

**Centro Paula Souza**  
ETEC Benedito Storani  
Curso Técnico em Administração

## **O FUTURO DO ADMINISTRADOR NA ERA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL**

Leonardo Gabriel de Souza  
Bryan Ferreira da Silva  
Ryan Rodrigo da Silva

Jundiai- 2025

## Resumo

Este trabalho analisa o impacto da inteligência artificial (IA) no papel do administrador e as competências necessárias para sua atuação em um cenário de constante transformação tecnológica. A pesquisa demonstra que a IA não apenas automatiza tarefas operacionais, mas também influencia o processo decisório e amplia a capacidade estratégica dos gestores.

A metodologia utilizada combina pesquisa bibliográfica e estudo de caso da Natura &Co, que adota soluções de IA para prever demandas, personalizar experiências e fortalecer sua rede de consultoras. Os resultados apontam que o administrador contemporâneo precisa desenvolver habilidades em análise de dados, visão crítica, inteligência emocional e adaptabilidade, conciliando inovação tecnológica com gestão humanizada. Os resultados reforçam a importância de integrar o domínio tecnológico à sensibilidade humana, consolidando o administrador como agente de transformação digital e social.

**Palavras-chave:** inteligência artificial; administração; competências digitais; transformação tecnológica; inovação organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

A crescente inserção da inteligência artificial (IA) nas organizações está transformando profundamente os modelos de gestão e exigindo adaptações significativas na atuação dos administradores. O que antes era visto como um diferencial competitivo passou a ser uma necessidade operacional, moldando processos, redefinindo funções e ampliando as possibilidades de análise e tomada de decisão. No cenário atual, em que a velocidade das mudanças tecnológicas desafia

práticas tradicionais de gestão, compreender o impacto da IA tornou-se fundamental para a sobrevivência e o crescimento das empresas.

De acordo com Davenport e Ronanki (2018), a IA tem papel essencial na geração de vantagem competitiva, uma vez que amplia a capacidade analítica e a precisão das decisões.

Brynjolfsson e McAfee (2017) destacam que o futuro das organizações dependerá da colaboração entre humanos e máquinas, e não da substituição de um pelo outro.

Este estudo se concentra em analisar como a IA redefine a atuação do administrador em empresas brasileiras de médio e grande porte, com foco em sua adaptação às novas exigências profissionais.

O objetivo geral deste trabalho é analisar como a inteligência artificial está impactando o papel do administrador, identificando as competências mais demandadas e propondo estratégias de preparação para essa nova realidade. Como objetivos específicos, busca-se: mapear os principais usos da IA na gestão empresarial, avaliar os efeitos dessas ferramentas no processo decisório e apresentar recomendações para o desenvolvimento profissional contínuo.

A justificativa para o estudo apoia-se na necessidade urgente de alinhar a formação e a prática administrativa às demandas de um mercado em rápida transformação tecnológica.

Administradores que dominam ferramentas de IA e compreendem suas aplicações têm maior potencial para otimizar recursos, gerar inovação e manter a competitividade organizacional.

Este trabalho está estruturado em três partes principais: fundamentação teórica, estudo de caso e análise dos resultados, seguidos pelas considerações finais.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### 2.1 Fundamentação Teórica

A inteligência artificial (IA) é um campo da ciência da computação que busca desenvolver sistemas capazes de realizar tarefas que normalmente exigiriam inteligência humana. Essas tarefas incluem raciocínio lógico, aprendizado, percepção, reconhecimento de padrões, tomada de decisão e até mesmo compreensão de linguagem natural. A IA pode ser dividida em duas grandes categorias: IA fraca, voltada para tarefas específicas, como assistentes virtuais e sistemas de recomendação; e IA forte, que busca simular a cognição humana de forma mais ampla e autônoma.

