Inteligência Artificial como Ferramenta Estratégica para a Tomada de Decisão nas Organizações

Laura Beatriz Alves Scalassara, Faculdade FGP, lscalassara@hotmail,com[1]
Murilo Palaro Frascareli, Faculdade FGP, murilopfrascareli@gmail.com[2]
Rogério José Bava, Faculdade FGP, rogerio.bava@gmail.com [3]
Gilberto Vieira, Faculdade FGP, gvieira@fgp.com.br [4]

doi.org/10.29327/2800502.2.1-3

RESUMO: A Inteligência Artificial (IA) tem se consolidado como uma tecnologia estratégica para as organizações, transformando processos de gestão, análise de dados e tomada de decisão. Ao analisar grandes volumes de informação, identificar padrões e prever cenários, a IA permite decisões mais rápidas, precisas e fundamentadas, reduzindo erros e fortalecendo a competitividade empresarial. Este estudo, baseado em abordagem qualitativa e bibliográfica, discute a evolução da IA, seu funcionamento, aplicações e impactos no contexto organizacional. Os resultados evidenciam benefícios como eficiência operacional, otimização de recursos e inovação, mas também apontam desafios relacionados à qualidade dos dados, questões éticas, governança e adaptação das competências profissionais. Conclui-se que a IA não substitui o gestor, mas complementa seu julgamento, exigindo supervisão humana, formação contínua e estruturas que garantam uso responsável da tecnologia. A integração equilibrada entre pessoas e sistemas inteligentes configura-se como essencial para decisões sustentáveis e alinhadas à estratégia organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência Artificial. Integração. Tomada de Decisão.

[1] Graduanda em Administração, pela Faculdade FGP.
[2] Graduando em Administração, pela Faculdade FGP.
[3] Graduando em Administração, pela Faculdade FGP.
[4] Bacharel em Economia; Especialista em Administração de Empresas, em Administração Rural e em Engenharia de Produção; Mestre em Energia na Agricultura; Doutor em Agronomia.

1. INTRODUÇÃO

A tecnologia, concebida a auxiliar os seres humanos em suas atividades, passou a ser usada de forma constante no cotidiano, desde as tarefas mais simples até aquelas que demandam maior esforço intelectual. Esse processo transformador tem impactado significativamente a sociedade desde sua criação. Recentemente, tem-se falado da Indústria 5.0 ou quinta revolução industrial, quando Michael Rada escreveu um artigo numa rede social em dezembro de 2015 onde apresentou o conceito (Rada, 2018). Para Bitencourt (2020) a principal característica da indústria 5.0 é a junção da tecnologia e potencial humano, centrado no ser humano, e não mais centrado na automação.

A criação de tecnologias capazes de interpretar, avaliar, propor soluções e, em determinados contextos, manifestar respostas autônomas representa um marco significativo, consolidado no conceito de Inteligência Artificial. O principal objetivo da IA consiste em desenvolver sistemas capazes de realizar tarefas que, até o presente momento, são desempenhadas de maneira mais eficaz por seres humanos do que por máquinas, ou não dispõe de solução algorítmica viável pela computação convencional.

A IA configura-se como um campo interdisciplinar da ciência da computação e da engenharia voltado ao estudo, desenvolvimento e aplicação de sistemas computacionais capazes de executar tarefas complexas, historicamente associadas à inteligência humana. Esses sistemas são projetados para solucionar problemas por meio do emprego de diferentes técnicas, modelos matemáticos, estatísticos e computacionais, definidos conforme a natureza e complexidade do desafio a ser enfrentado.

Diante da crescente competitividade no mercado, as organizações têm buscado adaptar-se às demandas dos clientes por meio da incorporação de tecnologias que lhes possibilitem maior destaque entre os concorrentes. Nesse contexto, a Inteligência Artificial configura-se como uma ferramenta estratégica, uma vez que permite realizar previsões, classificações e recomendações que apoiam os processos de tomadas de decisão mais consistentes. Quando apoiada em bases de dados amplas, diversificadas e devidamente estruturadas, a aplicação da IA reduz significativamente a probabilidade de falhas e inconsistências nos resultados obtidos.

2. JUSTIFICATIVA

O objetivo central da IA consiste no desenvolvimento de mecanismos computacionais capazes de executar atividades que, em grande medida, ainda são desempenhadas com maior eficiência por seres humanos do que por máquinas. Entre essas atividades, destacam-se o raciocínio lógico, o reconhecimento de padrões, a percepção visual, a interpretação de linguagem natural, a tomada de decisão em contextos de incerteza e o aprendizado baseado na experiência. Nesse sentido, a IA busca superar as restrições da computação tradicional, caracterizada pela dependência de algoritmos determinísticos e soluções rigidamente pré-definidas, avançando em direção a modelos que possibilitam adaptação, autonomia e capacidade de aprendizado contínuo.

Atualmente, a IA encontra-se consolidada como uma das áreas mais promissoras da ciência e da tecnologia, com aplicações em inúmeros setores, incluindo saúde, finanças, educação, transporte, segurança, indústria e administração. Seu impacto transcende a simples automação de processos, abrangendo a transformação dos mecanismos de tomada de decisão, a otimização de recursos e a criação de novas formas de interação entre humanos e máquinas.

Dessa forma, pode-se afirmar que a IA configura-se não apenas um campo de investigação científica, mas também como um fenômeno tecnológico e social de grande relevância. Sua evolução desafia paradigmas tradicionais da computação e suscita reflexões de ordem ética, econômica e filosófica acerca do futuro das interações entre seres humanos e máquinas.

