

ÁREA TEMÁTICA: Tecnologia, Inteligência Artificial e Transformação Digital em Administração.

“SABEMOS O QUE SOMOS, MAS NÃO SABEMOS O QUE PODEMOS NOS TORNAR”: RACIONALIDADE E IA NA TOMADA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL

36º ENANGRAD

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar como a racionalidade organizacional tem sido impactada pela adoção da inteligência artificial (IA) na tomada de decisão. A investigação parte da compreensão de que os sistemas algorítmicos reconfiguram práticas decisórias ao ampliarem a capacidade analítica das organizações, mas sem eliminar os limites cognitivos humanos. Para isso, foi realizada uma revisão integrativa da literatura, com abordagem qualitativa, resultando na seleção final de 21 estudos relevantes sobre o tema. Os resultados permitiram identificar três principais núcleos de análise: os efeitos da inteligência artificial sobre a racionalidade no processo decisório, a percepção dos usuários em relação à confiança, aceitação e reações emocionais diante da automação, e os desafios éticos e culturais que emergem com o uso de algoritmos em ambientes organizacionais. Observou-se que, embora a IA represente um avanço técnico significativo, sua eficácia depende de fatores como transparência, compreensibilidade e mediação humana. Além disso, a cultura organizacional, os perfis dos usuários e a estrutura comunicacional dos sistemas desempenham papel central na legitimação das decisões automatizadas. Conclui-se que a inteligência artificial, ao invés de substituir a racionalidade humana, atua como ferramenta complementar, exigindo abordagens críticas e integrativas para que sua aplicação se dê de forma ética, eficaz e sustentável no contexto organizacional.

Palavras-chave: Racionalidade organizacional; Inteligência artificial; Tomada de Decisão.

Abstract

This article aims to analyze how organizational rationality has been impacted by the adoption of artificial intelligence (AI) in decision-making. The investigation is based on the understanding that algorithmic systems reconfigure decision-making practices by expanding the analytical capacity of organizations, but without eliminating human cognitive limits. To this end, an integrative review of the literature was conducted using a qualitative approach, resulting in the final selection of 21 relevant studies on the topic. The results allowed us to identify three main areas of analysis: the effects of artificial intelligence on rationality in the decision-making process, users' perceptions of trust, acceptance, and emotional reactions to automation, and the ethical and cultural challenges that emerge with the use of algorithms in organizational environments. It was observed that, although AI represents a significant technical advance, its effectiveness depends on factors such as transparency, comprehensibility, and human mediation. In addition, organizational culture, user profiles, and the communication structure of systems play a central role in legitimizing automated decisions. It can be concluded that artificial intelligence, rather than replacing human rationality, acts as a complementary tool, requiring critical and integrative approaches so that its application is ethical, effective, and sustainable in the organizational context.

Keywords: Organizational rationality; Artificial intelligence; Decision making.

1. Introdução

“Sabemos o que somos, mas não sabemos o que podemos nos tornar” (Shakespeare, 2003, Ato IV, Cena V, 4.5.43–4). Essa famosa citação nos leva a uma reflexão ontológica, onde a literatura perpassa ao campo da administração diante do contexto da era digital e revela uma reconfiguração no processo decisório organizacional. Diante disso, o fenômeno da inteligência artificial representa uma inflexão nos mecanismos de decisão, deslocando-se dos limites da racionalidade humana e modelos tradicionais para a racionalidade algorítmica fundamentada no aprendizado de máquina (Nishant, Schneckenberg e Ravishankar, 2024). Assim, surge a necessidade de aprofundar o conhecimento das transformações da racionalidade frente a arbitragem algorítmica nas organizações.

Nesse contexto, é importante recorrer à literatura para compreender como o conceito de racionalidade tem sido abordado nas organizações, especialmente diante da incorporação de tecnologias inteligentes. Simon (1997, p.93) ao apresentar a noção de “racionalidade limitada”, segundo a qual os indivíduos enfrentam restrições cognitivas e informacionais ao tomar decisões, demonstra que a inteligência artificial surge como uma alternativa para mitigar essas limitações, ampliando a capacidade de análise e resposta das organizações.

Além disso, as investigações existentes muitas vezes não aprofundam o diálogo entre os modelos clássicos de racionalidade e os mecanismos decisórios baseados em algoritmos (Shrestha, Ben-Menahem e Von Krogh, 2019), essa lacuna teórica aponta para a necessidade de uma abordagem integrativa que permita compreender, de forma ampla, como a racionalidade organizacional tem sido transformada no cenário digital. Medeiros (2022), argumenta que os modelos tradicionais se tornam insuficientes para explicar as decisões orientadas por sistemas de big data e inteligência artificial, sugerindo a incorporação de uma racionalidade orientada por dados. Diante disso, este estudo parte da seguinte questão: o que as experiências de uso da IA no processo de tomada de decisão nas organizações têm a dizer sobre as mudanças na racionalidade organizacional?