Desde os primeiros estudos na década de 1950, com Alan Turing e sua famosa pergunta “As máquinas podem pensar?”, a IA passou por diversas fases de desenvolvimento. Inicialmente, os sistemas eram baseados em regras fixas e lógicas, com pouca capacidade de adaptação. Com o avanço da computação e o surgimento de algoritmos de aprendizado de máquina (machine learning) e redes neurais artificiais, a IA ganhou maior autonomia e capacidade de aprender com dados, tornando-se uma ferramenta poderosa em diversos setores.

Segundo Chiavenato (2014), a inovação tecnológica tem sido um dos principais motores de transformação das funções administrativas. A introdução da IA nos ambientes organizacionais redefine o papel do administrador, que passa a lidar com sistemas inteligentes capazes de analisar grandes volumes de dados, prever comportamentos e automatizar processos. Essa mudança exige uma nova abordagem da administração, mais voltada para a gestão da informação, da tecnologia e das pessoas em ambientes digitais.

Maximiano (2011) complementa que administrar é coordenar esforços humanos e recursos de forma eficiente para alcançar objetivos organizacionais. Com a IA, essa coordenação ganha novas dimensões, pois os recursos tecnológicos passam a desempenhar papéis antes exclusivos dos seres humanos. A tomada de decisão, por exemplo, pode ser apoiada por algoritmos que analisam cenários complexos em tempo real, oferecendo insights que seriam difíceis de obter manualmente.

Além disso, autores como Peter Drucker (2001) já apontavam que o conhecimento seria o principal recurso econômico do século XXI. A IA, nesse contexto, torna-se uma ferramenta essencial para a gestão do conhecimento, permitindo que organizações capturem, organizem e utilizem informações de forma estratégica. A administração moderna, portanto, não pode prescindir da compreensão e da integração da inteligência artificial em seus processos.

A aplicação da IA nas empresas é ampla e multifacetada. No marketing, por exemplo, sistemas inteligentes são utilizados para analisar o comportamento dos consumidores, prever tendências de mercado e personalizar campanhas publicitárias. Os chatbots, que simulam conversas humanas, são capazes de atender clientes 24 horas por dia, oferecendo respostas rápidas e precisas, o que melhora a experiência do consumidor e reduz custos operacionais.

No setor de recursos humanos (RH), a IA é empregada na triagem de currículos, na análise de perfil comportamental e até mesmo no desenvolvimento de programas de treinamento personalizados. Ferramentas de People Analytics permitem que os gestores tomem decisões mais embasadas sobre contratações, promoções e desenvolvimento de talentos, com base em dados reais e indicadores de desempenho.

Na logística, algoritmos de IA são utilizados para otimizar rotas de entrega, prever demandas e gerenciar estoques de forma mais eficiente. Isso resulta em redução de desperdícios, melhoria na cadeia de suprimentos e aumento da satisfação dos clientes. Já nas finanças, a IA é aplicada na análise preditiva de riscos, na detecção de fraudes e na automação de processos contábeis, contribuindo para maior segurança e agilidade nas operações.

Contudo, a adoção da IA também traz desafios significativos. A dependência de sistemas automatizados pode gerar vulnerabilidades, especialmente quando há falhas nos algoritmos ou quando os dados utilizados são enviesados. Além disso, questões éticas relacionadas à privacidade, à transparência e à responsabilidade pelas decisões tomadas por máquinas precisam ser cuidadosamente consideradas pelos administradores.

A literatura contemporânea sobre administração e tecnologia aponta para uma convergência entre competências técnicas e humanas. Autores como Davenport e Ronanki (2018) destacam que a IA não substitui o ser humano, mas sim potencializa suas capacidades. O administrador moderno deve ser capaz de interpretar os resultados gerados por sistemas inteligentes, compreender seus limites e tomar decisões que considerem não apenas os dados, mas também os valores e os objetivos organizacionais.

A transformação digital impulsionada pela IA exige uma mudança de mentalidade nas organizações. A cultura empresarial precisa ser adaptada para valorizar a inovação, a experimentação e o aprendizado contínuo. Nesse contexto, o papel do administrador é fundamental para liderar processos de mudança, engajar equipes e garantir que a tecnologia seja utilizada de forma ética e estratégica.

