Artificial intelligence and the changing demand for skills in the labour market. **OECD Artificial Intelligence Papers**, n. 14. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/88684e36-en>.

JARRAHI, Mohammad Hossein. Artificial intelligence and the future of work: human-AI symbiosis in organizational decision making. **Business Horizons**, v. 61, n. 4, p. 577-586, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>.

RAISCH, Sebastian; KRAKOWSKI, Sebastian. Artificial intelligence and management: the automation-augmentation paradox. **Academy of Management Review**, v. 46, n. 1, p. 192-210, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>.

SHRESTHA, Yash Raj; BEN-MENACHEM, Shiko M.; VON KROGH, Georg. Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. **California Management Review**, v. 61, n. 4, p. 66-83, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125619862257>.

SIMON, Herbert A. **Administrative behavior**: a study of decision-making processes in administrative organizations. 4. ed. New York: Free Press, 1997.

UNESCO. **Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence**. Paris: UNESCO, 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VERHOEF, Peter C. et al. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 122, p. 889-901, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.

VIAL, Gregory. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, n. 2, p. 118-144, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.

WAMBA, Samuel Fosso et al. Big data analytics and firm performance: effects of dynamic capabilities. **Journal of Business Research**, v. 70, p. 356-365, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.009>.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report 2025**. Geneva: World Economic Forum, 2025.