Sendo assim, este estudo tem como objetivo geral analisar como a adoção de sistemas inteligentes tem influenciado os fundamentos da racionalidade no processo de tomada de decisão organizacional. Para alcançar esse propósito, definem-se como objetivos específicos identificar os principais fundamentos teóricos sobre racionalidade aplicados ao contexto da IA analisar experiências empíricas que evidenciem o uso da IA em processos decisórios organizacionais e investigar as mudanças na racionalidade organizacional frente ao avanço dos sistemas algorítmicos e discutir os principais desafios e oportunidades decorrentes da integração entre decisão humana e inteligência artificial.

O artigo está estruturado além desta introdução da seguinte forma: a seção a seguir apresenta uma breve fundamentação teórica seguida pelos procedimentos metodológicos adotados na revisão integrativa; em seguida, são discutidos os principais achados e categorias extraídas da literatura selecionada. Por fim, são apresentadas as conclusões do estudo, bem como suas limitações e sugestões para futuras investigações.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Racionalidade nas Organizações

Na perspectiva weberiana, o conceito de racionalidade ocupa lugar de destaque na teoria das organizações, especialmente a chamada racionalidade formal, que se manifesta por meio de regras, normas e da estrutura burocrática. Para Max Weber (1922), esse tipo de racionalidade é indispensável porque oferece previsibilidade ao padronizar procedimentos, eficiência ao reduzir a incerteza no cumprimento das tarefas e legitimidade ao assegurar que decisões sejam tomadas de acordo com critérios impessoais e transparentes. No entanto, algumas décadas depois, Herbert Simon (1997) questionou essa visão idealizada ao apresentar o conceito de “racionalidade limitada”. Para ele, os indivíduos e gestores, ao tomar decisões, enfrentam barreiras significativas, como restrições cognitivas, que são as limitações da mente humana para processar grande volume de informações, restrições temporais que é a pressão do tempo que impede análises extensas e restrições informacionais, que trata-se da dificuldade de acesso ou de compreensão plena de todos os dados relevantes. Nessa realidade, em vez de buscar a decisão perfeita ou “ótima”, os agentes recorrem ao princípio do *satisficing*, ou seja, optam por alternativas suficientemente boas e viáveis, que atendem de forma prática às necessidades da organização, ainda que não representem a melhor escolha possível em termos absolutos.

De acordo com Koziol-Nadolna e Beyer (2021) tem se tornado evidente que a visão clássica de racionalidade nas organizações necessita de atualização diante do impacto da digitalização e das tecnologias emergentes, já que fatores organizacionais, econômicos e sociais exercem influência direta sobre os processos decisórios, o que reforça a importância de ferramentas capazes de ampliar a capacidade de análise em contextos cada vez mais incertos e dinâmicos. Essa reflexão abre caminho para compreender de que forma a inteligência artificial se insere e transforma a racionalidade organizacional.

2.2 Inteligência Artificial e a Racionalidade

A emergência da racionalidade algorítmica amplia e desafia, os modelos clássicos de racionalidade. A inteligência artificial não elimina os limites cognitivos humanos, mas se apresenta como ferramenta complementar, capaz de expandir a capacidade de processamento de informações, acelerar análises complexas e oferecer novas formas de legitimação das decisões organizacionais.

Nesse sentido, Shrestha, Ben-Menahem e Von Krogh (2019) contribuem ao demonstrar que os mecanismos algorítmicos inauguram um novo paradigma decisório, no qual a escolha organizacional passa a ser estruturada a partir de dados massivos e aprendizado de máquina. Os autores propõem um quadro comparativo entre decisões humanas e decisões algorítmicas em cinco dimensões, sendo elas a especificidade do espaço de busca, interpretabilidade do processo e do resultado, tamanho do conjunto de alternativas, velocidade da decisão e replicabilidade. Sendo assim a IA se destaca pela rapidez e pela capacidade de processar grandes volumes de alternativas de maneira consistente, mas apresenta fragilidades quanto à transparência e interpretabilidade. Essa análise evidencia que a racionalidade

algorítmica não substitui a racionalidade humana, mas a tensiona e redefine seus contornos.

Herrmann e Pfeiffer (2023) demonstram que a racionalidade organizacional não pode ser compreendida apenas pela ótica técnica da automação, eles defendem que a inteligência artificial deve ser concebida como parte de sistemas híbridos de decisão, nos quais tecnologia, pessoas e práticas organizacionais estão interligadas, portanto a eficácia da IA depende não apenas de seus algoritmos, mas da forma como é integrada a processos organizacionais, práticas de trabalho e relações de poder.

Li, Rong e Shi (2023) ao analisarem diferentes formas de situar a IA dentro das organizações, destacaram três dimensões fundamentais dessa interação, coesão que é o nível de colaboração entre humanos e sistemas, autonomia que trata do grau de independência da IA na tomada de decisão e igualdade, que nada mais é do que o equilíbrio de poder na interação. Essa abordagem reforça que a racionalidade algorítmica não é homogênea, mas se configura a partir de como humanos e sistemas estabelecem fronteiras e calibram responsabilidades no processo decisório.

