

## O USO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA NA TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS ORGANIZACIONAIS

Karollayne Silva Porto<sup>1</sup>, Anna Beatriz Vieira Palmeira<sup>2</sup>, Thiago Rios Sena<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil (portokarollayne@gmail.com)

<sup>2</sup>Instituto Federal de Alagoas, Maceió, Brasil / FUCAPE Business School, Vitória, Brasil

<sup>3</sup>Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Brasil

*Resumo:* A Inteligência Artificial Generativa (GenAI) tem se consolidado como uma ferramenta estratégica no contexto da transformação digital das organizações. Este estudo teve como objetivo analisar os benefícios e os desafios do uso da Inteligência Artificial Generativa nas tomadas de decisões estratégicas em uma empresa de tecnologia, sediada em São Paulo - SP. A pesquisa adotou uma abordagem mista e exploratória, para analisar os impactos da IA Generativa na dinâmica organizacional, com ênfase em questões de governança, privacidade, inovação e ética. A amostra contou com 35 questionários respondidos, proporcionando a percepção dos colaboradores de diversos setores que atuam diretamente com o uso da GenAI em suas atividades rotineiras. A análise dos resultados das perguntas fechadas se deu através de tabulação e os resultados das perguntas abertas, no formato de nuvem de palavras. Concluiu-se que, embora a IA Generativa represente uma oportunidade significativa para o avanço das organizações, sua implementação exige um planejamento criterioso, com atenção aos aspectos regulatórios e à responsabilidade no uso da tecnologia. Este estudo apresenta relevância tanto para a comunidade acadêmica quanto para o ambiente organizacional. Para a comunidade acadêmica, ele ampliará o entendimento sobre o impacto da IA Generativa nas decisões estratégicas na perspectiva dos usuários. Para as organizações, trará insights sobre como implementar essas tecnologias de maneira ética e eficiente, minimizando riscos e maximizando benefícios.

*Palavras-chave:* Inovação; Governança; Privacidade; Ética; Transformação digital.

### INTRODUÇÃO

A aceleração da transformação digital tem impulsionado o protagonismo da tecnologia nos processos decisórios organizacionais e a Inteligência Artificial (IA) emerge como um dos principais pilares para decisões mais assertivas. Dentro da IA, destaca-se a Inteligência Artificial Generativa (IA Generativa), que, segundo a IBM, é capaz de criar conteúdos originais como texto, imagens e códigos de software. Com a previsão de criação de 180 trilhões de terabytes de dados até 2025, segundo a PwC, essa tecnologia configura-se como uma oportunidade estratégica para empresas, mas também impõe desafios, como questões relacionadas à privacidade e à veracidade das informações.

A literatura acadêmica reforça a importância de abordar as implicações éticas e de governança associadas à IA Generativa. Prem (2023) destaca que muitos frameworks éticos existentes são abstratos e carecem de diretrizes práticas para implementação, ressaltando a necessidade de ferramentas que promovam a explicabilidade, justiça e

responsabilidade nos sistemas de IA. Baker-Brunnbauer (2020) enfatiza que a conscientização gerencial sobre os impactos sociais da IA é crucial para garantir que as decisões estratégicas não comprometam valores éticos fundamentais.

Além disso, Lovatto (2024) argumenta que a governança e a transparência nos dados utilizados pela IA são essenciais para evitar vieses e discriminações, propondo soluções como auditorias internas e relatórios de conformidade. Trattner et al. (2021) alertam para os desafios na adoção de tecnologias de mídia baseadas em IA, destacando a necessidade de abordagens responsáveis que equilibrem inovação com princípios éticos.

A questão central desta pesquisa é: quais os benefícios e desafios do uso da Inteligência Artificial Generativa nas tomadas de decisões estratégicas? O estudo visa preencher a lacuna existente na literatura ao analisar de forma crítica e aprofundada os impactos dessa tecnologia nas organizações, com foco nos desafios relacionados à governança e privacidade. Diante disso, este estudo objetiva

analisar os principais benefícios e desafios associados à implementação da Inteligência Artificial Generativa nas decisões estratégicas organizacionais.

Este estudo é relevante para a academia e sociedade. Para a comunidade acadêmica, ele ampliará o entendimento sobre o impacto da IA Generativa nas decisões estratégicas na perspectiva dos usuários. Para as organizações, trará insights sobre como implementar essas tecnologias de maneira ética e eficiente, minimizando riscos e maximizando benefícios.

#### MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo adota uma abordagem mista de natureza exploratória, ancorando-se em um estudo de caso em uma empresa de tecnologia. A metodologia contempla a aplicação de questionários estruturados, com questões abertas e fechadas, visando à coleta de percepções de colaboradores diretamente envolvidos no uso da GenAI.

#### Classificação Metodológica

A metodologia adotada para o presente estudo foi de natureza mista, combinando abordagens qualitativa e quantitativa, com o estudo de caso como método central, visando à coleta de dados primários. O objetivo principal foi investigar as aplicações práticas da inteligência artificial generativa em uma empresa de tecnologia, analisando suas implicações, desafios e benefícios no contexto organizacional. Essa abordagem permite compreender fenômenos complexos em contextos reais (Yin, 2015).

Creswell (2010) ressalta que métodos mistos integram diferentes perspectivas analíticas, ampliando a compreensão do objeto de estudo. O estudo de caso, segundo Gil (2017), é adequado para examinar uma unidade específica de forma aprofundada, enquanto Godoy (1995) destaca sua eficácia na interpretação de significados em ambientes organizacionais. A coleta de dados primários por diferentes técnicas garante uma base empírica sólida (Stake, 1995).

#### Caracterização da Empresa de Estudo

A empresa analisada por este estudo é do setor de tecnologia, subsidiária de uma das maiores empresas globais de serviços de tecnologia da informação e consultoria. Com presença em mais de 50 países e mais de 190 mil profissionais globalmente, a empresa atua no Brasil com aproximadamente 5 mil colaboradores e possui escritórios em várias cidades brasileiras, incluindo São Paulo (sede), Rio de Janeiro, Florianópolis, Uberlândia e Recife.

Suas principais soluções de serviços e produtos giram em torno de Consultoria Estratégica e Transformação Digital, Tecnologias Emergentes, Inovação em Serviços Financeiros, Personas Digitais com IA Generativa.

#### Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários, enviados de forma online aos participantes, considerando que os colaboradores estão alocados em diversos estados brasileiros. Essa estratégia de coleta é amplamente utilizada em estudos organizacionais, dada sua praticidade, acessibilidade e capacidade de alcançar muitos participantes (Bryman, 2016).

O envio dos questionários foi realizado de maneira eletrônica, respeitando os princípios éticos de confidencialidade e consentimento dos participantes, conforme as diretrizes de pesquisa em ciências sociais (Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde).

Os questionários foram elaborados com uma combinação de questões fechadas e abertas, permitindo a coleta de dados tanto quantitativos quanto qualitativos. As perguntas foram formuladas para explorar as percepções dos participantes sobre o uso da inteligência artificial generativa, suas experiências práticas, bem como os desafios e benefícios percebidos em seu ambiente de trabalho. Além disso, as perguntas foram formuladas com o objetivo de apontar uma pesquisa geral, a qual também seria aplicada em outras empresas, para que os colaboradores não respondessem de forma enviesada, trazendo respostas com cargas pessoais.

A pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem metodológica mista, utilizando questionários composto por 11 perguntas, combinando 9 perguntas fechadas e 2 perguntas abertas. A escolha por esse formato visa enriquecer a coleta de dados, permitindo tanto a obtenção de informações quantitativas, por meio das perguntas fechadas, quanto qualitativas, por meio das questões abertas, proporcionando uma compreensão mais abrangente e detalhada do fenômeno em estudo (Creswell, 2014). Essa combinação metodológica é amplamente reconhecida por sua capacidade de permitir uma análise mais robusta e enriquecida, facilitando a identificação de padrões e a interpretação das percepções dos participantes (Sandelowski, 2000).

#### Procedimentos de Análise de Resultados

A análise dos resultados foi realizada de maneira diagnóstica, com o objetivo de identificar padrões,

tendências e insights relevantes a partir dos dados coletados. As respostas das perguntas fechadas foram tratadas utilizando ferramentas estatísticas, com o intuito de quantificar as percepções dos participantes de forma precisa e objetiva (Field, 2013). Já as respostas abertas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo, que permitiu a categorização e interpretação dos discursos dos participantes, com base nas categorias emergentes a partir do material coletado (Bardin, 2011). Essa combinação de análise quantitativa e qualitativa possibilitou uma visão holística da integração da inteligência artificial generativa no contexto organizacional, identificando tanto os pontos fortes quanto as áreas que necessitam de melhorias no uso dessa tecnologia.

