

**INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E CAPACIDADES DE GESTÃO:
NOVAS CONFIGURAÇÕES PARA A TOMADA DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES**
ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND MANAGEMENT CAPABILITIES:
NEW CONFIGURATIONS FOR DECISION-MAKING IN ORGANIZATIONS



ISSN: 2595-8704 DOI: <https://doi.org/10.29327/2323543.29.1-11>

Eliziário Jackson Mesquita ¹

RESUMO

A incorporação de recursos de inteligência artificial aos processos organizacionais tem deslocado parte das atividades tradicionalmente associadas à análise, interpretação e apoio à decisão para sistemas capazes de processar grandes volumes de informações em períodos reduzidos. Essa mudança, entretanto, não se limita à adoção de novas ferramentas tecnológicas, pois alcança as próprias capacidades requeridas dos gestores para interpretar informações, avaliar alternativas e assumir responsabilidade pelas decisões produzidas em ambientes mediados por algoritmos. Este artigo discute a relação entre inteligência artificial e capacidades de gestão, com ênfase nas transformações produzidas nos processos decisórios organizacionais. Trata-se de um estudo de natureza qualitativa, de caráter exploratório, fundamentado em revisão da literatura e orientado pelos principais eixos identificados em pesquisas bibliométricas sobre inteligência artificial e tomada de decisão no campo da gestão empresarial. A análise considera, de modo articulado, aspectos tecnológicos, gerenciais e organizacionais, buscando compreender como a expansão de sistemas inteligentes altera o papel do gestor e as competências necessárias à condução das organizações. Argumenta-se que a utilização da inteligência artificial não elimina a centralidade da ação gerencial, mas modifica seu conteúdo, deslocando parte do esforço operacional para atividades de interpretação, validação, supervisão e julgamento. Conclui-se que a efetividade da IA nas organizações depende menos de sua capacidade isolada de processamento e mais da existência de capacidades gerenciais capazes de contextualizar seus resultados, reconhecer limitações e estabelecer critérios de responsabilidade para sua utilização.

PALAVRAS-CHAVE: inteligência artificial; capacidades de gestão; tomada de decisão; gestão organizacional; governança tecnológica.

ABSTRACT

The incorporation of artificial intelligence into organizational processes has shifted part of the activities traditionally associated with analysis, interpretation, and decision support toward systems capable of processing large volumes of information in increasingly shorter periods. This transformation, however, goes beyond the adoption of new technological tools, as it affects the capabilities required from managers to interpret information, evaluate alternatives, and assume responsibility for decisions produced in algorithm-mediated environments. This article discusses the relationship between artificial intelligence and management capabilities, emphasizing the transformations produced in organizational decision-making processes. The study adopts a qualitative and exploratory approach, based on a literature review and guided by the main dimensions identified in bibliometric research on artificial intelligence and decision-making in business management. The analysis articulates technological, managerial, and organizational dimensions to understand how the expansion of intelligent systems changes the role of managers and the capabilities required to lead organizations. The study argues that the use of artificial intelligence does not eliminate the centrality of managerial action but changes its content, shifting part of the operational effort toward interpretation, validation, supervision, and judgment. It concludes that the effectiveness of AI in organizations depends less on its isolated processing capacity and more on the existence of managerial capabilities capable of contextualizing its outputs, recognizing limitations, and establishing responsibility criteria for its use.

KEYWORDS: artificial intelligence; management capabilities; decision-making; organizational management; technological governance.

¹ Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Piauí (UFPI). Especialista em Gestão pela FAR – Faculdade Ademar Rosado e em Projetos Sociais: Elaboração e Captação de Recursos. Mestre em Gestão Empresarial pelo Instituto Superior de Gestão (ISG), Lisboa, Portugal, e doutorando em Ciências da Educação. **E-MAIL:** elizariojacksonmesquita@yahoo.com.br.

INTRODUÇÃO

A presença da inteligência artificial nas organizações deixou de estar restrita a experimentos tecnológicos ou a aplicações circunscritas aos departamentos especializados em tecnologia da informação. Sistemas baseados em aprendizagem de máquina, análise preditiva, processamento de linguagem natural e outras formas de automação inteligente passaram a participar de atividades relacionadas ao planejamento, relacionamento com clientes, gestão de pessoas, operações, marketing, finanças e avaliação de riscos. Essa expansão modifica não apenas a infraestrutura utilizada pelas organizações, mas também as condições sob as quais gestores produzem interpretações e escolhem entre diferentes alternativas de ação. A literatura recente reconhece justamente a aproximação entre inteligência artificial e tomada de decisão como uma das frentes de maior crescimento no campo da gestão empresarial. No estudo que serve como ponto de partida para esta investigação, foram identificadas 494 publicações na Scopus, com forte crescimento das pesquisas a partir de 2020.