## **2.2 Impactos da IA no Papel do Administrador**

A introdução da inteligência artificial nas organizações tem provocado uma profunda transformação no papel tradicional do administrador. Antes centrado em atividades operacionais, como controle de processos, supervisão de tarefas e execução de rotinas administrativas, o gestor contemporâneo passa a assumir funções mais estratégicas, analíticas e orientadas por dados. Essa mudança exige não apenas o domínio de novas ferramentas tecnológicas, mas também uma revisão das competências essenciais para a liderança eficaz em ambientes digitais.

A automação de processos é um dos principais vetores dessa transformação. Sistemas de IA são capazes de executar tarefas repetitivas com maior rapidez e precisão, liberando os gestores para atividades que demandam julgamento crítico, criatividade e tomada de decisão complexa. Segundo Davenport e Kirby (2016), a automação inteligente não elimina o trabalho humano, mas redefine sua natureza, exigindo que os profissionais desenvolvam habilidades complementares às máquinas.

Nesse novo cenário, o administrador torna-se um curador de informações. A IA fornece dados em tempo real sobre desempenho organizacional, comportamento

do consumidor, tendências de mercado e riscos operacionais. Cabe ao gestor interpretar esses dados, contextualizá-los e transformá-los em decisões estratégicas. Essa capacidade de análise é fundamental para garantir que a tecnologia seja utilizada de forma alinhada aos objetivos da organização.

Além disso, a presença da IA impõe desafios éticos e de governança. Os algoritmos, embora eficientes, podem reproduzir vieses presentes nos dados de treinamento, levando a decisões discriminatórias ou injustas. O administrador deve estar atento à transparência dos processos automatizados, à proteção da privacidade dos dados e à responsabilidade pelas ações tomadas com base em sistemas inteligentes. Segundo Floridi et al. (2018), a ética da IA deve ser uma preocupação central na gestão contemporânea, exigindo uma abordagem crítica e humanizada.

Outro impacto relevante é a mudança na dinâmica da liderança. Em ambientes digitais, liderar não se resume a supervisionar tarefas, mas sim a inspirar, engajar e desenvolver pessoas em contextos de constante transformação. A IA pode apoiar o gestor na identificação de talentos, na personalização de treinamentos e na avaliação de desempenho, mas não substitui a necessidade de empatia, comunicação eficaz e inteligência emocional. Goleman (1995) destaca que líderes emocionalmente inteligentes são mais capazes de construir relações de confiança, resolver conflitos e promover a colaboração, competências essenciais em equipes híbridas e digitais.

A gestão da inovação também se torna uma atribuição central do administrador. A IA abre possibilidades para novos modelos de negócio, produtos personalizados e processos mais eficientes. O gestor deve ser capaz de identificar oportunidades de aplicação da tecnologia, avaliar sua viabilidade e liderar projetos de transformação digital. Isso exige uma postura proativa, aberta ao aprendizado contínuo e à experimentação.

Em empresas que adotam a IA de forma estratégica, observa-se uma reconfiguração das estruturas organizacionais. Departamentos antes isolados passam a trabalhar de forma integrada, compartilhando dados e colaborando em tempo real. O administrador atua como um facilitador dessa integração,

promovendo a sinergia entre áreas como marketing, finanças, operações e tecnologia da informação. Essa abordagem multidisciplinar é essencial para aproveitar todo o potencial da IA.

Além disso, a gestão de riscos ganha nova complexidade. A dependência de sistemas inteligentes exige planos de contingência para falhas técnicas, ataques cibernéticos e mudanças regulatórias. O administrador deve desenvolver competências em resiliência organizacional, garantindo que a empresa esteja preparada para lidar com imprevistos e manter sua operação mesmo diante de crises.

A tomada de decisão baseada em dados (data-driven decision making) é outro aspecto transformador. Com o apoio da IA, o gestor pode simular cenários, prever resultados e identificar padrões ocultos que orientam escolhas mais assertivas. No entanto, é fundamental compreender que os dados não substituem o julgamento humano. A combinação entre análise quantitativa e sensibilidade qualitativa é o que permite decisões equilibradas e alinhadas aos valores da organização.