2.3 Reconfiguração do Processo Decisório com a IA

A incorporação da inteligência artificial aos contextos organizacionais tem provocado reconfigurações dos processos decisórios, alterando não apenas os instrumentos utilizados, mas também o papel desempenhado por gestores e colaboradores. Para Shrestha, Ben-Menahem e Von Krogh (2019), a decisão organizacional contemporânea pode ser estruturada de diferentes formas a partir da interação entre humanos e três modelos de sistemas algorítmicos. O primeiro corresponde à delegação total das decisões à inteligência artificial, situação em que atividades e escolhas são automatizadas e executadas sem a intervenção direta de indivíduos, normalmente em processos de elevada previsibilidade ou em tarefas repetitivas. O segundo formato é o das estruturas híbridas, nas quais humanos e algoritmos decidem de maneira sequencial, de forma que cada parte complementa as limitações da outra, já o terceiro modelo é o da agregação humano-IA, em que as decisões são construídas de maneira conjunta, com base na combinação de julgamentos humanos e recomendações algorítmicas, buscando-se a convergência entre intuição, experiência e dados objetivos.

Embora essas possibilidades ampliem a eficiência e a rapidez das decisões, sua eficácia depende da capacidade das organizações de desenvolver recursos internos voltados à interpretação crítica dos resultados algorítmicos. Nesse sentido, Li, Lin, Ouyang e Luo (2022) demonstram que o uso de *big data analytics* pode elevar de maneira significativa a qualidade das decisões, desde que acompanhado do fortalecimento das chamadas capacidades dinâmicas analíticas. Tais capacidades referem-se à aptidão organizacional de integrar, interpretar e transformar grandes volumes de dados.

Li, Rong e Shi (2023) reforça que a transformação decisória não se restringe à adoção de novos instrumentos, mas envolve também uma mudança de função no papel dos gestores, pois estes deixam de atuar exclusivamente como tomadores finais de decisão e passam a desempenhar o papel de curadores e mediadores dos processos algorítmicos, responsáveis por garantir que as recomendações da

inteligência artificial sejam utilizadas em consonância com critérios éticos, princípios de transparência e adequação ao contexto organizacional. Dessa forma, a racionalidade organizacional deixa de ser explicada apenas pelas noções clássicas de racionalidade limitada ou formal, passando a ser compreendida como um fenômeno reconfigurado pela interação humano-máquina, em um processo de complementaridade e coevolução que redefine práticas, papéis e responsabilidades dentro das instituições.

3. Metodologia

O estudo utiliza uma abordagem qualitativa e se trata de uma revisão integrativa da literatura para explorar o papel da inteligência artificial nos processos de tomada de decisão organizacional. Souza (2023, p. 18457), afirma que:

As revisões integrativas da literatura correspondem a um método de revisão sistemática qualitativo, que busca sintetizar, reunir, analisar e criticar pesquisas, de naturezas mistas (empíricas ou teóricas, experimentais ou não experimentais) sobre temas/questões e problemas específicos, com a finalidade de prover resultados e generalizações sobre a literatura referente a um objeto de estudo específico.

A metodologia adotada seguiu as etapas propostas por Dantas *et al.* (2022), consistindo na identificação do tema e da questão de pesquisa; realização da busca na literatura; categorização dos estudos selecionados; análise crítica do conteúdo incluído; interpretação dos dados obtidos; e, por fim, apresentação dos resultados por meio de uma revisão integrativa da literatura.

Os critérios utilizados foram delimitados a partir da questão norteadora da pesquisa, visto que, “a determinação de quais serão os critérios de inclusão e exclusão devem estar alinhados a necessidade de satisfazer a questão norteadora e ao mesmo tempo garantir a representatividade dos dados” (Dantas *et al.*, 2022, p.340). Dessa forma, os critérios de inclusão e exclusão consideraram a coerência com o escopo do estudo e a atualidade das publicações analisadas.

O levantamento das produções científicas foi realizado através das bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, devido a relevante abrangência no eixo temático estudado. A escolha dessas bases teve como objetivo assegurar a confiabilidade dos estudos selecionados, bem como a representatividade acadêmica dos dados. Para a busca, foram utilizados descritores em inglês combinados com operadores booleanos, os quais foram elaborados a partir da análise de termos recorrentes na literatura. As expressões utilizadas incluíram: “artificial intelligence” AND “organizational rationality” AND “decision-making”; “artificial intelligence” AND “decision-making process” AND organizations; “machine learning” AND rationality AND organizations; e “intelligent systems” AND “decision-making” AND organizations.

Inicialmente, foram identificados 42 estudos na base *Web of Science* e 101 estudos na base *Scopus*, totalizando 143 documentos. Após a etapa de verificação da duplicidade, foram removidos 5 estudos duplicados na *Web of Science* e 70 na *Scopus*, o que resultou em 68 artigos únicos para avaliação.

A seguir, realizou-se a triagem com base na leitura dos títulos e resumos, da qual foram excluídos 14 artigos em cada base, totalizando 28 exclusões por inadequação temática ou metodológica.