O desenvolvimento desta pesquisa foi realizado em conformidade com as normas éticas vigentes, respeitando o anonimato e o consentimento informado de todos os participantes. Além disso, a pesquisa foi conduzida sem a necessidade de identificar a instituição envolvida, garantindo a anonimização dos dados e a confidencialidade das informações obtidas, conforme as diretrizes de proteção à privacidade e dados pessoais (Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta e discute os dados obtidos na pesquisa, com foco nas percepções dos colaboradores sobre o uso da Inteligência Artificial Generativa (IAG) nas decisões estratégicas da organização estudada. A análise contempla aspectos quantitativos e qualitativos, destacando benefícios como ganho de eficiência e apoio à inovação, além dos desafios recorrentes em sua adoção, como ética, governança e privacidade, conforme apontam Santos et al. (2023) e Lima e Silva (2022).

Estudos recentes indicam que a introdução da GenAI nas organizações pode otimizar processos decisórios, mas exige mudanças tecnológicas e culturais significativas (Martins & Costa, 2023). Além disso, a adoção dessa tecnologia deve considerar seus impactos sobre a autonomia humana na tomada de decisão e as implicações sociais do uso de algoritmos (Pereira et al., 2022). A análise dos dados permitirá compreender como a IAG tem influenciado práticas organizacionais, aliando eficiência e inovação, sem desconsiderar os riscos inerentes à sua implementação.

A Tabela 1 apresenta a distribuição percentual dos respondentes, categorizando-os de acordo com os setores em que atuam. A análise dos dados revela que a maioria dos respondentes está envolvida em projetos internos, com 34% das respostas, o que indica uma forte presença de atividades relacionadas

à administração, marketing, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento e tecnologia da informação.

A GenAI, conforme discutido por diversos autores, tem o potencial de transformar a maneira como as organizações tomam decisões estratégicas. Segundo Brynjolfsson e McAfee (2014), a integração de tecnologias avançadas, como a GenAI, pode aumentar a eficiência e a eficácia das operações empresariais, permitindo uma análise mais profunda e rápida de dados. Isso é particularmente relevante para os setores que compõem a categoria de "Projetos Internos", onde a agilidade na tomada de decisões pode ser um diferencial competitivo.

Tabela 1 - Atua em projetos de qual segmento?

Setores	Respondentes	Respondentes (%)
Projetos Internos	12	34%
Bancos	6	17%
Indústria	2	6%
Seguros	2	6%
Telecom	9	26%
Energia	4	11%
Outros	0	0%
Total	35	100%

A GenAI pode ser utilizada para otimizar a gestão de recursos e prever demandas, conforme discutido por Zhang et al. (2020), otimizando processos de análise de risco e personalização de serviços, particularmente em bancos (Kumar et al., 2021) e no setor de telecomunicações, pode melhorar a experiência do cliente e a eficiência operacional, conforme destacado por Choudhury et al. (2020).

A Tabela 2 apresenta os resultados de uma pesquisa que investiga o nível de conhecimento dos respondentes sobre o conceito de GenAI e os dados revelam que 100% dos respondentes afirmam conhecer o conceito. Essa unanimidade no reconhecimento da GenAI é um indicativo positivo, sugerindo que a empresa possui uma equipe bem informada sobre as tecnologias emergentes que podem impactar suas operações e decisões estratégicas.

Segundo a pesquisa de Chui et al. (2016), a aceitação de novas tecnologias está diretamente relacionada ao nível de conhecimento que os colaboradores possuem sobre elas.

Tabela 2 - Você conhece o conceito de Inteligência Artificial Generativa?

Opções	Respondentes	Respondentes (%)
Sim	35	100%
Não	0	0%
Total	35	100%

Portanto, a alta taxa de conhecimento observada na Tabela 2 pode ser um indicativo de que a empresa está em uma posição favorável para implementar soluções de GenAI em seus processos.

A Tabela 3 apresenta que 97% dos respondentes acreditam que a GenAI pode contribuir positivamente para esse processo, enquanto apenas 3% expressaram ceticismo em relação a essa possibilidade.