Este artigo tem como propósito analisar os benefícios e os desafios decorrentes da utilização da IA, com ênfase nas implicações das éticas relacionadas ao uso de sistemas que não consideram aspectos emocionais. É discutido ainda, se tal característica pode ser vantajosa no contexto organizacional. Ressalta-se que o uso de ferramentas baseadas em IA pode variar de acordo a tecnologia empregada; no âmbito empresarial, entretanto, torna-se essencial dispor de uma solução integrada para o controle geral, sustentada por um sistema confiável e alimentado por informações verificadas.

3. METODOLOGIA

A metodologia deste trabalho foi planejada para garantir uma análise sólida e coerente sobre o papel da IA como ferramenta estratégica no apoio à tomada de decisão nas organizações. Considerando a natureza do tema e os objetivos estabelecidos, optou-se por uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, o que possibilitou compreender de maneira mais profunda como a IA vem sendo aplicada no ambiente empresarial e de que forma influencia os processos de gestão.

Segundo Gil (2008), as pesquisas qualitativas são indicadas quando se busca compreender fenômenos complexos que envolvem comportamentos, percepções e contextos organizacionais. Já a pesquisa exploratória tem como propósito ampliar o entendimento sobre determinado assunto, permitindo identificar novas perspectivas e interpretações. Dessa forma, o presente estudo investigou o uso da Inteligência Artificial nas decisões estratégicas empresariais, analisando suas contribuições para a eficiência, a agilidade e a precisão das escolhas gerenciais.

A dimensão descritiva da pesquisa justifica-se pela intenção de apresentar e analisar as práticas, os benefícios e os desafios relacionados à implementação da IA nas empresas. Para isso, recorreu-se a referenciais teóricos provenientes de livros, artigos científicos, relatórios institucionais e de publicações recentes disponíveis em bases de dados acadêmicas e fontes digitais confiáveis, incluindo autores como Russell e Norvig (2022), Davenport e Ronanki (2019), Yu *et al*. (2024) e Bitencourt e Okumura (2020).

A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma abordagem bibliográfica, conforme definido por Lakatos e Marconi (2010), uma vez que se baseia na análise de materiais já publicados. Essa escolha metodológica possibilitou reunir diferentes visões e interpretações sobre a influência da Inteligência Artificial na gestão organizacional, permitindo compreender sua evolução e os impactos que provoca na atuação dos gestores e na estrutura corporativa.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma leitura crítica e comparativa das obras e estudos selecionados, priorizando materiais que abordassem: o uso da Inteligência Artificial na gestão empresarial; o impacto da automação na tomada de

decisão; a transformação das competências profissionais diante da IA; e, os desafios éticos e sociais relacionados à adoção de tecnologias inteligentes.

Seguindo a técnica de análise de conteúdo, proposta por Valle e Ferreira (2016), permitiu aos autores identificar padrões, categorias e relações entre os conceitos encontrados nas fontes estudadas. Essa técnica proporciona uma interpretação reflexiva e crítica dos dados, evidenciando convergências e divergências entre diferentes perspectivas teóricas.

Com base nisso, este estudo busca não apenas descrever o panorama atual do uso da Inteligência Artificial nas organizações, mas também refletir sobre como ela tem transformado o processo decisório e redefinido o papel dos gestores dentro das empresas. Em síntese, a metodologia adotada neste trabalho apoia-se em três pilares:

1. Pesquisa qualitativa, voltada à compreensão das percepções e dos impactos da IA no contexto organizacional;

2. Pesquisa bibliográfica, sustentada em autores e estudos de reconhecida relevância acadêmica;

3. Análise de conteúdo, utilizada para interpretar e relacionar as informações obtidas de forma crítica e estruturada.

Dessa forma, o método proposto permitiu desenvolver uma investigação teórica consistente e atualizada, oferecendo uma visão ampla, ética e crítica sobre a aplicação da Inteligência Artificial como instrumento estratégico para a tomada de decisão nas organizações contemporâneas. Em síntese, o conjunto de procedimentos adotados garantiu a coerência e a profundidade necessárias para o alcance dos propósitos desta pesquisa.

4. A TECNOLOGIA E A IA

Visto o aparente crescimento da tecnologia nos últimos anos otimizando as atividades humanas, o surgimento de uma tecnologia que tem sido responsável por profundas transformações nos modos de produção, gestão e tomada de decisão organizacional, já utilizada por muitas empresas como ferramenta funcional nos setores de finanças, cobrança e atendimento ao cliente. A inteligência artificial aparece como

uma das tecnologias mais estratégicas da atualidade, por possibilitar que organizações coletem, processem e interpretem grandes volumes de dados, de modo automatizado e instantâneo, apoiando decisões mais ágeis e consolidadas.

A adoção da Inteligência Artificial (IA) nas organizações brasileiras apresenta-se como fenômeno multifacetado, que ultrapassa o simples uso de ferramentas tecnológicas para se consolidar como vetor de transformação estratégica de processos, estruturas e relações de trabalho. Conforme Coutinho (2025), verifica se que, embora as oportunidades sejam significativas, existem desafios relevantes relacionados à adaptação dos colaboradores e ao papel humano nas empresas do futuro. Nesse sentido, a IA não deve ser vista apenas como instrumento de automação, mas como elemento que reconfigura a lógica de gestão do capital humano, inovação de produtos e serviços, e competitividade corporativa.

No âmbito do setor público, a heterogeneidade na adoção da IA evidencia diferenças marcantes de capacidades em tecnologia da informação (TI) entre os entes governamentais. Por exemplo, Ribeiro e Segatto (2025) apontam que a adoção da IA em organizações públicas brasileiras está concentrada em um grupo restrito de entidades e está fortemente associada às suas capacidades em TI. Esse achado evidencia que infraestrutura, cultura organizacional e expertise técnica são elementos condicionantes para o sucesso da IA nas organizações públicas - o que reforça a necessidade de políticas públicas e estratégias institucionais que estimulem essas capacidades.

