

CONTRIBUIÇÕES DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR INTERNACIONALIZADO

 <https://doi.org/10.56238/sevened2025.011-032>

Edmir Kuazaqui

E-mail: ekuazaqui@uol.com.br

Doutor e Mestre em Administração pela Universidade Mackenzie

Pós-graduado em Marketing pela ESPM

Graduado em Administração pelas Faculdades de Administração e Ciências Contábeis
Tibiriçá.

Roberto Kanaane

E-mail: kanaanhe@gmail.com

Dr. em Ciência pelo Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - Programa de Mestrado em
Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional.

RESUMO

O artigo aborda a crescente influência da Inteligência Artificial (IA) no campo da administração, especialmente no desenvolvimento de competências pessoais e profissionais de administradores que atuam em contextos internacionais. Em um ambiente marcado pela digitalização e globalização aceleradas, a IA se apresenta como uma ferramenta estratégica para melhorar a tomada de decisão, a análise de dados e a automação de processos, exigindo dos profissionais não apenas domínio técnico, mas também habilidades interpessoais e adaptativas.

A pesquisa, baseada em revisão de literatura e abordagem qualitativa, investiga como a IA está moldando competências fundamentais para a gestão global, como comunicação intercultural, resolução de problemas complexos, alfabetização digital e tomada de decisões estratégicas. Também são discutidos os impactos da IA na formação de líderes mais preparados para enfrentar os desafios de um cenário organizacional dinâmico e tecnologicamente avançado.

Além dos aspectos técnicos, o artigo propõe reflexões sobre as implicações éticas e sociais da aplicação da IA nas empresas. Destaca-se a necessidade de estratégias educacionais que capacitem os administradores a utilizar a IA de forma responsável, visando não apenas a eficiência operacional, mas também a sustentabilidade e a equidade nas práticas de gestão.

Palavras-chave: Inteligência Artificial. Administração. Competências profissionais. Globalização. Gestão estratégica.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a Inteligência Artificial (IA) tem emergido como uma das forças transformadoras mais significativas no campo da administração, impactando profundamente tanto as práticas organizacionais quanto o perfil das competências requeridas dos profissionais que operam em contextos globais. No cenário atual, marcado pelo ambiente internacionalizado e pela digitalização acelerada, a necessidade de administradores com habilidades multifacetadas nunca foi tão premente. Em um ambiente dinâmico e cada vez mais competitivo, as organizações buscam profissionais capazes de navegar por complexas redes de informações e tomar decisões estratégicas que envolvem múltiplos mercados e culturas.

Neste contexto, a IA surge como uma ferramenta estratégica eficaz, capaz de aprimorar o desempenho dos administradores por meio da automação de processos, da análise de grandes volumes de dados e da previsão de tendências de mercado. Contudo, além de sua aplicação prática nas operações empresariais, a IA também tem um impacto significativo no desenvolvimento das competências pessoais e profissionais dos administradores, exigindo deles não apenas conhecimentos técnicos, mas também habilidades interpessoais e adaptativas para lidar com as novas realidades tecnológicas.

O presente artigo procura responder como as competências pessoais e profissionais do administrador com atuação internacional são direcionadas e moldadas pela Inteligência Artificial (IA). Têm-se como objetivo principal analisar a influência da IA no desenvolvimento de competências pessoais e profissionais do administrador globalizado no contexto organizacional contemporâneo.

A partir de uma revisão da literatura e pesquisa qualitativa de profundidade, buscou-se analisar como a IA está moldando as habilidades essenciais para a gestão global, incluindo a capacidade de adaptação, a comunicação intercultural, a resolução de problemas e a tomada de decisão estratégica. Além disso, investigou-se a necessidade de novas competências, como a alfabetização digital e a ética no uso de IA, que são cada vez mais requisitadas para lidar com os desafios impostos por essa tecnologia emergente.

Buscou-se oferecer uma visão abrangente sobre como a IA pode ser integrada ao desenvolvimento das competências dos profissionais, contribuindo para a formação de líderes mais preparados para enfrentar as complexidades do ambiente globalizado e digital. O artigo também propõe reflexões sobre as implicações éticas e sociais da adoção da IA nas organizações, e sugere caminhos para a implementação de estratégias educacionais que possam capacitar os administradores a aproveitar o potencial dessa tecnologia de forma responsável e sustentável.

2 COMPETÊNCIAS PESSOAIS E PROFISSIONAIS

O desenvolvimento de competências pessoais e profissionais tem se tornado um dos pilares essenciais na formação e atuação de indivíduos em diferentes ambientes organizacionais. A crescente

complexidade do mercado de trabalho e a constante evolução das tecnologias e práticas gerenciais possibilitam que os profissionais não apenas possuam amplas habilidades técnicas específicas, mas também desenvolvam um conjunto de competências que os capacitem a lidar com desafios multidimensionais e a agregar valor às organizações.