A alta taxa de concordância entre os respondentes sugere uma forte crença nas capacidades transformadoras da GenAI, a qual pode ajudar as organizações a identificar padrões e tendências que poderiam passar despercebidos em análises tradicionais. Esse aspecto revela-se particularmente relevante em ambientes de negócios dinâmicos, onde a agilidade na tomada de decisões é crucial. Como afirmam Brynjolfsson e McAfee (2014), a capacidade de processar e analisar dados em tempo real pode proporcionar uma vantagem competitiva significativa.

Tabela 3 - Você acredita que o uso de IA Generativa pode otimizar a tomada de decisões estratégicas na Organização onde trabalha?

Opções	Respondentes	Respondentes (%)
Sim	34	97%
Não	1	3%
Total	35	100%

Por outro lado, a presença de um respondente que não acredita na eficácia da GenAI para otimizar decisões estratégicas pode indicar a necessidade de uma abordagem mais educacional dentro da organização. A resistência à adoção de novas tecnologias pode ser atribuída a uma falta de compreensão sobre como a GenAI pode ser aplicada de maneira prática e eficaz.

Na Tabela 4, os dados revelam que 66% dos respondentes afirmam que a GenAI é uma parte importante da estratégia da empresa e a predominância de respostas afirmativas, especialmente a de que a GenAI é uma parte

importante da estratégia, sugere que a empresa está atenta às tendências tecnológicas e reconhece o potencial da IAG para impulsionar a inovação e a eficiência.

Tabela 4 - A empresa onde trabalha possui como uma das estratégias o uso da IA Generativa nas decisões de negócios?

Opções	Respondentes	Respondentes (%)
Sim, a IA Generativa é uma parte importante da nossa estratégia	23	66%
Sim, mas de forma limitada e pontual.	7	20%
Não, ainda não temos uma estratégia definida.	1	3%
Não, a IA Generativa não faz parte da nossa estratégia.	0	0%
Não sei informar.	4	11%
Total	35	100%

Essa abordagem proativa é essencial em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, onde a capacidade de adaptação e inovação é crucial e a presença de um respondente que afirma que a empresa não possui uma estratégia definida para a GenAI, embora seja uma minoria, indica que ainda há espaço para desenvolvimento e planejamento estratégico nesse aspecto.

Além disso, pode indicar uma falta de comunicação interna ou de clareza sobre as iniciativas tecnológicas em andamento.

Em muitos contextos do mundo real, a colaboração bem-sucedida entre humanos e IA exige que os humanos integrem produtivamente fontes complementares de informação em decisões baseadas em GenIA. No entanto, na prática, os tomadores de decisão humanos muitas vezes não entendem a quais informações um modelo de GenIA tem acesso, em relação a si mesmos.

A Tabela 5 apresenta os resultados de uma pesquisa sobre a preparação da organização dos respondentes para lidar com as implicações éticas e regulatórias do uso da Inteligência Artificial Generativa (IAG). Os dados revelam que 80% dos respondentes afirmam que a organização possui políticas claras e práticas para abordar essas questões, enquanto 17% indicam que estão em processo de implementação de políticas. Apenas 3% dos respondentes não souberam informar, e não houve registros de respostas que afirmassem a ausência de uma abordagem estruturada.

A alta porcentagem de respondentes que afirmam que a organização possui políticas claras é um indicativo positivo de que a empresa está ciente da importância das questões éticas e regulatórias associadas ao uso da IAG.

A ausência de respondentes que afirmam que a organização não abordou essas questões de forma estruturada é um sinal encorajador, indicando que a maioria dos colaboradores está ciente da importância de lidar com as implicações éticas da GenAI. No entanto, a presença de um respondente que não soube informar sobre a situação pode indicar uma falta de comunicação interna ou de clareza sobre as políticas existentes. Para maximizar a eficácia das políticas éticas, é fundamental que a organização promova uma cultura de transparência e educação sobre as diretrizes e práticas em vigor.

Tabela 5 - Sua organização está preparada para lidar com as implicações éticas e regulatórias do uso de IA Generativa?

Opções	Respondentes	Respondentes (%)
Sim, temos políticas claras e práticas para lidar com essas questões.	28	80%
Parcialmente, estamos em processo de implementação de políticas.	6	17%
Não, ainda não abordamos essas questões de forma estruturada.	0	0%
Não sei informar.	1	3%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

A análise dos dados apresentados na Tabela 6, que aborda os desafios significativos no uso da Inteligência Artificial Generativa nas organizações, revela uma série de preocupações que podem

impactar a eficácia e a adoção dessa tecnologia. Os respondentes identificaram, em sua maioria, questões de governança e privacidade como o desafio mais significativo, com 60% das respostas, seguido pela falta de confiança nos resultados gerados pela IA, que obteve 51%. Esses dados corroboram a literatura existente, que aponta a governança de dados e a privacidade como fatores críticos na implementação de soluções de IA (Müller et al., 2020).