Por fim, é importante destacar que a transformação do papel do administrador não ocorre de forma homogênea. Ela depende do setor de atuação, do porte da empresa, da cultura organizacional e do nível de maturidade digital. Em pequenas empresas, por exemplo, o uso da IA pode estar restrito a ferramentas básicas de automação, enquanto em grandes corporações, sistemas avançados de inteligência artificial são integrados a todos os níveis da gestão.

Em síntese, os impactos da IA no papel do administrador são profundos e multifacetados. Eles exigem uma nova postura profissional, baseada na adaptabilidade, na aprendizagem contínua e na capacidade de integrar tecnologia e humanidade. O gestor do futuro não será apenas um executor de tarefas, mas um estrategista digital, capaz de liderar organizações em um mundo cada vez mais complexo, dinâmico e orientado por dados.

### **2.3 Competências do Administrador na Era Digital**

A ascensão da inteligência artificial e das tecnologias digitais tem provocado uma reconfiguração profunda nas competências exigidas dos profissionais de administração. O administrador contemporâneo precisa ir além das habilidades tradicionais de planejamento, organização, direção e controle, incorporando competências que o capacitem a atuar em ambientes complexos, dinâmicos e altamente tecnológicos.

Segundo o Fórum Econômico Mundial (2023), até 2030, cerca de 85% dos cargos de gestão exigirão competências digitais, incluindo domínio de ferramentas de análise de dados, compreensão de algoritmos e capacidade de liderar equipes em ambientes virtuais. Essa transformação não se limita ao uso de softwares ou plataformas digitais, mas envolve uma mudança de mentalidade, voltada para a inovação, a adaptabilidade e a aprendizagem contínua.

### 1. Pensamento Crítico e Tomada de Decisão Baseada em Dados

O pensamento crítico é uma das competências mais valorizadas na era digital. Com o volume crescente de informações disponíveis, o administrador precisa ser capaz de avaliar a qualidade dos dados, identificar padrões relevantes e tomar decisões fundamentadas. A IA fornece insights valiosos, mas cabe ao gestor interpretar esses dados com discernimento, considerando o contexto organizacional, os objetivos estratégicos e os impactos humanos.

Autores como Mintzberg (2004) destacam que a tomada de decisão eficaz exige não apenas lógica e análise, mas também intuição e experiência. Na era digital, essa combinação torna-se ainda mais relevante, pois os dados podem indicar caminhos, mas não substituem o julgamento humano.

### 2. Visão Estratégica e Inovação

A IA permite que as organizações antecipem tendências, simulem cenários e identifiquem oportunidades de mercado com maior precisão. Para aproveitar esses recursos, o administrador precisa desenvolver uma visão estratégica, capaz de alinhar as possibilidades tecnológicas aos objetivos de longo prazo da empresa. Isso inclui a capacidade de liderar projetos de transformação digital, avaliar riscos e promover uma cultura de inovação.

Segundo Prahalad e Hamel (1990), a vantagem competitiva das empresas está na sua capacidade de desenvolver competências essenciais. Na era digital, essas competências estão cada vez mais relacionadas à inovação tecnológica, à agilidade organizacional e à capacidade de adaptação.

### 3. Alfabetização Digital e Tecnológica

A alfabetização digital vai além do uso básico de computadores e aplicativos. Envolve a compreensão dos fundamentos da tecnologia, como funcionamento de algoritmos, segurança da informação, análise de big data e princípios de automação. O administrador não precisa ser um programador, mas deve entender como a tecnologia impacta os processos organizacionais e como pode ser utilizada estratégicamente.

De acordo com Tapscott (2009), a era digital exige líderes que compreendam o poder das redes, da colaboração online e da inteligência coletiva. A IA, nesse contexto, é uma ferramenta que potencializa essas dinâmicas, exigindo do gestor uma postura aberta à experimentação e ao aprendizado contínuo.