Na etapa seguinte, foi feita a leitura na íntegra dos estudos restantes. Após essa leitura aprofundada, foram excluídos 11 artigos da Web of Science e 5 da Scopus, por não apresentarem relação substancial com o problema de pesquisa.

Dessa forma, consolidou-se um corpus final composto por 21 estudos, os quais foram submetidos à análise qualitativa por meio da técnica categorial conforme proposta por Bardin (2011), a qual possibilita a identificação, categorização e interpretação crítica dos temas recorrentes na literatura. A análise permitiu delimitar quatro grandes eixos temáticos que sustentam as discussões teóricas e empíricas dos estudos selecionados, sendo eles os fundamentos teóricos da racionalidade aplicada à inteligência artificial, as experiências empíricas do uso da IA no processo decisório organizacional, a reconfiguração da racionalidade organizacional frente ao avanço da racionalidade algorítmica e os desafios e oportunidades que emergem da adoção de sistemas automatizados na tomada de decisões organizacionais.

Todo o processo metodológico foi sintetizado na Tabela 1 que representa o fluxo de inclusão e exclusão dos estudos, conforme as orientações de (Souza, Silvae Carvalho, 2010), assegurando a transparência e a rastreabilidade da seleção e análise dos dados.

Tabela 1 – Etapas da revisão integrativa

Bases de Dados	Web Of Science	Scopus
Termos de Busca	TS=("artificial intelligence"AND "organizational rationality"AND "decision-making") OR TS=("artificial intelligence"AND "decision-making process"AND organizations) OR TS=("machine learning"AND rationality AND organizations) OR TS=("intelligent systems"AND "decision-making"AND organizations)	TITLE-ABS-KEY("artificial intelligence"AND "organizational rationality"AND "decision-making") OR TITLE-ABS-KEY("artificial intelligence"AND "decision-making process"AND organizations) OR TITLE-ABS-KEY("machine learning"AND rationality AND organizations) OR TITLE-ABS-KEY("intelligent systems"AND "decision-making"AND organizations)
Total de artigos apurados	42	101
Número de artigos após remoção por duplicidade	5	70
Número de artigos após leitura dos títulos e resumos	14	14
Número de artigos após leitura na íntegra	11	5
Total de artigos contemplados na análise	21	

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

4. Análise e Discussão dos Resultados

A partir dos 21 artigos selecionados, foi possível organizar os principais achados da revisão em quatro eixos temáticos, permitindo uma compreensão mais

estruturada de como a inteligência artificial tem sido discutida no contexto da racionalidade organizacional e quais aspectos vêm sendo priorizados pelas pesquisas mais recentes. Os eixos identificados foram: (i) os fundamentos da racionalidade ligados à IA; (ii) os relatos empíricos de uso em decisões organizacionais; (iii) reconfigurações no processo decisório nas empresas e (iv) os desafios e oportunidades emergentes diante do uso de sistemas inteligentes.

No primeiro grupo de estudos analisados, diversas publicações indicam que o uso da inteligência artificial tende a favorecer decisões mais estruturadas em torno de regras, padrões de comportamento e projeções automatizadas. Esse movimento se aproxima da concepção de racionalidade formal proposta por Weber (2004), entendida como a orientação das ações por normas e procedimentos técnicos, em que a eficiência, o cálculo e a previsibilidade ganham centralidade nas escolhas organizacionais.

As decisões automatizadas não são orientadas por preconceitos ou emoções, diferenciando das decisões humanas (Anagnostopoulos (2023). Essa ideia é bem ilustrada por Iansiti e Lieber (2023), que analisam como a integração da IA à estratégia empresarial redefine o modo como as organizações constroem vantagem competitiva. Os autores argumentam que a IA viabiliza decisões com base em grandes volumes de dados, eliminando a necessidade de intuições pontuais e acelerando respostas em tempo real. Para eles, essa nova dinâmica transforma a estrutura decisória em um processo orientado por desempenho e mensuração, reforçando o controle técnico e a padronização, que são características centrais da racionalidade formal.

De modo complementar, Elvira e Muiño (2022), propõem o modelo DECAS (*Data-Enabled Cognitive Adaptive System*), em que a tomada de decisão é fundamentada em dados continuamente atualizados e processados por sistemas inteligentes, propondo assim, uma lógica decisória adaptativa e iterativa, com foco na eficácia preditiva e no uso sistemático de dados históricos. Assim, as decisões tornam-se menos dependentes de fatores subjetivos ou situacionais reduzindo a influência da racionalidade limitada, e por conseguinte ampliando a racionalidade formal, reforçando a centralidade da técnica e da objetividade no processo organizacional.

Medeiros (2022), demonstra como a IA foi utilizada para melhorar decisões médicas em larga escala, com apoio em *Big Data* e *machine learning*. Já Koutsourelakis e Manolis (2022) integram inteligência artificial a ferramentas de gestão estratégica como o *Balanced Scorecard*, evidenciando o uso de métricas como guia para decisões organizacionais. Em ambos os casos, o uso da IA converge para o ideal de previsibilidade e de racionalização técnica característico da racionalidade formal.