Além disso, a falta de capacitação interna, mencionada por 43% dos respondentes, destaca a necessidade de investimento em formação e desenvolvimento de habilidades para que os colaboradores possam utilizar efetivamente as ferramentas de IA. A literatura sugere que a capacitação é um elemento essencial para a adoção bem-sucedida de tecnologias emergentes, uma vez que a falta de conhecimento pode levar a uma resistência à mudança e à subutilização das ferramentas disponíveis (Bessen, 2019).

As questões éticas, que foram citadas por 49% dos participantes, também merecem atenção, uma vez que a implementação de IA generativa levanta preocupações sobre viés, transparência e responsabilidade. A discussão ética em torno da IA é amplamente abordada na literatura, que enfatiza a importância de desenvolver diretrizes e frameworks que garantam o uso responsável da tecnologia (Jobin et al., 2019).

Por outro lado, a falta de regulamentação, mencionada por 26% dos respondentes, indica um cenário em que as organizações se sentem inseguras quanto ao uso de IA devido à ausência de normas claras. A literatura aponta que a regulamentação é fundamental para criar um ambiente de confiança e segurança, permitindo que as empresas adotem tecnologias inovadoras sem receios legais (Crawford, 2021).

Tabela 6 - Quais dos seguintes desafios você considera mais significativos no uso de IA Generativa em sua Organização?

Opções	Respostas	Respostas (%)
Questões de governança e privacidade	21	60%
Falta de confiança nos resultados gerados pela IA	18	51%
Questões éticas	17	49%
Falta de capacitação interna	15	43%
Falta de regulamentação	9	26%
Não poder usar as	1	3%

melhores ferramentas de mercado	1	3%
Não considerar as especificidades do cliente nos treinamentos da ferramenta corporativa	1	3%
Conscientização individual para entender a importância de IA nos fluxos de trabalho	1	3%
Falta de aderência das ferramentas de IA	1	3%
Medo da alteração estrutural de vagas causada pela evolução da IA	1	3%
Questões de meio-ambiente	1	3%

A análise dos dados da Tabela 6 revela que as organizações enfrentam desafios significativos na adoção da Inteligência Artificial Generativa, com ênfase em questões de governança, privacidade, capacitação e ética. Esses desafios devem ser abordados de forma estratégica para garantir uma implementação bem-sucedida e responsável da tecnologia.

A análise dos dados apresentados na Tabela 7, que investiga a percepção dos respondentes sobre a adoção da Inteligência Artificial Generativa como uma vantagem competitiva, revela um consenso significativo entre os participantes. A totalidade dos respondentes acredita que a IA Generativa pode, de alguma forma, contribuir para a competitividade das empresas no mercado. Dentre eles, 77% afirmam que a IA Generativa oferece uma vantagem competitiva significativa, enquanto 23% consideram que essa vantagem é moderada.

Esses resultados estão alinhados com a literatura que discute o impacto da IA na competitividade organizacional. Segundo Brynjolfsson e McAfee (2014), a adoção de tecnologias avançadas, como a IA, pode transformar processos de negócios, aumentar a eficiência e permitir a personalização em larga escala, fatores que são cruciais para a diferenciação no mercado. A percepção de que a IA Generativa é uma vantagem competitiva significativa pode ser atribuída à sua capacidade de otimizar operações, melhorar a tomada de decisões e inovar produtos e serviços.

Além disso, a ausência de respondentes que consideram a IA Generativa como uma desvantagem competitiva ou que não sabem informar sobre sua relevância indica um forte reconhecimento do

potencial transformador dessa tecnologia. Essa visão é corroborada por estudos que destacam a importância da inovação tecnológica como um motor de competitividade em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e desafiador (Porter & Heppelmann, 2014).