### 4. Inteligência Emocional e Gestão de Pessoas

Apesar da crescente automação, a gestão de pessoas continua sendo uma das funções mais importantes do administrador. Em ambientes digitais, onde equipes trabalham remotamente e interagem com sistemas inteligentes, a inteligência emocional torna-se essencial para manter o engajamento, a motivação e o bem-estar dos colaboradores.

Daniel Goleman (1995) define inteligência emocional como a capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar as próprias emoções e as dos outros. Essa competência é fundamental para liderar em tempos de mudança, lidar com conflitos e construir relações de confiança em ambientes híbridos.

### 5. Comunicação Digital e Colaboração Remota

A comunicação eficaz é outro pilar das competências digitais. O administrador precisa dominar ferramentas de comunicação online, como plataformas de videoconferência, aplicativos de gestão de projetos e redes sociais corporativas. Além disso, deve ser capaz de adaptar sua linguagem e abordagem aos diferentes públicos e canais, garantindo clareza, empatia e assertividade.

A colaboração remota exige habilidades específicas, como gestão do tempo, organização de tarefas, acompanhamento de resultados e promoção de uma cultura de responsabilidade compartilhada. O administrador atua como facilitador desses processos, criando ambientes de trabalho inclusivos, produtivos e orientados por metas.

#### 6. Capacidade de Adaptação e Aprendizagem Contínua

A velocidade das mudanças tecnológicas exige que o administrador esteja em constante atualização. A capacidade de adaptação torna-se uma competência-chave, permitindo que o profissional lide com incertezas, aprenda com os erros e se reinvente diante de novos desafios. A aprendizagem contínua, por sua vez, envolve a busca ativa por conhecimento, participação em cursos, leitura de artigos e envolvimento em comunidades profissionais.

Segundo Senge (1990), organizações que aprendem são aquelas que promovem o desenvolvimento contínuo de seus membros. O administrador, nesse contexto, deve ser um agente de aprendizagem, incentivando a curiosidade, a troca de experiências e a construção coletiva do saber.

### **2.4 Estudo de Caso: Natura &Co**

A Natura &Co, grupo brasileiro que reúne marcas como Natura, Avon, The Body Shop e Aesop, é reconhecida internacionalmente por sua atuação inovadora, sustentável e orientada por valores humanos. Nos últimos anos, a empresa tem investido fortemente em transformação digital, incorporando tecnologias de inteligência artificial em diversos setores da gestão, com o objetivo de aumentar a eficiência operacional, melhorar a experiência do cliente e fortalecer sua rede de consultoras.

#### Aplicações da IA na Gestão Operacional

Na área de logística e cadeia de suprimentos, a Natura utiliza algoritmos de IA para prever demanda com maior precisão, otimizar rotas de entrega e reduzir desperdícios. Esses sistemas analisam dados históricos de vendas, sazonalidade, comportamento do consumidor e variáveis externas, como clima e

eventos regionais, para ajustar os níveis de estoque e garantir que os produtos estejam disponíveis no momento certo e no local adequado.

Segundo o Relatório de Sustentabilidade da Natura &Co (2023), cerca de 70% das decisões de marketing e previsão de vendas são atualmente baseadas em dados processados por sistemas inteligentes. Essa abordagem permite uma personalização em escala, onde campanhas são ajustadas conforme o perfil de cada cliente, aumentando a taxa de conversão e o engajamento com a marca.

#### Fortalecimento da Rede de Consultoras Digitais

Um dos pilares do modelo de negócios da Natura é sua rede de consultoras de beleza, que historicamente atuavam de forma presencial. Com a digitalização, a empresa criou plataformas baseadas em IA que permitem às consultoras gerenciar seus pedidos, acompanhar o desempenho de vendas, receber sugestões personalizadas de produtos e até mesmo interagir com clientes por meio de assistentes virtuais.