A diferenciação entre competências pessoais e profissionais é fundamental para entender como elas se manifestam no cotidiano de trabalho. As competências pessoais referem-se ao conjunto de habilidades, atitudes e comportamentos que estão diretamente ligadas ao indivíduo, influenciando sua maneira de interagir, comunicar e resolver problemas em diferentes contextos. Já as competências profissionais envolvem as capacidades técnicas e operacionais que permitem ao indivíduo executar tarefas de forma eficaz e eficiente dentro do seu campo de atuação.

As competências pessoais, muitas vezes denominadas "*soft skills*", englobam uma variedade de atributos que incluem inteligência emocional, habilidades de comunicação, empatia, criatividade, entre outras. No ambiente organizacional contemporâneo, essas competências se tornam relevantes para o sucesso, pois são as habilidades que permitem aos indivíduos se adaptarem às mudanças, interagir de forma produtiva em equipes e gerir suas emoções sob pressão.

De acordo com Goleman (2001), a inteligência emocional, por exemplo, desempenha um papel central na performance dos indivíduos, uma vez que ela influencia a maneira como as pessoas se relacionam com os outros, enfrentam adversidades e tomam decisões. O autor defende que, ao desenvolver competências emocionais, como o autocontrole e a empatia, os profissionais conseguem construir ambientes de trabalho mais colaborativos e inovadores.

Além disso, competências como comunicação eficaz e liderança interpessoal são fundamentais para que o profissional estabeleça conexões produtivas com colegas e líderes. A habilidade de negociar, motivar e inspirar equipes é uma competência pessoal que, quando bem desenvolvida, pode impulsionar o desempenho organizacional e fortalecer a cultura empresarial (Maxwell, 2011).

Por outro lado, as competências profissionais, ou "*hard skills*", estão diretamente relacionadas ao conhecimento técnico necessário para desempenhar funções específicas dentro de uma organização. Elas são essenciais para a execução das tarefas operacionais e para a entrega de resultados tangíveis que atendam às expectativas dos stakeholders.

No entanto, em um cenário cada vez mais competitivo, as competências profissionais não podem ser vistas isoladamente. A integração de competências técnicas com habilidades interpessoais torna-se uma combinação estratégica para a obtenção de melhores resultados. Segundo Drucker (1999), as organizações bem-sucedidas são aquelas que conseguem alinhar o desenvolvimento contínuo das competências técnicas de seus profissionais com a capacidade de inovar e se adaptar às mudanças no mercado.

A busca por competências profissionais envolve, entre outros aspectos, o domínio de novas tecnologias, a capacidade de aprendizagem contínua e a especialização em áreas específicas do conhecimento. Neste contexto, o conceito de lifelong learning (aprendizado contínuo) se torna um dos principais impulsionadores do crescimento tanto individual quanto organizacional. Dentre as competências mais valorizadas no mercado, destacam-se a capacidade de resolver problemas complexos, gerenciar projetos e dominar novas ferramentas digitais.

A integração de competências pessoais e profissionais é um fator decisivo para o desempenho eficaz em ambientes corporativos. A crescente valorização das soft skills, aliada à excelência técnica, reflete a necessidade de um perfil profissional mais holístico, capaz de equilibrar os aspectos emocionais, cognitivos e operacionais no seu trabalho diário. Segundo Chiavenato (2010), o desenvolvimento das competências deve ser encarado como um processo contínuo, em que tanto as habilidades técnicas quanto as pessoais são aprimoradas no decorrer da carreira.

Portanto, é fundamental que as organizações invistam no desenvolvimento de seus colaboradores de maneira equilibrada, promovendo programas de capacitação que atendam tanto às demandas técnicas quanto às exigências comportamentais. Isso inclui treinamentos voltados para o aprimoramento da comunicação interpessoal, gestão de equipes e resolução de conflitos, bem como o incentivo à atualização constante nas áreas técnicas e operacionais.