A crença de que a IA Generativa oferece uma vantagem competitiva, mesmo que moderada, por parte de 23% dos respondentes, sugere que, embora a tecnologia seja vista como benéfica, sua implementação e eficácia podem depender de fatores contextuais, como a cultura organizacional, a infraestrutura tecnológica e a capacidade de adaptação das equipes. Essa perspectiva é apoiada por pesquisas que enfatizam a necessidade de uma abordagem estratégica e integrada para a adoção de tecnologias emergentes, considerando as especificidades de cada organização (Kane et al., 2015).

Tabela 7 - Você acredita que a adoção da IA Generativa é uma vantagem competitiva para uma empresa se manter no mercado?

Opções	Respostas	Respostas (%)
Sim, a IA Generativa oferece uma vantagem competitiva significativa.	27	77%
Sim, mas de forma moderada.	8	23%
Não, a IA Generativa não oferece uma vantagem competitiva significativa.	0	0%
Não sei informar.	0	0%
Total	35	100%

A análise da Tabela 7 demonstra que a maioria dos respondentes reconhece a Inteligência Artificial Generativa como uma vantagem competitiva relevante, porém, cabe uma combinação de comunicação recíproca e de iniciativa mista pode sustentar modelos mentais atualizados e, portanto, fortalecer a confiança e a dependência adequadas, levando, em última análise, a uma maior chance de explorar efetivamente os potenciais de complementaridade existentes.

A análise dos dados apresentados na Tabela 8, que explora as percepções dos respondentes sobre as principais vantagens da implementação da Inteligência Artificial Generativa em suas organizações, revela um forte consenso em relação à eficiência operacional como o benefício mais significativo, com 97% dos respondentes indicando

essa opção. Essa alta porcentagem reflete a capacidade da IA Generativa de otimizar processos, reduzir o tempo de execução de tarefas e aumentar a produtividade, aspectos amplamente discutidos na literatura sobre o impacto da tecnologia nas operações empresariais (Davenport & Ronanki, 2018).

Além da eficiência operacional, outras vantagens notáveis incluem a melhoria nas decisões estratégicas, citada por 63% dos respondentes, e a redução de custos e inovação, ambas mencionadas por 57%. A melhoria nas decisões estratégicas pode ser atribuída à capacidade da IA de analisar grandes volumes de dados e fornecer insights valiosos, permitindo que os gestores tomem decisões mais informadas e baseadas em evidências (Sharma et al., 2020). A literatura sugere que a utilização de IA para suporte à decisão pode levar a resultados mais eficazes e a uma melhor alocação de recursos (Wang et al., 2019).

A redução de custos e a inovação são igualmente relevantes, pois a implementação de IA pode não apenas diminuir despesas operacionais, mas também fomentar a criação de novos produtos e serviços, contribuindo para a competitividade da organização. A inovação, em particular, é um fator crítico em um ambiente de negócios em rápida mudança, onde a capacidade de se adaptar e evoluir é essencial para a sobrevivência (Teece, 2010).

Por outro lado, a ampliação da atuação no mercado foi mencionada por 34% dos respondentes, indicando que a IA Generativa pode facilitar a exploração de novos segmentos de mercado e a personalização de ofertas, o que é fundamental para atender às demandas diversificadas dos consumidores. No entanto, as opções de agilidade em tarefas repetitivas e maior agilidade para tomar decisões, ambas citadas por apenas 3% dos respondentes, sugerem que, embora esses aspectos sejam importantes, eles não são percebidos como as principais vantagens da implementação da IA Generativa.

Tabela 8 - Em sua opinião, qual a principal vantagem da implementação de IA Generativa em sua Organização?

Opções	Respostas	Respostas (%)
Eficiência operacional	34	97%
Melhoria nas decisões estratégicas	22	63%
Redução de custos	20	57%
Inovação	20	57%
Ampliação da atuação no mercado	12	34%

Agilidade em tarefas repetitivas	1	3%
Maior agilidade para tomar decisões e maior previsibilidade de fatores críticos	1	3%

A análise da Tabela 8 demonstra que a eficiência operacional é vista como a principal vantagem da implementação da Inteligência Artificial Generativa nas organizações, seguida pela melhoria nas decisões estratégicas, redução de custos e inovação. Esses resultados ressaltam a importância da IA como um facilitador de eficiência e competitividade no ambiente empresarial contemporâneo.