No âmbito organizacional privado, os estudos apontam que a IA tem o potencial de otimizar decisões em tempo real, analisar grandes volumes de dados e gerar vantagem competitiva. Em trabalho recente sobre IA na gestão das empresas brasileiras, Silva, Rodrigues e Rodrigues (2024) observaram se que a implementação de soluções de IA permitiu melhorias na eficiência operacional, na inovação de produtos e serviços e no aumento da competitividade no mercado. Todavia, as autoras ressaltam que a adoção da IA também acarreta desafios como resistência à mudança, lacunas de competências e questões éticas relacionadas à autonomia humana, o que exige um olhar atento da alta gestão e dos departamentos de RH.

Além disso, o comportamento organizacional também sofre influência da IA. Conforme Morais (2025), a IA redefine processos, relações interpessoais e estruturas empresariais ao modificar papéis profissionais e as dinâmicas de liderança. Isso implica que os profissionais e gestores devem desenvolver competências sociotécnicas - ou seja, a capacidade de conviver, compreender e atuar em ambientes em que humanos e sistemas de IA colaboram -, e que a governança organizacional deve contemplar a responsabilidade por decisões automatizadas.

Em suma, a IA emerge como tecnologia estratégica para as organizações, mas seu impacto positivo depende de fatores internos (capacidades de TI, cultura organizacional, competência humana) e externos (políticas públicas, regulação, ecossistema de inovação). Para que as organizações aproveitem plenamente essa transformação, é imprescindível que adotem uma abordagem integrada, somando tecnologia, pessoas, processos e ética.

4.1. Surgimento da IA

O termo Inteligência Artificial é amplamente aceito e utilizado nos estudos científicos; no entanto, não há um consenso sobre a sua definição, como apontam Russel e Norvig (2020). O artigo "*Computing Machinery and Intelligence*" associou a computação com inteligência pela apresentação do conhecido Teste de Turing, publicado em 1950, pelo Matemático inglês Alan Turing (Turing, 1950) decorrente de sua pesquisa, o desenvolvimento da Inteligência Artificial remonta à década de 1950, período marcado por importantes avanços teóricos e experimentais. Entre os precursores, destaca-se o cientista inglês Alan Turing, que propôs questionamentos fundamentais sobre a possibilidade de as máquinas pensarem e apresentou, em 1950, o célebre "Teste de Turing" como forma de avaliar a capacidade de um sistema computacional em simular o comportamento humano. Em 1956, durante a Conferência de Dartmouth, nos Estados Unidos, o termo "Inteligência Artificial" foi formalmente cunhado, inaugurando uma área de pesquisa que, desde então, tem atraído o interesse de cientistas, engenheiros e filósofos.

Ao longo das décadas seguintes, a IA passou por diferentes fases, alternando momentos de grandes expectativas e de avanços significativos com períodos de

estagnação, conhecidos como “invernos da IA”. Inicialmente, os estudos concentraram-se em sistemas baseados em regras e lógica simbólica – a chamada IA simbólica - que buscavam reproduzir a capacidade de raciocínio humano por meio da formalização do conhecimento em estruturas lógicas (Turing, 1950). Com o tempo, porém, o campo expandiu-se para incorporar abordagens conexionistas (redes neurais) e, mais recentemente, técnicas de aprendizagem de máquina baseadas em grandes conjuntos de dados, o que alterou tanto os focos de pesquisa como as expectativas sociais e econômicas em torno da tecnologia.

Pesquisadores brasileiros têm analisado esse percurso, destacando o caráter cíclico dos “invernos” da IA e discutindo como os sucessivos saltos tecnológicos — e as correspondentes quedas de expectativas — moldaram políticas, investimentos e aplicações práticas no país. Autores nacionais também enfatizam que a predominância da IA conexionista a partir das décadas de 1980–1990 exigiu novas infraestruturas (computação, dados) e mudou a natureza das comunidades científicas e industriais envolvidas na pesquisa em IA (Castro; Maciel, 2024; Costa *et al*., 2021; Prudêncio *et al.*, 2025; Sewald Junior *et al.,* 2025; Sichman, 2021).

Os ciclos de crescimento e estagnação da IA mostram como expectativas e recursos influenciam o progresso tecnológico no país. Reconhecer essas dinâmicas permite aprimorar a articulação entre ciência, indústria e políticas públicas voltadas à inovação, fortalecendo a capacidade do Brasil de inovar e de aplicar a inteligência artificial de forma estratégica.

4.2. Funcionamento da IA

A inteligência artificial tem como fundamento a emulação do pensamento humano categorizado por um pensamento assertivo e pontos de vista diferentes. Por meio das conexões e do volume de dados, é possível processar diversas informações combinando tecnologias, de modo que a máquina aprimora seus resultados ao identificar padrões por meio da recombinação de dados e gerar novas respostas de acordo com os comandos fornecidos ao sistema. Consideram-se ferramentas de IA aquelas que utilizam o Machine Learning, que, em síntese, corresponde a um

aprendizado autônomo capaz de aperfeiçoar-se com base nos dados programados na ferramenta, sem a necessidade intervenção humana constante (Russell, 2022).

No contexto organizacional brasileiro, pesquisadores destacam que a IA permite automatizar análises complexas, antecipar cenários de mercado e apoiar decisões estratégicas em diferentes áreas, como finanças, marketing e gestão de pessoas (Prudêncio et al., 2025; Costa *et al.,* 2021). Além disso, o uso de algoritmos de aprendizado de máquina contribui para a personalização de produtos e serviços, otimização de processos internos e melhoria do desempenho organizacional, consolidando a IA como uma ferramenta estratégica para a competitividade empresarial (Castro; Maciel, 2024; Sewald Junior *et al.,* 2025).