A questão que emerge, portanto, não está somente em saber se determinado sistema consegue produzir uma previsão mais rápida ou identificar padrões que poderiam passar despercebidos aos analistas humanos. O problema gerencial torna-se mais complexo quando se considera quem interpreta o resultado produzido pelo sistema, em que circunstâncias esse resultado é considerado confiável e quais critérios são utilizados para incorporá-lo à decisão. A tecnologia pode ampliar a capacidade analítica da organização, mas não transforma automaticamente informação em conhecimento gerencial. Entre o dado processado e a decisão existe um espaço no qual permanecem presentes fatores contextuais, experiências profissionais, interesses organizacionais, relações de poder e responsabilidades institucionais.

Essa perspectiva ganha relevância porque a literatura não apresenta a inteligência artificial apenas como instrumento de eficiência. Os estudos mapeados na pesquisa de referência também evidenciam preocupações relacionadas à segurança, privacidade, vieses algorítmicos, responsabilidade e participação humana nos processos decisórios. Assim, a discussão sobre IA na gestão precisa ultrapassar uma visão predominantemente instrumental, na qual a tecnologia aparece como solução independente das condições organizacionais nas quais é implementada.

Outro aspecto relevante diz respeito à mudança do próprio trabalho gerencial. À medida que sistemas inteligentes assumem atividades de classificação, previsão, recomendação e monitoramento, determinadas tarefas analíticas deixam de ocupar o mesmo espaço na rotina dos gestores. Em contrapartida, aumentam as exigências relacionadas à interpretação dos resultados, ao questionamento das recomendações automatizadas e à avaliação das consequências de sua utilização. O gestor passa, nesse cenário, a atuar menos como único produtor da informação necessária à decisão e mais como agente responsável por atribuir significado, estabelecer prioridades e avaliar a adequação das respostas fornecidas pelos sistemas.

Essa alteração permite formular uma questão diferente daquela predominante nos estudos bibliométricos sobre IA e tomada de decisão: **quais capacidades de gestão se tornam relevantes quando processos organizacionais passam a ser mediados por sistemas de inteligência artificial?** A pergunta desloca o foco da tecnologia em si para a relação entre recurso tecnológico, capacidade organizacional e ação gerencial.

O estudo assume, assim, que a adoção da IA deve ser compreendida como processo organizacional e não simplesmente como aquisição de uma solução tecnológica. A literatura analisada no artigo de referência identificou quatro grandes agrupamentos temáticos — impacto na indústria e na sociedade, estratégias empresariais, aplicações tecnológicas e sistemas de

decisão — que revelam a amplitude assumida pelo fenômeno. O presente artigo aproxima esses eixos da discussão sobre capacidades de gestão, procurando compreender o que ocorre com a atuação gerencial quando a produção e o tratamento da informação passam a contar com sistemas dotados de elevado poder computacional.

A contribuição pretendida consiste em organizar uma interpretação capaz de aproximar três dimensões que frequentemente aparecem separadas: **tecnologia, capacidade gerencial e responsabilidade decisória**. Em vez de considerar a inteligência artificial como substituta da gestão, argumenta-se que sua incorporação tende a tornar mais sofisticadas determinadas atribuições humanas, especialmente aquelas relacionadas à leitura contextual, julgamento, validação e governança.

Desse modo, o objetivo deste artigo é **analisar como a incorporação da inteligência artificial aos processos organizacionais redefine capacidades necessárias à gestão e à tomada de decisão**. Para tanto, o texto discute inicialmente a transformação das capacidades gerenciais diante da expansão dos sistemas inteligentes; em seguida, examina a relação entre informação, conhecimento e decisão; posteriormente, aborda os desafios relacionados à governança e à responsabilidade; por fim, apresenta implicações para a gestão organizacional e possibilidades para pesquisas futuras.

A proposta dialoga diretamente com a agenda de investigação indicada pelo estudo-base, que recomenda o aprofundamento de pesquisas sobre aplicações de IA, aspectos éticos, fatores humanos, governança responsável e processos decisórios em diferentes contextos organizacionais.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A incorporação da inteligência artificial aos ambientes organizacionais altera progressivamente a

maneira como as informações são produzidas, processadas e utilizadas pela gestão. Durante longo período, os sistemas de informação desempenharam predominantemente uma função de suporte às atividades humanas, disponibilizando dados para que gestores realizassem análises e formassem decisões. Com a evolução de técnicas de aprendizagem de máquina, redes neurais, processamento de linguagem natural e sistemas generativos, essa relação tornou-se mais complexa. Os sistemas passaram a não apenas armazenar ou apresentar informações, mas também reconhecer padrões, realizar previsões, classificar situações e formular recomendações. No campo da gestão empresarial, essa transformação aproxima tecnologia e decisão em uma relação que modifica os limites tradicionais da atuação administrativa. O artigo de referência evidencia precisamente essa expansão ao caracterizar a IA como um conjunto de tecnologias que amplia a capacidade organizacional de analisar grandes volumes de dados e produzir informações acionáveis em tempo real.