A análise dos dados apresentados na Tabela 9, que investiga a percepção dos respondentes sobre a contribuição da Inteligência Artificial Generativa para a inovação nos processos de tomada de decisão estratégica em suas organizações, revela uma visão predominantemente positiva. A maioria dos respondentes, representando 57%, afirma que a IA Generativa tem gerado soluções inovadoras de forma consistente. Essa percepção é um indicativo do potencial transformador da tecnologia na forma como as decisões são tomadas, permitindo que as organizações se adaptem rapidamente às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes.

A literatura corrobora essa visão, destacando que a IA pode facilitar a inovação ao fornecer insights baseados em dados, identificar padrões e prever tendências, o que é essencial para a formulação de estratégias eficazes (Chui et al., 2018). A capacidade da IA de processar grandes volumes de informações em tempo real permite que as organizações tomem decisões mais ágeis e informadas, o que é fundamental em um ambiente de negócios dinâmico e competitivo (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Por outro lado, 31% dos respondentes indicaram que, em alguns casos, a IA Generativa tem contribuído para a inovação. Essa resposta sugere que, embora a tecnologia tenha um impacto positivo, sua eficácia pode variar dependendo do contexto e da forma como é implementada. A literatura sugere que a adoção bem-sucedida da IA requer uma cultura organizacional que favoreça a inovação e a experimentação, além de um alinhamento estratégico entre as capacidades tecnológicas e os objetivos de negócios (Kane et al., 2015).

Tabela 9 - Você entende que a IA Generativa tem contribuído para a inovação nos processos de tomada de decisão estratégica em sua Organização?

Opções	Respostas	Respostas (%)
--------	-----------	---------------

Sim, tem gerado soluções inovadoras de forma consistente.	20	57%
Em alguns casos, tem contribuído para inovação.	11	31%
Não, não identifico inovações significativas.	2	6%
Não sei informar.	2	6%
Total	35	100%

A análise da Tabela 9 demonstra que a maioria dos respondentes acredita que a Inteligência Artificial Generativa tem contribuído de forma significativa para a inovação nos processos de tomada de decisão estratégica. No entanto, a variação nas respostas também sugere que a eficácia da IA na promoção da inovação pode depender de fatores contextuais e da abordagem adotada pelas organizações.

Abaixo, as respostas às perguntas são apresentadas usando a ferramenta de nuvem de palavras. A nuvem de palavras é uma ferramenta visual que permite a representação gráfica de dados textuais, destacando as palavras mais frequentes em um conjunto de informações. Essa técnica é útil na demonstração de resultados de perguntas abertas, pois facilita a identificação de tendências e temas recorrentes, permitindo uma análise mais intuitiva e acessível.



Figura 1 - Nuvem de palavras "Na sua visão, como a IA Generativa pode impactar as estratégias de longo prazo da sua Organização?"

A utilização de nuvens de palavras pode ser vista como uma forma de análise qualitativa que complementa métodos quantitativos, proporcionando uma visão mais holística dos dados.

A análise da nuvem de palavras apresentada na figura revela temas e conceitos-chave relacionados ao uso da inteligência artificial generativa na tomada de decisões estratégicas. A proeminência de termos como "cliente", "processos", "eficiência" e "ajuda" destaca o papel que a GenAI desempenha na melhoria das capacidades organizacionais e na condução de processos decisórios eficazes.

Em conclusão, a análise da nuvem de palavras não apenas destaca a importância da IA generativa na tomada de decisões estratégicas, mas também enfatiza a necessidade de as organizações adotarem essas tecnologias para se manterem competitivas em um ambiente de negócios cada vez mais complexo.



Figura 2 - Nuvem de palavras "Quais mudanças você prevê no futuro do mercado devido ao uso crescente da IA Generativa nas Organizações?"

Na Figura 2, a análise da nuvem de palavras corrobora conceitos e termos que são fundamentais para compreender o uso da Inteligência Artificial Generativa na tomada de decisões estratégicas. A nuvem de palavras destaca a importância de elementos como "mercado", "inovação", "mudança", "crescimento", entre outros, que são cruciais para o desenvolvimento de estratégias eficazes em ambientes corporativos.

Além disso, é essencial que a análise dos dados seja embasada em literatura científica. Estudos internacionais têm demonstrado que a adoção de Inteligência Artificial Generativa pode levar a uma melhoria significativa na eficiência operacional e na capacidade de tomada de decisões. Por exemplo, segundo um artigo de Smith et al. (2021), a implementação de sistemas de IA em processos de negócios não apenas otimiza as operações, mas também proporciona uma vantagem competitiva ao permitir decisões mais rápidas e informadas.