3 AS COMPETÊNCIAS CONFORME A WTO

A Organização Mundial do Comércio (WTO) destacou um conjunto de competências fundamentais para os profissionais que atuam em um ambiente globalizado. Essas competências são projetadas para abordar os desafios de um mercado global cada vez mais complexo, onde a Inteligência Artificial (IA) desempenha um papel crescente. A seguir, uma análise breve de cada uma dessas competências e sua relação com a IA:

1. **Liderança Adaptativa:** A capacidade de liderar em contextos de constante mudança é essencial. Em um mundo onde a IA está transformando processos e rotinas, líderes precisam ser adaptativos, capazes de tomar decisões ágeis e estruturadas, utilizando dados gerados por IA para prever tendências e mitigar riscos.
2. **Pensamento Crítico e Análise de Dados:** Com a quantidade massiva de dados disponíveis, a competência de analisar criticamente esses dados é crucial. A IA oferece ferramentas para processar grandes volumes de informação, mas cabe ao administrador globalizado interpretar esses resultados com discernimento, identificando padrões e insights que possam guiar estratégias empresariais.
3. **Competência Intercultural e Comunicação Global:** No cenário internacional, a capacidade de se comunicar e entender diferentes culturas é vital. A IA pode facilitar a tradução e análise

de contextos culturais, mas é o administrador que deve aplicar essa tecnologia de forma sensível e eficaz para construir pontes entre diferentes mercados.

4. **Gestão Ética e Responsabilidade Social:** A ética na gestão torna-se ainda mais relevante com o uso de IA, que levanta questões sobre privacidade, viés e transparência. Administradores precisam estar preparados para implementar IA de forma ética, garantindo que suas decisões e estratégias respeitem normas internacionais e contribuam para o bem-estar social.
5. **Inovação e Criatividade:** Embora a IA possa automatizar muitas tarefas, a inovação e a criatividade permanecem como competências humanas insubstituíveis. A combinação dessas habilidades com as capacidades da IA permite a criação de novos modelos de negócios e soluções inovadoras que podem alavancar o sucesso no mercado global.
6. **Conhecimento em Tecnologias Emergentes:** Com o avanço rápido da IA e outras tecnologias emergentes, a competência técnica em entender e utilizar essas ferramentas é fundamental. Um administrador globalizado deve não apenas estar ciente dessas tecnologias, mas também ser capaz de integrá-las de maneira estratégica em suas operações.

Essas competências sugeridas pela WTO para 2024 destacam a necessidade de um profissional que, além de entender profundamente a dinâmica do comércio global, esteja preparado para utilizar a Inteligência Artificial de maneira eficaz e ética. O administrador globalizado deve ser capaz de liderar e inovar em um ambiente onde a tecnologia é uma aliada poderosa, mas que requer discernimento humano para ser plenamente aproveitada.

4 REFLEXÕES SOBRE AS IMPLICAÇÕES ÉTICAS E SOCIAIS DA ADOÇÃO DA IA NAS ORGANIZAÇÕES

A introdução da inteligência artificial (IA) nas organizações tem gerado transformações significativas nos processos produtivos, nos modelos de negócios e nas dinâmicas organizacionais. Embora os benefícios da IA sejam amplamente reconhecidos, como aumento da eficiência, redução de custos e potencial para inovação, sua adoção também levanta importantes questões éticas e sociais que precisam ser debatidas, especialmente no contexto de organizações cada vez mais globalizadas e internacionalizadas.

A IA, com sua capacidade de automação e aprendizado, pode alterar profundamente as interações humanas no ambiente de trabalho, as relações de poder nas organizações e os impactos sociais das operações empresariais. Faz-se necessário ampliar o escopo de investigação no tocante às implicações éticas e sociais, considerando inclusive as perspectivas e desafios decorrentes da adoção da IA.

5 AS IMPLICAÇÕES ÉTICAS DA ADOÇÃO DE IA NAS ORGANIZAÇÕES

A adoção de IA nas organizações suscita uma série de questões éticas relacionadas ao comportamento organizacional, aos direitos dos trabalhadores e à tomada de decisões automatizadas. Uma das principais preocupações éticas é a privacidade e a segurança dos dados. Como a IA depende de grandes volumes de dados para seu funcionamento, as organizações devem garantir que esses dados sejam coletados, processados e armazenados de maneira ética e responsável, respeitando os direitos dos indivíduos e as regulamentações legais, como o Regulamento Geral de Proteção de Dados (GDPR) na União Europeia (Gellert, 2017).

O uso de dados pessoais para treinamento de algoritmos e para tomadas de decisão deve ser transparente, com uma clara definição do que será feito com as informações coletadas, evitando abusos ou discriminação. Outra implicação ética diz respeito à tomada de decisões automatizada. Quando a IA é utilizada para decisões estratégicas ou operacionais nas organizações, como a contratação de funcionários, a avaliação de desempenho ou a determinação de preços, surge o risco de que os algoritmos repliquem vieses humanos.

Por exemplo, algoritmos de IA podem incorporar preconceitos inconscientes presentes nos dados com os quais são treinados, o que pode resultar em discriminação contra grupos minoritários, como mulheres, pessoas negras ou indivíduos com deficiência (O'Neil, 2016). Dessa forma, é fundamental que as organizações implementem mecanismos de auditoria para garantir que as decisões automatizadas sejam justas e imparciais.