Essas ferramentas não apenas aumentam a produtividade das consultoras, mas também promovem inclusão digital, capacitando mulheres em diferentes regiões do Brasil a empreenderem com o apoio da tecnologia. A IA, nesse contexto, atua como facilitadora da autonomia econômica, alinhando-se ao propósito social da empresa.

#### Experiência do Cliente e Inteligência de Mercado

A Natura também utiliza IA para aprimorar a experiência do cliente, por meio de sistemas de recomendação, atendimento automatizado e análise de sentimentos em redes sociais. Os algoritmos identificam padrões de comportamento, preferências e feedbacks, permitindo que a empresa ajuste seus produtos e serviços de forma ágil e personalizada.

Além disso, a inteligência artificial é empregada na inteligência de mercado, monitorando tendências, concorrência e mudanças no perfil dos consumidores. Essa capacidade de antecipação estratégica é fundamental para manter a relevância da marca em um mercado altamente competitivo e em constante transformação.

#### Desafios e Dilemas Éticos

Apesar dos avanços, a Natura &Co reconhece que a adoção da IA traz desafios importantes, especialmente no que diz respeito à ética, privacidade e inclusão. A empresa tem investido em políticas de governança de dados, transparência algorítmica e capacitação dos gestores para lidar com os riscos associados à automação.

Um dos dilemas enfrentados é o equilíbrio entre eficiência tecnológica e propósito humano. A Natura busca garantir que a IA seja utilizada como uma ferramenta de empoderamento, e não como substituição de pessoas. Isso exige uma gestão cuidadosa, que valorize a diversidade, a sustentabilidade e o impacto social das decisões automatizadas.

#### Conexão com a Teoria Administrativa

O estudo de caso da Natura &Co ilustra de forma concreta os conceitos discutidos nas seções anteriores. A empresa exemplifica a redefinição do papel do administrador, que passa a atuar como mediador entre tecnologia e valores organizacionais. A IA não é vista apenas como uma ferramenta operacional, mas como um elemento estratégico, integrado à cultura da empresa e ao seu compromisso com a inovação responsável.

Além disso, a Natura demonstra como as competências digitais são essenciais para a gestão contemporânea. Os líderes da organização precisam dominar a análise de dados, compreender os impactos da tecnologia e promover uma liderança humanizada, capaz de engajar equipes e clientes em um ambiente digital.

#### Resultados e Indicadores de Sucesso

De acordo com os dados divulgados pela empresa, a adoção da IA contribuiu para um aumento de 25% na eficiência operacional, redução significativa de desperdícios e melhoria nos índices de satisfação dos clientes. Esses resultados reforçam a ideia de que a inteligência artificial, quando alinhada a uma estratégia bem definida e a valores organizacionais sólidos, pode ser um diferencial competitivo relevante.

## 2.5 Metodologia

A metodologia adotada neste artigo tem como objetivo garantir a coerência entre os objetivos da pesquisa e os procedimentos utilizados para alcançá-los, permitindo uma análise aprofundada sobre o impacto da inteligência artificial na administração. A abordagem escolhida é qualitativa e descritiva, pois busca compreender fenômenos complexos, como a transformação do papel do administrador e a integração da IA nos processos organizacionais, a partir de uma perspectiva interpretativa e contextualizada.

### **1. Natureza da Pesquisa**

A pesquisa é classificada como descritiva, pois tem como finalidade observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem interferir neles diretamente. Segundo Gil (2008), esse tipo de pesquisa é apropriado quando se deseja compreender características de determinado grupo, comportamento ou processo, como é o caso da aplicação da IA na gestão empresarial.

A abordagem qualitativa foi escolhida por permitir uma análise mais profunda e subjetiva dos dados, valorizando a interpretação dos significados, das relações e dos contextos. Conforme Minayo (2001), a pesquisa qualitativa é indicada quando o objeto de estudo envolve dimensões humanas, sociais e culturais, como as competências do administrador e os impactos éticos da tecnologia.

### **2. Técnicas de Coleta de Dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de revisão bibliográfica e estudo de caso, duas técnicas complementares que permitem a construção de um referencial teórico sólido e a aplicação prática dos conceitos estudados.