Dessa forma, a inteligência artificial se consolida como um instrumento essencial para a tomada de decisão nas organizações, permitindo que gestores transformem grandes volumes de dados em insights acionáveis. Reconhecer o potencial da IA para antecipar tendências, otimizar processos e apoiar decisões estratégicas é fundamental para que as empresas brasileiras aumentem sua competitividade e se adaptem a um mercado cada vez mais dinâmico.

4.3. Utilização da IA

Notoriamente, a tecnologia é aplicada diariamente nos serviços e nas mais diversas áreas organizacionais, especialmente por meio das ferramentas digitais de trabalho, comunicação e gestão. Nesse sentido, a aplicabilidade da inteligência artificial deve ser compreendida como uma extensão das tecnologias já existentes, criando novas formas de realizar atividades e transformando a dinâmica da relação entre seres humanos e máquinas.

Embora existam diversos defensores dos métodos e da tecnologia, também surgem críticas e preocupações quanto ao seu uso. Contudo, é importante ressaltar que o risco não reside na inteligência artificial em si, mas na forma como ela é aplicada e nos propósitos para os quais é desenvolvida, levantando questões éticas relacionadas à sua implementação nas organizações (Davenport; Ronanki, 2019).

No Brasil, o desenvolvimento e a adoção de inteligência artificial têm sido acompanhados de iniciativas voltadas à governança ética das tecnologias. Um exemplo

relevante é o Framework para Autoavaliação de Impacto Ético da IA, elaborado pela Secretaria de Governo Digital em parceria com o Núcleo de Inteligência Artificial do governo federal. A ferramenta tem como objetivo orientar órgãos públicos e organizações na identificação e mitigação de riscos éticos associados ao uso da IA avaliando aspectos como transparência, segurança, privacidade, supervisão humana e impactos sociais e econômicos (Brasil, 2025).

O framework funciona por meio de um questionário estruturado, que classifica os projetos de IA em diferentes níveis de risco — baixo, médio, alto ou excessivo —, permitindo que medidas corretivas sejam adotadas antes da implementação. Além da avaliação inicial, a ferramenta gera recomendações práticas, indicando ações de mitigação, planos de capacitação e melhorias na governança ética, promovendo maior responsabilidade na utilização da tecnologia (Brasil, 2025). Essa abordagem não apenas minimiza riscos, mas também fortalece a confiança de colaboradores, clientes e demais stakeholders, consolidando a IA como um recurso estratégico seguro e alinhado aos objetivos organizacionais.

A aplicação do framework evidencia que a ética não deve ser um aspecto secundário, mas um componente intrínseco ao planejamento e à execução de projetos de IA. Ao adotar diretrizes éticas e instrumentos de autoavaliação, as organizações brasileiras têm a oportunidade de integrar a inteligência artificial de forma responsável, garantindo que seu uso contribua para a tomada de decisões estratégicas, a eficiência operacional e a inovação, sem comprometer valores sociais e legais (Brasil, 2025; Davenport; Ronanki, 2019).

5. PANORAMA GLOBAL DA IA

A Inteligência Artificial tem promovido avanços significativos em diversos setores, proporcionando benefícios como automação de processos repetitivos, aumento da produtividade e otimização de recursos. Entretanto, seu uso crescente também impõe desafios substanciais, podendo gerar impactos adversos no mercado de trabalho e na organização social contemporânea.

De acordo com o Fundo Monetário Internacional (2024), aproximadamente 40% dos empregos globais estão expostos à IA, percentual que pode alcançar 60% em

economias desenvolvidas, como Estados Unidos, Alemanha e Japão. Em países em desenvolvimento, embora a exposição seja relativamente menor, os efeitos da IA não são desprezíveis e tendem a se intensificar à medida que o acesso a essas tecnologias se expande.

No contexto brasileiro, estudos indicam que a introdução da IA nos setores produtivos pode transformar substancialmente o perfil das ocupações, especialmente em áreas de rotina administrativa, industrial e de serviços, exigindo requalificação da força de trabalho e adoção de políticas públicas voltadas à mitigação de riscos sociais (Santos; Ferreira; Souza., 2023; Oliveira, 2025). Segundo Veloso (2024), a adoção da IA no Brasil tende a aumentar a produtividade, mas simultaneamente intensificar desigualdades salariais ao favorecer trabalhadores mais qualificados

Dessa forma, o uso estratégico da IA deve ser acompanhado de planejamento organizacional e governança responsável, de modo a equilibrar ganhos de eficiência e produtividade com impactos sociais e laborais. Essa abordagem assegura que a inteligência artificial contribua de forma ética e sustentável para a tomada de decisões, fortalecendo a competitividade e a resiliência das organizações.

5.1. Setores mais Afetados e Impacto Social

A aplicação da Inteligência Artificial já é uma realidade em diversos setores. No atendimento ao cliente, por exemplo, chatbots têm substituído operadores humanos em tarefas operacionais, proporcionando respostas rápidas e padronizadas. No setor financeiro, algoritmos especializados realizam avaliações de risco de crédito com níveis de acurácia superiores aos alcançados por analistas humanos. Na medicina, soluções baseadas em IA têm contribuído para diagnósticos precoces de doenças complexas, como o câncer e enfermidades cardiovasculares, frequentemente superando a performance de profissionais experientes.

Entretanto, a introdução da IA também apresenta desafios para o capital humano. Trabalhadores mais experientes ou com menor familiaridade tecnológica pode enfrentar obstáculos para se adaptar, gerando desigualdades intergeracionais ou entre perfis profissionais. Além disso, a automação de funções totalmente ou parcialmente

automatizáveis, podem provocar deslocamento de trabalhadores, impactando salários, número de empregos e segurança no trabalho (Silva, 2024).

Dessa forma, a adoção da inteligência artificial nas organizações oferece oportunidades significativas de eficiência e inovação, mas também impõe desafios relacionados à requalificação profissional e às desigualdades tecnológicas. O sucesso na implementação da IA depende de planejamento estratégico, governança responsável e capacitação contínua, garantindo que a tecnologia contribua de forma ética e sustentável para a tomada de decisões e para a competitividade organizacional.