A questão da responsabilidade e da transparência também é um desafio ético central. Quando a IA toma decisões ou executa tarefas complexas, pode ser difícil determinar quem é o responsável em caso de erro ou falha, especialmente se a decisão for baseada em um algoritmo de aprendizado de máquina que opera de forma opaca. As organizações precisam estabelecer diretrizes claras sobre quem será responsabilizado por ações tomadas por sistemas de IA e garantir que seus processos decisórios sejam compreensíveis para os stakeholders (Binns, 2018).

A transparência algorítmica é essencial para assegurar que os impactos das decisões automatizadas possam ser compreendidos e auditados por auditores externos, reguladores e o próprio público.

6 AS IMPLICAÇÕES SOCIAIS DA ADOÇÃO DE IA NAS ORGANIZAÇÕES

Além das questões éticas, a adoção de IA nas organizações também gera significativas implicações sociais, particularmente no que diz respeito ao emprego, às desigualdades sociais e à natureza das relações de trabalho. A automação de empregos é uma das preocupações mais amplamente discutidas. A IA pode substituir uma série de funções desempenhadas por trabalhadores humanos, especialmente aquelas que envolvem tarefas repetitivas e rotineiras.

Embora a IA possa melhorar a produtividade e a eficiência, ela também pode resultar na perda de empregos, especialmente para trabalhadores em posições de baixo nível ou que não possuem habilidades técnicas específicas (Brynjolfsson & McAfee, 2014). As organizações devem equilibrar a adoção de tecnologias com políticas de requalificação e treinamento para garantir que seus colaboradores possam se adaptar às novas exigências do mercado de trabalho.

Outro ponto relevante é a desigualdade no acesso às tecnologias. O uso crescente de IA pode ampliar as disparidades sociais e econômicas, especialmente em um contexto de globalização em que empresas em países desenvolvidos têm mais acesso a tecnologias de ponta. As empresas de países em desenvolvimento, por exemplo, podem enfrentar dificuldades em adotar IA devido à falta de infraestrutura ou de potencial humano capacitado.

Tais situações podem criar um abismo entre empresas que adotam IA de forma eficiente e aquelas que não conseguem implementá-la de maneira adequada, o que resulta em desigualdades econômicas globais (Chui, Manyika, & Miremadi, 2016). Esse cenário pode gerar uma concentração de riqueza nas mãos de poucas empresas e países, exacerbando as disparidades existentes.

Do exposto têm-se que a mudança na natureza do trabalho é uma questão social importante. O trabalho nas organizações está se tornando cada vez mais voltado para atividades que exigem habilidades cognitivas e sociais avançadas, como criatividade, inteligência emocional e pensamento crítico. A IA, ao automatizar tarefas operacionais, pode permitir que os trabalhadores se concentrem em atividades mais estratégicas e humanas, mas também pode levar à obsolescência de funções tradicionais (Susskind & Susskind, 2015). A natureza do trabalho humano pode, portanto, ser alterada permanentemente, com implicações para as expectativas sociais e culturais em relação ao papel do trabalho na vida das pessoas.

7 METODOLOGIA

Concebe-se como problema de pesquisa: como as competências pessoais e profissionais do administrador globalizado são direcionadas e moldadas pela Inteligência Artificial (IA) no contexto contemporâneo de negócios? Tem-se o propósito de identificar as competências e propor alternativas, no âmbito da sociedade brasileira, no intuito de verificar sua relação com a IA, tendo como ponto de partida as competências sugeridas pela ONU. A pesquisa se propõe a validar as competências e até sugerir outras no âmbito da sociedade brasileira, verificando a relação com a IA.

O Objetivo Principal: Analisar a influência da IA no desenvolvimento de competências pessoais e profissionais do administrador globalizado, no contexto organizacional e social contemporâneo.

Como Objetivos Secundários têm-se:

- Identificar as principais competências pessoais e profissionais requeridas de administradores globalizados em um mercado internacional, influenciado pela IA.

- Investigar as alternativas pelas quais a Inteligência Artificial pode ser utilizada visando aprimorar as competências pessoais: liderança e comunicação, de administradores em um contexto globalizado.
- Avaliar o impacto da Inteligência Artificial no desenvolvimento de competências profissionais de administradores, considerando o processo de tomada de decisão estratégica e a gestão de operações, que se processam em um cenário globalizado.