Partindo para as experiências empíricas identificadas ao longo da revisão, elas revelam que a adoção da inteligência artificial abrange uma diversidade de setores organizacionais, promovendo mudanças relevantes na maneira como decisões são tomadas. No setor financeiro, Artene, Domil e Ivascu (2024) demonstram que os sistemas baseados em IA, especialmente por meio do uso do aprendizado de máquina, têm sido empregados para explorar grandes volumes de dados, com o objetivo de gerar previsões sobre riscos e desempenhos futuros. A principal contribuição desse estudo reside na constatação de que a integração da IA nos sistemas contábeis e de relatórios financeiros pode não apenas ampliar a capacidade analítica das organizações, mas também apoiar a construção de ambientes mais ágeis e orientados por dados.

Por outro lado, embora o uso da inteligência artificial traga vantagens operacionais, os estudos analisados revelam que ele também impõe obstáculos importantes. À medida que os sistemas se tornam mais avançados, suas decisões tendem a ser menos compreensíveis, tanto para os usuários quanto para os gestores (Shrestha, Krishna e Von Krogh, 2021; Booyse e Scheepers, 2024). Essa dificuldade de entendimento cria situações em que as decisões são tomadas com base em processos pouco transparentes (Berman, De Fine Licht e Carlsson, 2024). No contexto da IA, essas limitações não desaparecem, mas se transformam, onde o limite cognitivo humano agora convive com a complexidade técnica dos algoritmos.

Jakobsson (2023), traz uma discussão direta sobre as dificuldades enfrentadas por organizações ao adotarem decisões automatizadas, pois a opacidade dos sistemas de IA gera insegurança, alimenta a resistência por parte dos profissionais e fragiliza a responsabilização sobre as decisões tomadas, especialmente quando não se sabe exatamente como os resultados foram alcançados. De forma complementar, Mikolajczyk (2023) argumenta que o uso de algoritmos de aprendizado profundo, apesar de sua precisão, torna os processos decisórios difíceis de auditar. Isso cria um dilema entre a eficiência da tecnologia e a capacidade dos tomadores de decisão de compreender e confiar nas soluções oferecidas. Segundo a autora, esse afastamento entre quem decide e o funcionamento do sistema compromete a transparência e enfraquece a autonomia profissional.

No campo da saúde, Medeiros (2022) destaca que, apesar dos benefícios observados em decisões médicas baseadas em IA, os profissionais enfrentam dificuldades para interpretar como os algoritmos chegam a certas recomendações, o que gera dependência dos sistemas e pode reduzir a crítica clínica diante das informações geradas automaticamente. Essa dificuldade de compreensão também é tratada em outros contextos. Ekdahl (2023), ao analisar um sistema de apoio à decisão no setor público sueco, identificam que a confiança dos usuários está diretamente relacionada à capacidade de entender os critérios usados pela IA. Quando esses critérios não são claros, mesmo decisões tecnicamente corretas são vistas com suspeita, isso reforça a noção de que a racionalidade limitada permanece presente, mesmo em sistemas supostamente "inteligentes".

Zhang (2023), por sua vez, trata da interação entre humanos e IA generativa, mostrando que a ordem em que humanos e máquinas participam das decisões afeta não apenas os resultados, mas a percepção de justiça e clareza. Quando a IA decide antes do humano, os participantes sentem que têm menos controle e compreensão do processo, evidenciando limites na racionalidade prática desses sistemas. Em alinhamento com essa perspectiva, Mohamed e Khader (2022) destacam que, mesmo que a IA siga regras pré-definidas, ela não possui discernimento moral contextual, o que compromete a legitimidade de decisões sensíveis. Neste contexto, a racionalidade técnica da IA demanda uma mediação do julgamento humano, de modo a assegurar decisões mais contextualizadas e alinhadas a organização.

Burns (2023) analisa a aplicação de técnicas de aprendizado de máquina na avaliação da resiliência organizacional e argumentam que, embora os modelos sejam úteis para antecipar comportamentos organizacionais, a interpretação dos resultados ainda depende da leitura crítica de gestores, os quais, muitas vezes, não dominam os modelos utilizados. Sob essa ótica, a racionalidade é atravessada por lacunas de compreensão técnica. De forma análoga, Kumar (2023) discute o impacto da IA na engenharia e apontam que, embora os sistemas possam simular

comportamentos e sugerir soluções técnicas, os engenheiros ainda precisam traduzir essas saídas em decisões compreensíveis e justificáveis. O conhecimento técnico, nesse contexto, não elimina as limitações cognitivas, apenas as reposiciona.