5.2. Transformação de Competências

Os setores mais expostos à IA têm apresentado crescimento acentuado na produtividade do trabalho, com taxas de aumento várias vezes superiores às de setores com menor exposição (Silva, 2024; Santos; Ferreira; Souza, 2023). Além disso, empregos que exigem competências relacionadas à IA tendem a oferecer prêmios salariais, refletindo a valorização dessas habilidades no mercado (Oliveira, 2025).

A demanda por novas competências cresce rapidamente, abrangendo não apenas habilidades técnicas, mas também competências complementares como alfabetização digital, capacidade de adaptação e comunicação. Ferramentas e plataformas como Power BI e sistemas com inteligência artificial incorporada já integram a rotina operacional de setores como marketing, comercial, logística e gestão organizacional, integrando tecnologia e processos de decisão de forma estratégica (Santos; Ferreira; Souza, 2023; Oliveira, 2025).

As transformações no ambiente mercadológico não se configuram mais como previsões a longo prazo, mas como mudanças em pleno desenvolvimento. Nesse cenário, a adaptação deixou de ser um mero diferencial competitivo opcional para se tornar uma exigência indispensável à sustentabilidade, à relevância das organizações e à resiliência das organizações.

6. TOMADA DE DECISÃO E SEUS DESAFIOS

Diariamente, pessoas e instituições se deparam com uma variedade de escolhas, que vão desde decisões simples, como o conteúdo de um e-mail, até deliberações complexas que determinam o rumo das organizações. A aptidão para decidir de maneira

eficaz constitui uma competência essencial, capaz de impactar de forma significativa o êxito individual e corporativo. Esse processo pode ser segmentado em diversas fases: a identificação da questão, a elaboração de alternativas, a análise dessas opções com a estimativa de suas consequências, a comparação da precisão e da eficiência de cada uma delas e, por fim, a escolha da alternativa mais adequada e sua execução (Davenport, 2019; Mendonça, 2004; Prudêncio *et al.,* 2025).

A fase de identificação do problema refere-se ao reconhecimento e à definição clara da situação a ser resolvida, etapa indispensável, pois direciona os passos posteriores. Uma definição incorreta pode resultar em esforços mal aplicados e em decisões pouco apropriadas. Logo após, a formulação de alternativas exige criatividade e pensamento analítico para assegurar que múltiplas soluções sejam consideradas. Essa etapa é crucial para evitar limitações cognitivas e impedir que o responsável pela decisão ignore possibilidades mais vantajosas. (Castro. Maciel, 2024; Davenport; Ronanki, 2019; Mendonça, 2004).

A análise das alternativas vem em seguida e constitui outro ponto central, consistindo em examinar cada opção segundo um conjunto de critérios, que podem englobar viabilidade, riscos, benefícios, custos ou alinhamento com metas estabelecidas. O nível de complexidade dessa análise depende da natureza da decisão; por exemplo, em contextos empresariais estratégicos, exige-se uma avaliação mais aprofundada, baseada em dados quantitativos e qualitativos, para antecipar potenciais repercussões (Costa *et al.,* 2021; Prudêncio *et al.,* 2025).

A execução da decisão pode compreender a distribuição de recursos, a comunicação da escolha aos envolvidos e o acompanhamento de seu progresso. Uma implementação eficiente é indispensável para que a decisão gere os resultados esperados. Além disso, é imprescindível a existência de mecanismos de retroalimentação, que permitam medir os efeitos da decisão e realizar ajustes sempre que necessário. Esse processo decisório não segue uma linha rígida, mas é dinâmico, podendo requerer revisões e adaptações constantes diante de novas informações e transformações no ambiente (Sewald Junior *et al.,* 2025; Sichman, 2021).

Dessa forma, a eficácia do processo decisório depende não apenas da competência individual dos gestores, mas também da integração de informações, análise criteriosa e da capacidade de adaptação frente a mudanças no ambiente organizacional. Organizações que estruturam processos de decisão claros, aliados a mecanismos de retroalimentação e uso estratégico de tecnologias como a inteligência artificial, estão melhor posicionadas para alcançar resultados consistentes, reduzir riscos e garantir a sustentabilidade e a competitividade em um cenário cada vez mais dinâmico e complexo.

7. IA NA TOMADA DE DECISÃO

A presença da Inteligência Artificial nos processos de tomada de decisão nas empresas representa uma das transformações mais significativas da gestão contemporânea. Ao incorporar sistemas inteligentes capazes de analisar dados históricos, identificar padrões de comportamento e antecipar tendências de mercado, as organizações conseguem tornar suas decisões mais rápidas, precisas e estratégicas. Essa capacidade permite não apenas otimizar recursos e reduzir erros, mas também criar vantagem competitiva ao possibilitar respostas ágeis às mudanças do mercado e suportar estratégias de crescimento baseadas em evidências. Além disso, a integração da IA nos processos decisórios promove uma maior consistência e confiabilidade nas escolhas organizacionais, fortalecendo a capacidade da empresa de inovar e se adaptar em um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo.

De acordo com Yu *et al*. (2024), o uso da IA tem modificado de forma significativa a dinâmica organizacional, principalmente ao reduzir a influência de vieses cognitivos humanos e ampliar a capacidade de prever cenários complexos. Isso ocorre porque os algoritmos de aprendizado de máquina conseguem processar grandes volumes de informações e identificar relações que muitas vezes passariam despercebidas em análises tradicionais. Além disso, a aplicação estratégica desses sistemas permite às organizações tomar decisões mais fundamentadas e consistentes, antecipar riscos e oportunidades, otimizar processos internos e alinhar suas ações a objetivos estratégicos de longo prazo, fortalecendo a competitividade e a resiliência no ambiente corporativo.