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, tendo como objetivo principal analisar as contribuições da Inteligência Artificial (IA) no desenvolvimento das competências dos administradores internacionalizados. Foi selecionada a técnica de entrevistas de profundidade, considerada uma das técnicas mais eficazes para explorar as percepções, experiências e opiniões dos indivíduos sobre um fenômeno complexo e subjetivo (LAKATOS; MARCONI, 2017). Essa estratégia permite que o pesquisador acesse informações detalhadas e contextuais sobre o impacto da IA no desenvolvimento das competências de administradores em um cenário globalizado e em constante transformação.

A pesquisa em questão é de caráter exploratória, pois busca entender de forma aprofundada como a IA influencia as competências dos administradores atuantes em mercados internacionais, sem necessariamente ter hipóteses pré-estabelecidas. Segundo Vergara (2018), a pesquisa exploratória visa proporcionar uma visão mais clara sobre fenômenos pouco estudados ou mal compreendidos, como o impacto da IA em áreas específicas da administração, especialmente em um contexto internacional.

A amostra da pesquisa consiste em 20 entrevistas de profundidade realizadas com administradores que atuam em empresas com operações internacionais. A seleção da amostra baseou-se na conveniência e relevância dos participantes para o tema da pesquisa, que envolveu o uso de tecnologias emergentes e a gestão global. Os participantes foram selecionados por meio de uma amostragem não probabilística por julgamento, um tipo de amostragem utilizado quando o pesquisador tem a intenção de selecionar indivíduos que possam fornecer informações relevantes para o estudo (LAKATOS; MARCONI, 2017). A amostra foi composta por profissionais com diferentes níveis hierárquicos, abrangendo desde executivos de alto escalão até gestores intermediários e especialistas em áreas tecnológicas.

A coleta de dados foi realizada por meio de roteiro de perguntas semiestruturadas, que permitiram ao entrevistador explorar uma variedade de temas relacionados ao impacto da IA nas competências dos administradores, enquanto ainda ofereciam flexibilidade para que os entrevistados compartilhassem experiências e opiniões de forma livre. O roteiro de entrevista foi elaborado com base em uma revisão da literatura sobre o tema e foi revisado por um comitê de especialistas na área de administração e tecnologia para garantir sua validade e pertinência (VERGARA, 2018). As perguntas

foram formuladas de modo a abordar diferentes aspectos do impacto da IA incluindo questões sobre competências pessoais, competências profissionais, habilidades de adaptação e uso ético da tecnologia.

A análise dos dados seguiu uma abordagem interpretativa, em que as respostas dos entrevistados foram analisadas a partir da análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Este método permite categorizar as informações de forma a identificar padrões e temas recorrentes nas falas dos participantes. O processo de análise envolveu a leitura e releitura das transcrições das entrevistas, com a identificação de unidades de significado e a organização dessas unidades em categorias temáticas. As categorias foram elaboradas a partir dos objetivos do estudo e da literatura previamente revisada, e englobaram tópicos como o impacto da IA no desenvolvimento de competências de liderança, adaptabilidade, tomada de decisão, e inovação.

Além disso, foi realizada uma triangulação de dados, comparando os resultados obtidos nas entrevistas com informações secundárias provenientes de estudos acadêmicos e relatórios empresariais sobre a adoção de IA nas organizações globais. A triangulação visa aumentar a validade e a confiabilidade dos achados da pesquisa, ao combinar diferentes fontes e tipos de dados (VERGARA, 2018).

A pesquisa respeitou todos os princípios éticos estabelecidos para a condução de estudos com seres humanos. A participação nas entrevistas foi voluntária, e os entrevistados foram informados sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos adotados e as garantias de anonimato e confidencialidade. Os participantes assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido, no qual concordaram com o uso das informações fornecidas exclusivamente para fins acadêmicos.

7.1 QUALIFICAÇÃO DA AMOSTRA

A pesquisa envolveu 20 pessoas, sendo 13 (65%) do gênero masculino e 7 (35%) do gênero feminino. 18 (90%) estão acima de 51 anos e 2 (10%) entre 41 a 50 anos. Como formação acadêmica principal, Administração, Física, Psicologia, Contabilidade, Educação Física. Quanto a titulação, 4 (20%) com o Doutorado, 13 (65%) com o Mestrado e 3 (16%) com o Lato sensu. Como experiência profissional, destaca-se Consultoria, Docência Superior, Comércio Exterior, Administração Financeira e Recursos Humanos.