Outro ponto recorrente na literatura analisada diz respeito às mudanças que a inteligência artificial tem provocado na forma como as decisões são construídas dentro das organizações, visto que as decisões baseadas exclusivamente na experiência e interpretações diretas, passam a ser fundamentadas em dados. Esse movimento, embora traga ganhos de desempenho, também altera a forma como as pessoas percebem a justiça, o controle e o sentido da própria decisão. No estudo de Zhang (2023), essa tensão aparece de forma clara, pois os autores investigam como humanos interagem com sistemas de IA generativa em decisões divididas por etapas. O estudo mostra que quando a IA inicia o processo decisório, os participantes tendem a confiar mais no sistema, mas ao mesmo tempo se sentem menos parte do processo. Já quando os humanos decidem primeiro, há maior engajamento e percepção de justiça. Isso indica que a ordem e a natureza da interação com a IA influenciam não só o resultado, mas também a percepção ética do processo.

Fiore (2022) também explora essa relação ao estudar a colaboração entre humanos e sistemas inteligentes, para eles, os sistemas de IA são eficientes em identificar padrões e gerar respostas rápidas, mas ainda dependem de critérios humanos para interpretar situações complexas, especialmente em ambientes onde valores e contextos importam. Nesse sentido, Mohamed e Khader (2022), destacam que ao estruturar sistemas especialistas para decisões morais, há o risco de os valores serem traduzidos em regras fixas, o que pode reduzir a capacidade de julgamento em situações não previstas, reforçando assim a tensão entre decisões orientadas por regras técnicas e aquelas moldadas por interpretações humanas. De forma correlata, Folmer e Van Erp (2023), chamam a atenção para o risco de que a tecnologia acabe ditando o comportamento organizacional, deixando pouco espaço para questionamento ou adaptação, sugerindo assim, a necessidade de preservar espaços de reflexão crítica dentro das organizações, de modo que a racionalidade técnica não substitua por completo os valores institucionais.

Anagnostopoulos (2023), também aborda essa questão, ao analisar como a presença da IA transforma o ambiente de trabalho e a lógica da atuação profissional, a introdução de sistemas inteligentes pode gerar a sensação de perda de controle e autonomia entre os trabalhadores, comprometendo o sentido da ação e o engajamento individual nas decisões. Assim, a IA afeta não apenas o “o quê” das decisões, mas também o “como” e o “porquê” de cada escolha. Nessa perspectiva, Jiang (2023) mostra que a forma como se organiza a relação entre humano e IA impacta diretamente a percepção de justiça procedimental, ou seja, quando o sistema é visto como agente dominante, sem espaço para revisão ou ponderação humana, os participantes demonstram menor aceitação das decisões, mesmo quando os resultados são corretos. Isso reafirma a necessidade de preservar elementos subjetivos e valorativos nos processos organizacionais.

Por fim, o último grupo dos estudos analisados também revelam algumas dificuldades enfrentadas pelas organizações no momento de implementar sistemas de inteligência artificial às suas rotinas decisórias. Embora a IA traga benefícios em termos de agilidade, precisão e análise de dados, ela não é adotada sem sentimentos de resistência, dúvidas sobre como os sistemas funcionam e receio de que a autonomia humana seja reduzida. Esses fatores fazem com que a aceitação da IA dependa não apenas da sua eficácia técnica, mas também da forma como ela

se integra aos processos já existentes. Burns (2023) mostra que, ao aplicar técnicas de aprendizado de máquina para avaliar a resiliência organizacional, surgem dificuldades quando os gestores não compreendem bem os critérios usados pelo sistema. Essa lacuna de entendimento pode gerar dependência ou desconfiança, dificultando a integração plena da IA.

Anagnostopoulos (2023), reforça essa ideia apontando que os trabalhadores muitas vezes percebem a IA como uma ameaça à autonomia profissional, especialmente quando decisões que antes dependiam de julgamento humano passam a ser automatizadas. No entanto, o estudo também mostra que, quando há espaço para colaboração entre humanos e sistemas, a IA pode ser vista como aliada, ampliando a capacidade de análise e ajudando em decisões mais bem fundamentadas, sem substituir completamente o fator humano. De forma análoga, Ekdahl (2023), observa que a confiança dos usuários está diretamente ligada à possibilidade de participar, compreender e influenciar o processo decisório. Quando a IA é percebida como uma “caixa-preta” inquestionável, surgem resistências e questionamentos sobre a legitimidade da decisão. Quando, ao contrário, o sistema oferece explicações claras e permite intervenção humana, a aceitação tende a crescer.

Artene, Domil e Ivascu (2024) também observam que mesmo que a IA reduza erros e traga ganhos de velocidade, os profissionais ainda devem validar e interpretar os resultados, preservando o senso de responsabilidade e controle sobre os dados. Em consonância, Folmer e Van Erp (2023) defendem que a transformação cultural promovida pela IA deve ser orientada por uma lógica de parceria, pois a cultura empresarial precisa evoluir no sentido de valorizar o papel da IA como suporte ao raciocínio humano, e não como substituto. Isso significa redesenhar práticas, estruturas e capacitações para que os profissionais atuem junto aos sistemas, de modo complementar.

Esses estudos convergem ao indicar que o uso da IA nas organizações tende a funcionar melhor quando se adota uma abordagem colaborativa, em que humanos e sistemas inteligentes atuam de forma integrada. Em vez de substituir a experiência humana, os sistemas devem atuar como parceiros na construção das decisões. Essa relação não é neutra nem automática, ela exige mediação, treinamento, explicação e adaptação. Além disso, a interação colaborativa permite que a racionalidade organizacional seja expandida, permitindo combinar a capacidade analítica da IA com o discernimento humano nas decisões.