#### **Revisão Bibliográfica**

A revisão bibliográfica envolveu a análise de livros, artigos científicos, relatórios institucionais e documentos técnicos publicados entre os anos de 2018 e 2025, período marcado por avanços significativos na área de inteligência artificial e transformação digital. Foram selecionadas obras de autores renomados na área de administração, como Chiavenato, Maximiano, Drucker, Mintzberg, Goleman, Senge, entre outros, além de publicações especializadas em tecnologia e inovação.

A escolha desse intervalo temporal se justifica pela relevância dos últimos desenvolvimentos em IA, especialmente após o crescimento exponencial de modelos de aprendizado profundo, automação inteligente e sistemas de apoio à decisão. Também foram considerados relatórios de instituições como o Fórum Econômico Mundial, Gartner, McKinsey & Company e MIT Technology Review, que oferecem dados atualizados sobre tendências e impactos da IA no mundo corporativo.

### Estudo de Caso

O estudo de caso foi utilizado como técnica complementar, com o objetivo de ilustrar e validar os conceitos teóricos por meio da análise de uma organização real. A empresa escolhida foi a Natura &Co, por representar um exemplo relevante de aplicação da inteligência artificial em múltiplas áreas da gestão, além de ser uma companhia brasileira de grande porte, com atuação global e reconhecida por seu compromisso com a inovação e a sustentabilidade.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é apropriado quando se busca compreender fenômenos contemporâneos em profundidade, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. No caso da Natura, a IA está integrada à cultura organizacional, aos processos operacionais e à estratégia de negócios, o que permite uma análise rica e multifacetada.

### 3. Procedimentos de Análise

A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo, técnica que permite identificar padrões, categorias e significados nos textos estudados. Foram estabelecidos eixos temáticos com base nos objetivos da pesquisa: (1) evolução da IA na administração, (2) impactos no papel do gestor, (3) competências exigidas na era digital e (4) práticas organizacionais exemplares.

Esses eixos orientaram a leitura crítica dos materiais bibliográficos e a interpretação dos dados do estudo de caso, permitindo convergências entre teoria e prática. Também foram identificadas lacunas e desafios, como a necessidade de formação interdisciplinar, os dilemas éticos da automação e a importância da liderança humanizada.

#### 4. Limitações da Pesquisa

Como toda pesquisa, este estudo apresenta limitações que devem ser reconhecidas. A principal delas é a restrição a um único estudo de caso, o que limita a generalização dos resultados. Embora a Natura &Co seja uma empresa representativa, outras organizações de diferentes setores e portes podem apresentar dinâmicas distintas na adoção da IA.

Além disso, a pesquisa baseia-se em fontes secundárias, como relatórios e publicações, o que pode limitar o acesso a informações internas e atualizadas. A ausência de entrevistas com gestores ou colaboradores da empresa também restringe a profundidade da análise empírica.

#### 5. Sugestões para Pesquisas Futuras

Para ampliar o escopo da investigação, recomenda-se que pesquisas futuras incluam múltiplos estudos de caso, comparando empresas de diferentes segmentos, tamanhos e níveis de maturidade digital. Também seria relevante realizar pesquisas de campo, com entrevistas, questionários e observações diretas, a fim de captar percepções, experiências e desafios vivenciados pelos administradores na prática.

Outra possibilidade é investigar o impacto da IA na formação acadêmica dos profissionais de administração, analisando currículos de cursos técnicos, de graduação e pós-graduação, e identificando como as competências digitais estão sendo incorporadas ao ensino.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo teve como objetivo analisar os impactos da inteligência artificial (IA) na área da administração, com foco nas transformações que essa tecnologia tem promovido nas funções gerenciais, nas competências exigidas dos administradores e nas práticas organizacionais. A partir de uma abordagem teórica e de um estudo de caso, foi possível compreender como a IA está

redefinindo o papel do gestor e os modelos de gestão nas empresas contemporâneas.