8 ANÁLISE DAS RESPOSTAS

Sobre o fato da Inteligência Artificial (IA) influenciar positivamente o desenvolvimento das competências pessoais e profissionais dos administradores que atuam no mercado internacional, a maioria dos entrevistados 12 (60%) concordam plenamente que a IA influencia positivamente o desenvolvimento das competências pessoais e profissionais dos administradores internacionais. Esse impacto é percebido principalmente na melhoria da capacidade analítica, na tomada de decisões e na

gestão de grandes volumes de dados. No entanto, constatou-se que 07 (35%) discordam totalmente, sinalizando uma preocupação com a dependência excessiva de ferramentas tecnológicas e a perda de habilidades humanas essenciais.

As cinco competências mais importantes sugeridas pela Organização das Nações Unidas (ONU) para os administradores internacionais são pela ordem de importância: Pensamento Crítico, Resolução de Problemas e Análise de Dados, pois é essencial para lidar com a complexidade dos ambientes globais e tomar decisões estratégicas;

Competência Intercultural e Comunicação Global, pois é fundamental para administrar equipes e negociações em contextos culturais diversificados; Capacidade de Adaptabilidade e Flexibilidade, pois é importante para se ajustar rapidamente a mudanças no mercado e a novas tecnologias, como a IA; Liderança Adaptativa e Gestão de Pessoas, onde a habilidade crucial para motivar equipes e gerenciar conflitos, especialmente em ambientes globalizados; e Gestão de Inovação e Tecnologia, competência diretamente relacionada à implementação eficaz de tecnologias como a Inteligência Artificial.

Quanto a opinião se as competências sugeridas pela ONU são suficientes para lidar com os desafios trazidos pela IA no contexto organizacional, respondem que embora as competências sugeridas pela ONU sejam essenciais para um administrador internacional, elas podem não ser totalmente suficientes para lidar com os desafios trazidos pela IA. O avanço rápido da tecnologia exige um conjunto adicional de habilidades, como a alfabetização digital (capacidade de entender e utilizar ferramentas tecnológicas) e a gestão ética de dados, que são vitais para lidar com a IA de maneira eficiente e responsável. Essas competências complementaríamos as já mencionadas pela ONU.

Sobre quais competências pessoais consideram mais influenciadas pela IA no contexto global, destacam-se: Capacidade Analítica, onde a IA facilita a análise de grandes volumes de dados, melhorando a capacidade de tomar decisões fundamentadas; Criatividade, pois a automação de tarefas repetitivas permite que os administradores se concentrem mais em aspectos criativos e inovadores do trabalho; Gestão de Tempo, onde a IA otimiza processos e libera o tempo dos administradores, permitindo que eles se dediquem a tarefas estratégicas e criativas.

Ao avaliar o impacto da IA nas seguintes competências pessoais de um administrador internacionalizado, em uma escala de 1 a 5, onde 1 é "Nada impactante" e 5 é "Extremamente impactante", Pensamento Crítico (04), onde a IA pode fornecer dados e insights, mas a interpretação desses dados ainda exige forte pensamento crítico; Comunicação Intercultural (03), embora a IA ajude a superar barreiras linguísticas, a comunicação intercultural requer sensibilidade humana, algo que a IA ainda não pode substituir completamente; Liderança (4), onde a IA pode ajudar a identificar padrões de comportamento e desempenho, mas a liderança continua sendo uma competência fundamentalmente humana; Adaptabilidade (5), pois a exige dos administradores uma adaptação

constante às novas tecnologias e mudanças no mercado global; e Criatividade (4), onde a IA pode auxiliar no processo criativo, mas a criatividade genuína ainda é um campo em que os humanos se destacam.

Sobre quais competências profissionais são mais aprimoradas com o uso da IA, responderam: Gestão de Dados, onde a IA permite aos administradores analisar grandes volumes de dados e tirar conclusões rápidas e precisas; Tomada de Decisão, onde a oferece modelos preditivos que auxiliam na tomada de decisões estratégicas mais informadas; Gestão de Projetos, pois a automação de tarefas repetitivas e a análise de desempenho em tempo real facilitam a gestão de projetos complexos.

Sobre quais novas competências se considera essenciais para um administrador globalizado no contexto atual influenciado pela IA incluem: Alfabetização Digital, considerando a capacidade de compreender e utilizar as tecnologias emergentes de maneira eficaz, considerando sua importância crescente nas organizações; Gestão de Dados e Privacidade, onde a competência em lidar com grandes volumes de dados de forma ética e responsável será cada vez mais crucial para os administradores; Inovação e Transformação Digital, com a habilidade de identificar e implementar novas tecnologias que possam transformar o modo de operação das organizações; e Ética e Governança de IA, para entender os dilemas éticos associados ao uso de IA, como privacidade, viés e impactos sociais, é uma competência crescente em um mundo cada vez mais digital.