5. Conclusão e Contribuições

O presente estudo possibilitou uma reflexão sobre como a inteligência artificial (IA) tem impactado os fundamentos da racionalidade nos processos de tomada de decisão organizacional. Observou-se que, embora a IA represente avanços significativos na capacidade analítica das organizações, sua adoção não elimina os desafios inerentes à racionalidade humana, mas sim os reconfigura.

Nota-se que os sistemas algorítmicos, ainda que sofisticados, são moldados por escolhas humanas e, portanto, refletem limitações, vieses e pressupostos que exigem supervisão e interpretação crítica contínua. Ao investigar as experiências empíricas relatadas, foi possível identificar uma variedade de aplicações da IA em setores distintos, destacando-se sua contribuição para a eficiência operacional, a previsibilidade de riscos e a personalização de estratégias organizacionais.

No entanto, também emergiram preocupações relevantes quanto à transparência, à compreensibilidade e à legitimidade das decisões automatizadas, aspectos que reforçam a importância da explicabilidade e da participação humana nas instâncias decisórias. Esses desafios dialogam com a noção de racionalidade limitada, conforme definida por Simon (1997), na medida em que as decisões, mesmo assistidas por tecnologias avançadas, continuam sujeitas a restrições de entendimento e de contexto. A dificuldade de interpretar como os algoritmos operam e justificam suas recomendações traz à tona não apenas limites técnicos, mas também questões de confiança, responsabilidade e justiça.

Além disso, a racionalidade promovida pelos sistemas de IA tende a priorizar a lógica da eficiência e da padronização, alinhada à racionalidade formal, o que pode colidir com expectativas organizacionais baseadas em valores, objetivos sociais e julgamentos morais, elementos típicos da racionalidade substantiva. Esse desalinhamento aponta para a necessidade de se pensar a IA não apenas como ferramenta operacional, mas como influência dos modos de pensar e decidir nas organizações.

Por fim, ao responder à problemática, conclui-se que a racionalidade organizacional, diante da incorporação da IA, passa por uma transformação paradigmática que exige novos olhares sobre os critérios de decisão. Longe de substituir a racionalidade humana, a IA se apresenta como uma extensão poderosa, porém incompleta, demandando assim, um equilíbrio entre eficiência técnica e discernimento ético. A análise crítica dessas interações revelou-se fundamental para elucidar não apenas o potencial transformador da racionalidade algorítmica, mas também seus limites estruturais, epistemológicos e contextuais no ambiente organizacional contemporâneo.

Assim, retomando a provocação inicial que dá título a este artigo “sabemos o que somos, mas não sabemos o que podemos nos tornar”, as organizações, diante da adoção da inteligência artificial, encontram-se justamente nesse limiar entre o conhecido e o emergente. A racionalidade organizacional, agora mediada por sistemas algorítmicos, caminha por territórios ainda em construção, onde há grande potencial de inovação, mas também incertezas quanto à ética, à justiça e à responsabilidade coletiva.

Diante desse cenário, sugerem-se futuras investigações que aprofundem a relação entre racionalidade organizacional e inteligência artificial sob diferentes enfoques teóricos e metodológicos. Estudos comparativos entre setores, análises longitudinais sobre a evolução da confiança em sistemas automatizados, e pesquisas qualitativas que explorem a percepção dos tomadores de decisão podem contribuir para ampliar a compreensão crítica desse fenômeno.

Referências Bibliográficas

ABDUL, S. et al. Strategic integration of artificial intelligence for sustainable organizational performance. **Sustainability**, v. 15, n. 8, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15087238>. Acesso em: 18 jun. 2025.

ANAGNOSTOPOULOS, D. et al. Worker and workplace artificial intelligence (AI): Merging themes and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 164, 113017, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113017>. Acesso em: 18 jun. 2025.

ARTENE, A. E.; DOMIL, A. E.; IVASCU, L. Unlocking Business Value: Integrating AI-Driven Decision-Making in Financial Reporting Systems. **Electronics (Switzerland)**, v. 13, n. 15, 2024. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2079-9292/13/15/3069>. Acesso em: 18 jun. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BOOYSE, D.; SCHEEPERS, C. B. Barriers to adopting automated organisational decision-making through the use of artificial intelligence. **Management Research Review**, 47, n. 1, p. 64-85, 2024.

BURNS, L. et al. The use of machine learning techniques for assessing the potential of organizational resilience. **Computers in Industry**, v. 145, 103828, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2023.103828>. Acesso em: 18 jun. 2025.

DANTAS, H. L. et al. Como elaborar uma revisão integrativa: sistematização do método científico. **Revista Recien – Revista Científica de Enfermagem**, v. 12, n. 37, p. 334–345, 2022. Disponível em: <https://recien.com.br/index.php/Recien/article/view/575>. Acesso em: 18 jun. 2025.