Na prática, diversas ferramentas já estão sendo aplicadas para apoiar esse processo decisório, como o Power BI com IA, o ChatGPT corporativo, o Salesforce Einstein, o IBM Watson e o Google Cloud AI (Davenport, 2019). Essas soluções auxiliam gestores em áreas como marketing, finanças, logística e recursos humanos, permitindo reconhecer padrões de consumo, prever demandas, otimizar estoques e identificar riscos operacionais com maior precisão. Além disso, a integração desses sistemas aos processos organizacionais contribui para decisões mais rápidas e fundamentadas, promove maior consistência e reduz erros humanos, ao mesmo tempo em que libera recursos para atividades estratégicas de maior valor agregado, fortalecendo a competitividade e a capacidade de adaptação das organizações frente a cenários dinâmicos e incertos.

Entretanto, o uso da IA nas decisões empresariais requer cuidado e responsabilidade, especialmente no que diz respeito aos aspectos éticos e gerenciais. Como observam Davenport e Ronanki (2019), as decisões automatizadas só são realmente eficazes quando baseadas em dados completos, imparciais e constantemente atualizados, pois informações distorcidas ou incompletas podem comprometer a confiabilidade dos resultados e levar a interpretações equivocadas. Nesse contexto, a adoção de ferramentas de governança ética, como o Framework para Autoavaliação de Impacto Ético da IA desenvolvido pelo Governo Federal (Brasil, 2025), torna-se essencial para orientar gestores na identificação e mitigação de riscos, garantindo que a implementação da IA seja transparente, responsável e alinhada aos objetivos estratégicos das organizações. Ao integrar práticas éticas e mecanismos de monitoramento contínuo, as empresas não apenas fortalecem a confiabilidade de suas decisões, mas também promovem a sustentabilidade, a equidade e a resiliência diante de um ambiente corporativo cada vez mais complexo e dinâmico.

Outro ponto importante é que a Inteligência Artificial não elimina o papel do gestor, mas o transforma. O líder deixa de atuar exclusivamente na execução de tarefas para assumir uma função mais analítica, estratégica e interpretativa, validando as recomendações feitas pelos sistemas inteligentes e garantindo que estejam em sintonia com a cultura e os objetivos da organização. Nesse contexto, a atuação do gestor torna-se essencial para assegurar a aplicação ética da IA supervisionando o uso de dados,

avaliando potenciais vieses e adotando mecanismos de governança que promovam decisões transparentes, responsáveis e consistentes. Assim, a combinação entre capacidade humana de julgamento e precisão dos sistemas inteligentes fortalece a confiabilidade, a eficiência e a sustentabilidade das decisões organizacionais em um ambiente corporativo cada vez mais complexo e dinâmico (Davenport; Ronanki, 2019).

Dessa forma, a IA não substitui o julgamento humano - ela o complementa e potencializa, oferecendo uma base sólida de informações para que o processo decisório seja mais racional, eficiente e orientado por dados. Ao integrar a capacidade analítica dos sistemas inteligentes com a experiência, o conhecimento contextual e a sensibilidade ética dos gestores, as organizações conseguem tomar decisões mais consistentes, estratégicas e alinhadas aos seus objetivos, fortalecendo a competitividade e a resiliência em um ambiente corporativo cada vez mais complexo e dinâmico.

8. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise realizada ao longo deste estudo evidencia que a Inteligência Artificial vem se consolidando como um fator determinante na transformação das práticas de gestão e nos processos de tomada de decisão nas organizações. A adoção de sistemas inteligentes permite que as empresas tomem decisões com maior agilidade, precisão e fundamentadas em informações concretas, minimizando a influência de percepções subjetivas e de julgamentos emocionais.

De acordo com Yu *et al*. (2024), o uso da IA no processo decisório amplia significativamente a capacidade das organizações de reconhecer padrões, interpretar comportamentos e prever cenários futuros. Essa característica contribui para que as empresas se tornem mais competitivas e preparadas para enfrentar um ambiente de negócios em constante mudança.

Os resultados observados em estudos e suas aplicações práticas apontam benefícios claros, como o aumento da eficiência operacional, o melhor aproveitamento de recursos e a redução de custos. Plataformas como IBM Watson e Google Cloud AI vêm sendo amplamente utilizadas em áreas como finanças, atendimento ao cliente e gestão

de pessoas, auxiliando líderes empresariais na interpretação de grandes volumes de dados e na identificação de oportunidades estratégicas (Davenport; Ronanki, 2019).

Apesar dos avanços, o estudo também revela desafios que merecem atenção. O primeiro deles é a qualidade dos dados utilizados nos sistemas de IA. Para que as decisões automatizadas sejam confiáveis, é necessário que as informações sejam precisas, completas e livres de vieses. Caso contrário, os resultados podem ser distorcidos e comprometer o processo decisório, prejudicando a credibilidade da organização (Russell; Norvig, 2022).

Outro aspecto importante está relacionado à formação e ao papel do gestor. A IA não elimina a importância da liderança humana, mas redefine suas responsabilidades. O gestor contemporâneo precisa desenvolver novas competências, como o domínio de ferramentas tecnológicas, a capacidade de análise de dados e o discernimento ético para validar as recomendações feitas pelos algoritmos. Essa transição exige atualização constante e uma visão mais crítica e estratégica sobre o uso da tecnologia (Bitencourt; Okumura, 2020).

As discussões também destacam possíveis impactos sociais e éticos, especialmente relacionados à automação de tarefas e à substituição de funções operacionais. No entanto, é importante ressaltar que a IA não deve ser vista como uma ameaça, mas como um instrumento de apoio à evolução do trabalho humano. Ao automatizar atividades repetitivas, ela permite que os profissionais direcionem seus esforços para atividades criativas, inovadoras e de maior valor estratégico (Terra, 2024).