Sobre situação em que a Inteligência Artificial ajudou a desenvolver ou aprimorar uma competência pessoal ou profissional no seu trabalho, destaca-se a utilização de IA em análise de dados ajudou a aprimorar a competência de tomada de decisão estratégica. Utilizando ferramentas de IA para processar grandes volumes de dados sobre comportamento do consumidor e tendências de mercado, pode-se identificar padrões e prever mudanças no mercado com mais precisão. Isso me permitiu tomar decisões mais informadas e rápidas, aumentando a eficiência e a precisão nas estratégias de marketing da empresa.

9 ANÁLISE E CONCLUSÕES DA PESQUISA

A análise das respostas revela um consenso geral de que a Inteligência Artificial (IA) tem um impacto significativo e relevante no desenvolvimento das competências dos administradores internacionais, tanto pessoais quanto profissionais. A maioria dos participantes concorda que a IA aprimora habilidades como pensamento crítico, gestão de dados, adaptação a novas tecnologias, e gestão de equipes globais. Por outro lado, as ferramentas de IA têm o potencial de “liberar tempo”, permitindo que os administradores se concentrem em aspectos criativos e estratégicos relacionado ao trabalho.

As competências sugeridas pela ONU são reconhecidas como fundamentais para enfrentar os desafios do ambiente organizacional globalizado. No entanto, os entrevistados indicam que essas

competências precisam ser complementadas com habilidades específicas relacionadas à IA, como alfabetização digital, gestão de dados e privacidade, e ética em IA, para lidar adequadamente com os novos desafios impostos pela tecnologia.

As competências profissionais mais aprimoradas com o uso da IA incluem a gestão de dados e a tomada de decisões, áreas diretamente impactadas pela capacidade da IA de processar grandes volumes de informação e gerar insights preditivos. Além disso, a IA é vista como uma aliada importante no desenvolvimento da gestão de inovação e na transformação digital dentro das organizações.

Apesar dos benefícios, é importante que os administradores internacionais estejam atentos aos potenciais desafios, como a dependência excessiva das ferramentas tecnológicas e a necessidade de manter habilidades humanas essenciais, como intuição e empatia, que a IA não pode substituir. Portanto, recomendação que os administradores busquem uma combinação equilibrada de habilidades humanas e tecnológicas para se manterem eficazes e éticos no cenário global.

Em síntese, a Inteligência Artificial está contribuindo para o futuro da administração internacional, exigindo novas competências e adaptabilidade. É imperativo que os administradores integrem as tecnologias digitais em sua prática, enquanto também desenvolvem competências éticas e humanas para enfrentar um mundo cada vez mais interconectado e digital.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto organizacional contemporâneo, marcado pela dinâmica acelerada das transformações tecnológicas, as competências pessoais e profissionais se interconectam de maneira intrínseca. O equilíbrio entre competências técnicas e comportamentais se apresenta como fator decisivo para o sucesso no ambiente de trabalho internacionalizado e digitalizado. O desenvolvimento dessas competências, tanto no plano pessoal quanto no profissional, não deve ser tratado de forma isolada, mas sim como um conjunto integrado que fortalece as práticas de gestão e contribui para a adaptação dos administradores aos novos desafios impostos pela internacionalização e pela adoção da Inteligência Artificial (IA).

A pesquisa realizada confirma que a IA tem, de fato, um impacto significativo no aprimoramento de diversas competências dos administradores com atuação internacional. Como destacam as respostas dos participantes, a IA contribui para a melhoria das competências analíticas e de gestão de dados, áreas fundamentais para a tomada de decisões informadas e ágeis. Além disso, os administradores têm se beneficiado da IA na otimização de processos repetitivos, o que libera mais tempo para atividades estratégicas e criativas, conforme identificado na análise dos resultados da pesquisa.

Ao mesmo tempo, o estudo reafirma a importância das competências sugeridas pela ONU, como o pensamento crítico, resolução de problemas, adaptabilidade e liderança. No entanto, os resultados indicam que essas competências, por mais essenciais que sejam, precisam ser complementadas com habilidades específicas relacionadas ao uso da IA. Em particular, a alfabetização digital, a gestão ética de dados e a compreensão das implicações sociais da tecnologia emergente se destacam como competências adicionais que os administradores internacionalizados devem desenvolver para lidar com os desafios que a IA impõe. O rápido avanço da tecnologia exige um constante esforço de adaptação e aprendizado, com especial atenção à ética no uso da IA, conforme os resultados apontaram.