EKDAHL, P. et al. Trustworthy AI in the public sector: An empirical analysis of a Swedish labor market decision-support system. **Government Information Quarterly**, v. 40, n. 2, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101785>. Acesso em: 18 jun. 2025.

ELVIRA, V.; MUIÑO, R. DECAS: A modern data-driven decision theory for big data and analytics. **Decision Support Systems**, v. 157, 113830, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2022.113830>. Acesso em: 18 jun. 2025.

IORE, S. M. et al. A modeling approach for measuring the performance of a human-AI collaborative process. **Procedia Computer Science**, v. 207, p. 3950–3959, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.12.455>. Acesso em: 18 jun. 2025.

FOLMER, E.; VAN ERP, J. Future of business culture: An artificial intelligence-driven digital framework. **AI & Society**, v. 38, p. 227–240, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00146-023-01562-7>. Acesso em: 18 jun. 2025.

HERRMANN, T.; PFEIFFER, S. Keeping the organization in the loop: a socio-technical extension of human-centered artificial intelligence. **AI & Society**, v. 38, p. 1523-1542, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00146-022-01391-5>. Acesso em: 15 set. 2025.

ANSITI, M.; LIEBER, B. Artificial intelligence and business strategy towards digital transformation: A research agenda. **Strategic Management Journal**, v. 45, n. 2, p. 210–232, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3456>. Acesso em: 18 jun. 2025.

JAKOBSSON, P. Barriers to adopting automated organisational decision-making through the use of artificial intelligence. **AI & Society**, v. 38, p. 123–140, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00146-023-01547-6>. Acesso em: 18 jun. 2025.

JIANG, L. et al. Who should be first? How and when AI-human order influences procedural justice in a multistage decision-making process. **PLoS ONE**, v. 18, n. 7, e0284840, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284840>. Acesso em: 18 jun. 2025.

KOUTSOURELAKIS, A.; MANOLIS, V. A change management approach with the support of the balanced scorecard and the utilization of artificial neural networks. **Procedia Computer Science**, v. 207, p. 2753–2763, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.12.312>. Acesso em: 18 jun. 2025.

KUMAR, R. et al. Influence of artificial intelligence on engineering. **Engineering Science and Technology**, v. 38, n. 5, p. 1102–1111, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jestch.2023.1102>. Acesso em: 18 jun. 2025.

LEITÃO, A.; et al. An artificial intelligence algorithmic approach to ethical decision-making. **Information**, v. 14, n. 1, p. 1–14, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/info14010003>. Acesso em: 18 jun. 2025.

LI, L.; LIN, J.; OUYANG, Y.; LUO, X. Evaluating the impact of big data analytics usage on the decision-making quality of organizations. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 175, p. 121355, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121355>. Acesso em: 15 set. 2025.

LI, X.; RONG, K.; SHI, X. Situating artificial intelligence in organization: a human-machine relationship perspective. **Journal of Digital Economy**, v. 2, p. 330-335, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jdec.2024.01.001>. Acesso em: 15 set. 2025.

MEDEIROS, J.; et al. A case study for a big data and machine learning platform to improve medical decision support in population health management. **Procedia Computer Science**, v. 206, p. 691–696, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.12.071>. Acesso em: 18 jun. 2025.

MIKOLAJCZYK, Agnieszka. Augmenting organizational decision-making with deep learning algorithms: Principles, promises, and challenges. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 189, p. 122345, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122345>. Acesso em: 18 jun. 2025.

MOHAMED, A.; KHADER, H. Exploitation of expert system in identifying organizational ethics through controlling decision-making process. **International Journal of Advanced Computer Science and Applications**, v. 13, n. 5, p. 45–51, 2022.

NISHANT, R.; SCHNECKENBERG, D.; RAVISHANKAR, M. The formal rationality of artificial intelligence-based algorithms and the problem of bias. *Journal of Information Technology*, 39, n. 1, p. 19-40, 2024.

SHRESTHA, Y. R.; BEN-MENAHM, S. M.; VON KROGH, G. Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California management review*, 61, n. 4, p. 66-83, 2019.

SIMON, H. A. **Models of bounded rationality: Empirically grounded economic reason.** Cambridge, MA: MIT Press, 1997. Disponível em: <https://direct.mit.edu/books/monograph/4286/Models-of-Bounded-Rationality-Volume-3Empirically>. Acesso em: 18 jun. 2025.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: métodos e etapas. **Revista de Enfermagem UERJ**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 103–106, 2010.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.** Tradução de Regis Barbosa e Hannah Levy. Brasília: Editora da UnB, 2004.

WILLIAM S. **Hamlet, in The Complete Works of Shakespeare**, 5th ed., ed. David Bevington (New York: Longman, 2003), 4.5.43–4.

ZHANG, W. et al. Exploring collaborative decision-making: A quasi-experimental study of human and Generative AI interaction. **Journal of Behavioral Decision Making**, v. 36, n. 2, p. 101–116, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1002/bdm.2304>. Acesso em: 18 jun. 2025.

36º ENANGRAD