Do ponto de vista estratégico, observa-se que as organizações que adotam a IA de forma planejada, consciente e integrada à cultura empresarial alcançam vantagens competitivas expressivas, principalmente pela capacidade de responder rapidamente às mudanças e antecipar tendências de mercado. Assim, a IA se consolida não apenas como um recurso operacional, mas como uma ferramenta essencial para a sustentabilidade e o crescimento organizacional no contexto digital.

Em síntese, os resultados apresentados demonstram que o verdadeiro potencial da Inteligência Artificial está na colaboração entre tecnologia e ser humano. A união entre a análise precisa das máquinas e o julgamento crítico das pessoas cria um modelo de

decisão mais equilibrado, ético e adaptável às complexidades do ambiente corporativo contemporâneo.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste artigo, foi possível perceber que a utilização de tecnologias emergentes como a Inteligência Artificial, representa uma transformação profunda nas formas de trabalho e na percepção da tecnologia nas organizações. Torna-se necessário avaliar os benefícios trazidos pela IA identificando áreas em que ela pode colaborar efetivamente e aquelas em que pode impactar a ética e o julgamento humano.

Os resultados indicam que a integração da IA ao meio organizacional é viável, mas exige atenção à possíveis barreiras para manter a ética e a tomada de decisão conjunta entre colaboradores e sistemas computacionais. Por si só a IA não possui mecanismo éticos de decisão, o que reforça a necessidade de supervisão e de práticas de governança responsáveis.

Para a implementação bem-sucedida dessa tecnologia, é fundamental que as organizações ajustem suas estruturas e processos, garantindo a coleta e o gerenciamento adequado dos dados. No caso do Brasil, por exemplo, onde 1 a cada 5 empresas utilizam da IA na rotina corporativa, torna-se essencial criar bases de dados confiáveis para que os sistemas possam gerar resultados mais precisos e confiáveis, os quais realmente impactariam nas decisões da organização.

Portanto, a realidade de colaboração entre humanos e máquinas evolui rapidamente, exigindo que as organizações revisem continuamente a forma como seus colaboradores interagem com a IA, visando maior produtividade, decisões mais assertivas e um alinhamento estratégico que combine eficiência tecnológica e responsabilidade ética. Deste modo, pesquisas futuras podem aprofundar a compreensão do impacto da inteligência artificial na tomada de decisão organizacional, investigando aspectos como governança ética, capacitação de gestores, mitigação de vieses nos sistemas, integração setorial da IA e seus efeitos sobre desempenho, inovação, sustentabilidade e transformação do trabalho humano.

7. REFERÊNCIAS

BITENCOURT, R.osimeire S.edrez; OKUMURA, Maria Lucia Miyake. **Um panorama da Indústria 5.0:** o resgate do fator humano. *In:* Anais do XX Congresso Brasileiro de Ergonomia, 2020. Bookman, 2005.

BRASIL. Secretaria de Governo Digital. **Framework para a Autoavaliação de Impacto Ético em Inteligência Artificial no Setor Público Federal (versão Beta).** Brasília: Governo Federal, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/infraestrutura-nacional-de-dados/inteligencia-artificial-1/publicacoes/framework-para-a-autoavaliacao-de-impacto-etico-em-inteligencia-artificial-no-setor-publico-federal. Acesso em: 14 nov. 2025.

CASTRO, M. M. M.; MACIEL, C. **Historiográficos da Inteligência Artificial e suas Implicações na Educação.** *In*: Seminário De Educação (SEMIEDU), 32, 2024, Cuiabá/MT. Anais [...]. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2024. p. 1273-1282. ISSN 2447-8776. Disponível em: https://doi.org/10.5753/semiedu.2024.32786. Acesso em: 14 nov. 2025.

COSTA, A. H. R; *et al*. Trajetória acadêmica da inteligência artificial no Brasil. *In:* COZMAN, F. G.; PLONSKI, G. A.; NERI, H. (org.). **Inteligência artificial:** avanços e tendências. São Paulo: Instituto de Estudos Avançados, 2021. p. 30-66. DOI: 10.11606/9786587773131.

COUTINHO, R. L. M. O impacto da Inteligência Artificial e automação nas organizações: desafios e oportunidades para a transformação organizacional. **Revista Tópicos,** v. 3, n. 18, 2025. Disponível em: https://revistatopicos.com.br/artigos/o-impacto-da-inteligencia-artificial-e-automacao-nas-organizacoes-desafios-e-oportunidades-para-a-transformacao-organizacional?. Acesso em: 14 nov. 2025.

DAVENPORT, T. H.; RONANKI, R. **Inteligência artificial na prática:** como as empresas estão implementando soluções e gerando resultados reais. São Paulo: Alta Books, 2019.

EURONEWS. **Quase 40% dos empregos em todo o mundo serão afetados pela IA, alerta diretora do FMI.** Lyon: Euronews, 15 jan. 2024. Disponível em: https://pt.euronews.com/next/2024/01/15/quase-40-dos-empregos-em-todo-o-mundo-serao-afetados-pela-ia-alerta-diretora-do-fmi. Acesso em: 24 set. 2025.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: **Atlas**, 2008 https://www.uff.br/26-06-2024/uff-responde-inteligencia-artificial-e-mercado-de-trabalho/ Acesso em: 02 set. 2025.

INSTITUTO DE COMPUTAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF). Disponível em: Mackenzie. **O impacto da inteligência artificial na carreira dos profissionais.** Blog Pós-Digital Mackenzie, 28 mar. 2025. Disponível em: https://blogposdigital.mackenzie.br/carreira-e-mercado/inteligencia-artificial-carreira/. Acesso em: 08 out. 2025.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENDONÇA, H. F.; LIMA, R. P. A tomada de decisão nas organizações: aspectos teóricos e práticos**.** **Revista de Administração de Empresas (RAE),** São Paulo, v. 44, n. 2, p. 48-57, 2004.