O impacto da IA nas competências mais tradicionais, como liderança, pensamento crítico e comunicação intercultural, também foi analisado. A pesquisa indicou que, embora a IA ofereça suporte na coleta e processamento de dados, a interpretação desses dados e a aplicação prática das informações geradas requerem habilidades humanas essenciais. Por exemplo, enquanto a IA pode sugerir padrões de comportamento ou prever tendências, a decisão final sobre como agir e comunicar esses insights em contextos culturais variados ainda depende de uma liderança adaptativa e de uma comunicação sensível ao ambiente multicultural. Isso reforça a necessidade de que as tecnologias sejam vistas como ferramentas complementares às habilidades humanas, e não como substitutos.

Adicionalmente, a pesquisa apontou para uma preocupação com a dependência excessiva das tecnologias, o que pode levar à diminuição de competências humanas fundamentais. Os entrevistados alertaram para a importância de manter uma combinação equilibrada entre habilidades tecnológicas e habilidades interpessoais, como empatia, criatividade e intuição. A IA, embora poderosa, não pode substituir essas capacidades humanas, que são essenciais para a resolução de problemas complexos e a gestão de equipes em ambientes de alta diversidade cultural e inovação.

Em termos de gestão organizacional, a adoção da IA deve ser conduzida com responsabilidade, levando em consideração as implicações éticas e sociais. O estudo evidencia que, embora a IA ofereça inúmeras vantagens, como maior eficiência e capacidade de análise, ela também levanta questões sobre privacidade, viés algorítmico e impacto social, que precisam ser cuidadosamente gerenciadas pelas lideranças empresariais. A implementação responsável da IA deve garantir que seus benefícios sejam distribuídos de maneira equitativa e que a tecnologia seja utilizada de forma transparente e justa, conforme as diretrizes de governança corporativa que priorizam a ética e a equidade.

Por fim, a pesquisa revela que os administradores internacionalizados, ao integrar as novas tecnologias em suas práticas, devem estar conscientes de que a verdadeira transformação digital não reside apenas na adoção das ferramentas tecnológicas, mas na criação de uma cultura organizacional que promova a inovação, a ética e a responsabilidade social. Assim, além da implementação das competências tecnológicas, é crucial que os administradores também se empenhem no

desenvolvimento de uma visão holística e ética para a gestão do impacto das tecnologias nas organizações e na sociedade como um todo.

A adoção de IA nas organizações apresenta um conjunto complexo de implicações éticas e sociais que demandam um cuidado redobrado por parte das lideranças empresariais, reguladores e outros stakeholders. A implementação responsável da IA deve garantir que os benefícios da tecnologia sejam compartilhados de maneira justa, evitando discriminação e exclusão. A responsabilidade das organizações vai além do simples uso de tecnologia, envolvendo a criação de um ambiente ético e socialmente responsável, que leve em consideração o impacto no bem-estar dos trabalhadores e na sociedade como um todo. Para tanto, é necessário que se adotem políticas de governança adequadas, incluindo a promoção de transparência, justiça e equidade.

Em síntese, a IA, ao lado das competências tradicionais de gestão, desempenha um papel transformador no desenvolvimento das habilidades dos administradores internacionalizados. Contudo, sua adoção deve ser realizada de maneira estratégica e ética, com foco no aprimoramento contínuo das competências humanas, garantindo que o uso da tecnologia contribua para um futuro mais justo, inovador e sustentável nas organizações globais.

Salienta-se que os dados captados a partir da amostra adotada não podem ser generalizados, sugerindo-se novos estudos tendo como parâmetro a ampliação da referida amostra, pois foi adotado o enfoque qualitativo. Para mitigar essas limitações, o estudo foi conduzido de maneira rigorosa, com atenção especial à transparência e à consistência dos procedimentos de coleta e análise. Portanto, para futuros estudos recomenda-se a ampliação amostral e segmentação em setores econômicos.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BINNS, R. Transparency in Algorithmic Decision-Making: The Role of Trust and Accountability. *Journal of Business Ethics*, v. 150, p. 365-377, 2018.
- BRYNJOLFSSON, E., & MCAFEE, A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W.W. Norton & Company, 2014.
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHUI, M., MANYIKA, J., & MIREMADI, M. Where machines could replace humans—and where they can't (yet). *McKinsey Quarterly*, 2016. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/where-machines-could-replace-humans-and-where-they-cant-yet>
- DRUCKER, P. F. O Gestor Eficaz. São Paulo: Pioneira, 1999.
- GELLERT, R. The General Data Protection Regulation: A Commentary. Oxford: Oxford University Press, 2017.
- GOLEMAN, D. Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2001.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MAXWELL, J. C. As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança. São Paulo: Thomas Nelson, 2011.
- O'NEIL, C. Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy. New York: Crown Publishing Group, 2016.
- SUSSKIND, R., & SUSSKIND, D. The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts. Oxford: Oxford University Press, 2015.
- VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2018.