Em suma, a nuvem de palavras não apenas ilustra os principais conceitos relacionados ao tema, mas também serve como um ponto de partida para uma análise mais profunda, que deve ser sustentada por evidências científicas e referências adequadas.

## CONCLUSÃO

Os achados deste estudo evidenciam o papel estratégico da Inteligência Artificial Generativa na reformulação das práticas decisórias organizacionais. A pesquisa evidenciou que a adoção dessa tecnologia não apenas melhora a eficiência operacional, mas também proporciona uma vantagem competitiva

significativa ao permitir decisões mais rápidas e informadas. A análise dos dados coletados, tanto qualitativos quanto quantitativos, revelou que a implementação da IA Generativa pode ser um fator decisivo para o crescimento e inovação nas empresas.

Além disso, é fundamental que as organizações abordem as implicações éticas e de governança associadas ao uso da IA Generativa. A literatura acadêmica aponta para a necessidade de frameworks éticos que sejam práticos e aplicáveis, promovendo a transparência, a justiça e a responsabilidade nos sistemas de IA. A pesquisa também enfatizou a importância de respeitar as diretrizes de proteção de dados, garantindo a privacidade e o consentimento informado dos participantes.

Por fim, recomenda-se que futuras investigações se concentrem nas consequências a longo prazo da IA Generativa nas estratégias organizacionais e na evolução da colaboração entre humanos e máquinas. Este estudo contribui para um entendimento mais profundo das implicações estratégicas da IA Generativa, oferecendo insights valiosos para acadêmicos e profissionais que buscam integrar essa tecnologia de maneira ética e eficaz. Este trabalho também contribui para a lacuna existente na literatura nacional ao integrar dados empíricos sobre a percepção dos colaboradores frente à adoção da IA Generativa em contexto real.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. 2. ed. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BAKER-BRUNNBAUER, Josef. Management perspective of ethics in artificial intelligence. *AI and Ethics*, v. 1, p. 173–181, 2021. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43681-020-00022-3>.
- BRYMAN, A. Social research methods. 5. ed. Oxford: Oxford University Press, 2016.
- CHUI, M.; MANYIKA, J.; MINKA, T. Where machines could replace humans—and where they can't (yet). *McKinsey Quarterly*, 2016.
- CRESWELL, John W. Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2010.
- CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- FIELD, A. Discovering statistics using IBM SPSS statistics. 5. ed. London: Sage Publications, 2013.
- FLICK, U. An introduction to qualitative research. 5. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.
- GAGAN BANSAL, et al. O Todo Supera as Partes? O Efeito das Explicações da IA no Desempenho Complementar de Equipes. Em Anais da Conferência CHI de 2021 sobre Fatores Humanos em Sistemas Computacionais (CHI '21). Association for Computing Machinery, Nova York, NY, EUA, Artigo 81, 1–16. <https://doi.org/10.1145/3411764.3445717>.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57–63, mar./abr. 1995.
- JOSE, Márcio; LEAL, Alexandre. Inteligência artificial aplicada a negócios. São Paulo: Editora FGV, 2019.
- LIMA, T. A.; SILVA, R. M. Governança e ética no uso da Inteligência Artificial nas organizações. *Revista de Administração e Inovação*, v. 19, n. 3, p. 45–59, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/rai.2022.19.3.45>. Acesso em: 15 abr. 2025.
- LOVATTO, Manuela Betiele Aude. Inteligência Artificial: Governança e Transparência? *Revista IbmeC de Direito*, v. 1, n. 1, 2024. Disponível em: <https://ibmec.periodicoscientificos.com.br/index.php/cienciajuridica/article/view/245>.
- MARTINS, L. B.; COSTA, D. S. Transformação organizacional com Inteligência Artificial: barreiras e oportunidades. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 25, n. 1, p. 112–130, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v25i1.4201>. Acesso em: 15 abr. 2025.
- PINHAEZ, Claudio; SIMÃO SICHMAN, Jaime; COZMAN, Fabio. Artificial intelligence and business. 2020. Disponível em: <https://www.ai-business.com>. Acesso em: 2 abr. 2025.
- PREM, Erich. From ethical AI frameworks to tools: a review of approaches. *AI and Ethics*, v. 3, p. 699–716, 2023. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43681-023-00258-9>.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS – PwC. The impact of gener