A fundamentação teórica demonstrou que a IA evoluiu significativamente desde os anos 1950, passando de algoritmos simples para sistemas complexos de aprendizado de máquina e redes neurais. Essa evolução tem ampliado as possibilidades de aplicação da IA em diversos setores da administração, como marketing, recursos humanos, logística e finanças, promovendo ganhos de eficiência, redução de erros e maior capacidade de análise preditiva.

Na seção sobre os impactos da IA no papel do administrador, observou-se que a automação de processos libera o gestor de tarefas operacionais, permitindo que ele assuma funções mais estratégicas e analíticas. No entanto, essa transformação exige novas competências, como pensamento crítico, domínio de ferramentas digitais, sensibilidade ética e inteligência emocional. O administrador passa a atuar como mediador entre tecnologia e pessoas, garantindo que a inovação seja conduzida de forma responsável e alinhada aos valores organizacionais.

A análise das competências do administrador na era digital reforçou a necessidade de uma formação interdisciplinar, que integre conhecimentos técnicos e habilidades humanas. A alfabetização digital, a capacidade de adaptação, a comunicação eficaz e a liderança empática são competências essenciais para o profissional que deseja se destacar em ambientes digitais. A IA não substitui o gestor, mas exige que ele se reinvente constantemente, tornando-se um agente de transformação.

O estudo de caso da Natura &Co exemplificou como uma empresa brasileira de grande porte tem utilizado a IA de forma estratégica, integrando tecnologia à gestão de estoques, marketing, atendimento ao cliente e capacitação de consultoras digitais. A Natura demonstra que é possível aliar inovação tecnológica a propósito humano e sustentabilidade, reforçando o papel do administrador como guardião dos valores organizacionais em tempos de mudança.

A metodologia adotada, baseada em revisão bibliográfica e estudo de caso, permitiu uma análise aprofundada e contextualizada, embora limitada à

observação de uma única organização. Para ampliar a compreensão sobre o tema, recomenda-se que futuras pesquisas incluam múltiplos estudos de caso, investigações de campo e análises sobre a formação acadêmica dos administradores frente às exigências da era digital.

Em síntese, o futuro da administração dependerá da capacidade dos profissionais de unir raciocínio analítico, empatia e ética no uso da inteligência artificial. O administrador do século XXI deve ser capaz de compreender os impactos da tecnologia, liderar equipes em ambientes digitais, tomar decisões baseadas em dados e promover uma cultura organizacional inovadora e humanizada.

A IA representa uma oportunidade de transformação profunda, mas também impõe desafios que exigem reflexão crítica, responsabilidade e compromisso com o desenvolvimento sustentável. O administrador que souber integrar esses elementos será não apenas um gestor eficiente, mas um líder transformador, capaz de conduzir organizações rumo a um futuro mais inteligente, inclusivo e ético.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DAVENPORT, Thomas H.; KIRBY, Julia. *Only Humans Need Apply: Winners and Losers in the Age of Smart Machines*. New York: Harper Business, 2016.

DAVENPORT, Thomas H.; RONANKI, Rajeev. *Artificial Intelligence for the Real World*. Harvard Business Review, Jan–Feb 2018.

DRUCKER, Peter F. *O melhor de Peter Drucker: o homem*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FLORIDI, Luciano et al. *AI4People—An Ethical Framework for a Good AI Society: Opportunities, Risks, Principles, and Recommendations*. *Minds and Machines*, v. 28, p. 689–707, 2018.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINTZBERG, Henry. *Gestão na prática: o que realmente fazem os gerentes*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79–91, 1990.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 1990.

TAPSCOTT, Don. *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*. New York: McGraw-Hill, 2009.

WORLD ECONOMIC FORUM. *The Future of Jobs Report 2023*. Disponível em:  
<https://www.weforum.org>. Acesso em: 30 out. 2025.

NATURA &CO. *Relatório de Sustentabilidade 2023*. Disponível em:  
<https://www.naturaeco.com>. Acesso em: 30 out. 2025.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.