MORAIS, C. D. A. S. Inteligência Artificial e o comportamento organizacional: como a tecnologia redefine relações e estruturas nas empresas? **Revista FT,** v. 29, n. 147, 2025. Disponível em: https://revistaft.com.br/inteligencia-artificial-e-o-comportamento-organizacional-como-a-tecnologia-redefine-relacoes-e-estruturas-nas-empresas/?. Acesso em: 14 nov. 2025.

NOVO NOTÍCIAS UOL. **IA poderia impactar 40% dos empregos em todo o mundo, segundo a ONU**. São Paulo: UOL, 3 abr. 2025. Disponível em: https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/afp/2025/04/03/ia-poderia-impactar-40-dos-empregos-em-todo-o-mundo-segundo-a-onu.htm. Acesso em: 24 set. 2025.

NÚCLEO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL ÉTICA E CONFIÁVEL. **Núcleo de Inteligência Artificial Ética e Confiável.** Disponível em: https://ia-etica.uff.br/nucleo-de-ia-etica/. Acesso em: 14 nov. 2025.

OLIVEIRA, T. S. Impacto da inteligência artificial e da automação no mercado de trabalho. **Revista Científica Acertte,** v. 5, n. 1, e51216, 2025. Disponível em: https://acertte.org/acertte/article/view/216. Acesso em: 14 nov. 2025.

PRUDÊNCIO, D. S.; *et al.* O uso da inteligência artificial neuro-simbólica em sistemas de recomendação em saúde: apurando a organização do conhecimento para a encontrabilidade da informação. **ISKO Brasil,** n. 8, 2025. Disponível em: https://isko.org.br/ojs/index.php/iskobrasil/article/view/45. Acesso em: 14 nov. 2025.

RADA, Michael. **INDUSTRY 5.0 definition.** 2018. Disponível em: < https://michaelrada.medium.com/industry-5-0-definition-6a2f9922dc48>. Acesso em: 13 ago. 2025.

RIBEIRO, M. M.; SEGATTO, C. I. Inteligência artificial nas organizações públicas brasileiras: heterogeneidades e capacidades em tecnologia da informação. **Revista de Administração Pública,** v. 59, n. 1, 2025. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/Nc7fkHcBFsJPCqpxfZrdynh/?format=pdf

RUSSELL, Stuart.; NORVIG, Peter. **Inteligência artificial.** 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2022.

SANTOS, J. R. S.; FERREIRA, E.; SOUZA, J. W. C. A inteligência artificial e seus impactos no mercado de trabalho. **Cadernos de Estudos Interdisciplinares**, v. 5, n. 3, p. 113–117, 2023. Disponível em: https://publicacoes.unifal-mg.edu.br/revistas/index.php/cei/article/view/2314. Acesso em: 14 nov. 2025.

SANTOS, M. I. C. S., **O Impacto da Inteligência Artificial na Tomada de Decisão Comercial.** Faculdade de Economia. Disponível em: https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/161937/2/691809.pdf Acesso em: 29 set. 2025.

SELLOR. **Gerenciando o risco com inteligência: a IA na gestão de crédito**. São Paulo: Sellor, 14 out. 2024. Disponível em: https://www.sellor.com.br/2024/10/14/gerenciando-risco-com-inteligencia/. Acesso em: 24 set. 2025.

SEWALD JUNIOR, E.; *et al.* Inverno da Inteligência Artificial: uma análise sobre a viabilidade operacional e econômica sob ótica de investimento. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia,** Florianópolis, v. 16, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.22279/navus.v15.2009. Acesso em: 14 nov. 2025.

SICHMAN, J. S. Inteligência Artificial e sociedade: avanços e riscos. **Estudos Avançados**, v. 35, n. 101, p. 37-50, 2021. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/s0103-4014.2021.35101.004. Acesso em: xx 14 nov.xxx. 2025.

SICHMAN, J. S. Inteligência Artificial e sociedade: avanços e riscos. **Estudos Avançados (SciELO),** 2021. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ea/a/c4sqqrthGMS3ngdBhGWtKhh/?format=html&lang=pt. Acesso em: 14 nov. 2025.

SILVA, F. V.; RODRIGUES, T. F.; RODRIGUES, I. C. **Análise do uso da inteligência artificial na gestão das empresas.** Ribeirão Preto: Faculdade de Tecnologia de Ribeirão Preto (FATEC), Trabalho de Conclusão de Curso – Artigo, 2024. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/32758/1/tecnologiaemgestaodenegocioseinovacao_2024_1_fabriciosilvathaisrodrigues_analisedouso....pdf. Acesso em: 14 nov. 2025.

TERRA, P. C. **UFF Responde:** Inteligência Artificial e mercado de trabalho.

TURING, A. M. **Computing machinery and intelligence**. Mind, v.59, p. 433-460, 1950.

VALLE, P. R. D.; FERREIRA, J. D. L. Análise de Conteúdo na Perspectiva de Bardin: Contribuições e Limitações para a Pesquisa Qualitativa em Educação. **Educação em Revista**, v. 41, p.e 49377, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.1590/0102-469849377 Acesso em: 16 set. 2025.

VELOSO, F. Efeitos da inteligência artificial sobre o emprego e produtividade no Brasil. **FGV**, 07 ago. 2024. Disponível em: https://portal.fgv.br/artigos/efeitos-inteligencia-artificial-sobre-emprego-e-produtividade-brasil?nid=15118. Acesso em: 14 nov. 2025.

YU, A. S. O. *et al*. Tomada de decisão nas organizações: o que muda com a Inteligência Artificial? **Estudos Avançados,** v. 38, n. 111, p. 327–348, 2024. https://doi.org/10.1590/s0103-4014.202438111.017 Acesso em: 07 out. 2025.