Essa mudança, entretanto, não significa que a tecnologia passe a ocupar integralmente o espaço anteriormente reservado ao gestor. A decisão organizacional envolve elementos que não são necessariamente reduzíveis a padrões identificáveis em bases de dados. Objetivos institucionais, restrições de recursos, características dos indivíduos envolvidos, circunstâncias imprevistas e consequências futuras constituem dimensões que exigem interpretação. Nesse sentido, a inteligência artificial pode ampliar a capacidade de processamento disponível à organização sem necessariamente substituir a capacidade humana de atribuir sentido às informações. A questão central passa a residir na articulação entre aquilo que o sistema consegue identificar e aquilo que o gestor consegue interpretar. Schneider e Leyer (2019), ao analisarem a adoção da inteligência artificial na delegação de decisões estratégicas pessoais, contribuem para essa discussão ao evidenciar que a relação entre indivíduo e tecnologia

constitui elemento relevante na adoção de sistemas inteligentes.

Sob essa perspectiva, a capacidade gerencial assume uma configuração distinta. O gestor deixa de ser apenas aquele que reúne informações para decidir e passa a desempenhar, também, uma função de avaliação da qualidade das informações produzidas por sistemas automatizados. A competência necessária não está somente no domínio da ferramenta, mas na capacidade de compreender suas possibilidades e limitações. Um resultado algorítmico pode possuir elevado grau de precisão estatística e, ainda assim, apresentar baixa adequação a uma situação específica quando os dados utilizados não representam suficientemente o contexto. A dependência excessiva de dados históricos constitui, inclusive, uma das dificuldades apontadas na literatura sobre inteligência artificial aplicada a questões organizacionais e de sustentabilidade.

A transformação das capacidades gerenciais também se relaciona ao desenvolvimento de competências para trabalhar com diferentes formas de conhecimento. A experiência profissional continua relevante, mas passa a conviver com informações produzidas por modelos computacionais que podem identificar relações pouco evidentes à observação humana. Essa convivência exige uma postura gerencial menos orientada pela aceitação automática dos resultados tecnológicos e mais voltada à confrontação entre diferentes fontes de evidência. A contribuição da IA, nesse cenário, está na possibilidade de ampliar o campo de análise, enquanto permanece sob responsabilidade dos agentes organizacionais a definição de como as informações serão utilizadas.

Vrontis et al. (2022) discutem o papel das tecnologias baseadas em inteligência artificial na transformação de processos empresariais, enquanto Tambe, Cappelli e Yakubovich (2019) demonstram que a utilização da IA em gestão de pessoas envolve desafios que ultrapassam a dimensão estritamente tecnológica. Essa literatura reforça a compreensão de que a adoção

de sistemas inteligentes produz efeitos sobre processos, funções e relações organizacionais. Em vez de uma simples substituição de atividades, observa-se uma redistribuição de tarefas entre sistemas e profissionais, fazendo com que determinadas competências se tornem menos centrais enquanto outras adquiram maior importância.

A questão torna-se particularmente significativa quando a IA é utilizada em decisões estratégicas. Quanto maior a consequência potencial da decisão, maior tende a ser a necessidade de mecanismos de supervisão, contextualização e responsabilização. O estudo-base identifica justamente a governança da IA como uma dimensão necessária para assegurar que sistemas e tecnologias estejam alinhados às estratégias organizacionais e aos interesses dos diferentes stakeholders. Portanto, a capacidade gerencial em ambientes mediados por IA não deve ser compreendida apenas como competência digital. Trata-se de uma capacidade mais ampla, que combina compreensão tecnológica, julgamento, interpretação, conhecimento organizacional e responsabilidade.

INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E DECISÃO EM AMBIENTES ORIENTADOS POR DADOS

A utilização crescente de dados nos processos empresariais modifica uma premissa tradicional da gestão: a de que melhores decisões dependem fundamentalmente da disponibilidade de informações suficientes para reduzir a incerteza. Embora essa relação permaneça relevante, os sistemas contemporâneos introduzem uma nova questão. O aumento extraordinário da quantidade de informações disponíveis não garante, por si só, maior qualidade decisória. A organização pode dispor de grandes bases de dados e sofisticados mecanismos analíticos e, ainda assim, produzir decisões inadequadas quando não consegue interpretar corretamente os resultados obtidos.

A inteligência artificial amplia significativamente essa capacidade de processamento. Algoritmos podem examinar grandes quantidades de registros, identificar recorrências, estimar probabilidades e estabelecer relações entre variáveis em uma velocidade que dificilmente seria alcançada por procedimentos exclusivamente manuais. Essa característica explica parte do crescimento da aplicação da IA em diferentes áreas empresariais. O estudo analisado registra que a literatura vem explorando aplicações relacionadas a estratégias empresariais, sistemas de decisão e diferentes setores produtivos, demonstrando que a tecnologia passou a integrar atividades anteriormente dependentes de análises humanas convencionais.

Entretanto, informação e conhecimento não são conceitos equivalentes. Uma previsão produzida por um sistema inteligente constitui informação para o processo decisório; sua transformação em conhecimento depende da capacidade de compreender o significado daquela previsão dentro de determinada realidade organizacional. Essa distinção é fundamental porque o algoritmo trabalha a partir das relações presentes nos dados disponíveis, enquanto o gestor precisa considerar também aquilo que não está necessariamente representado nesses dados. Experiências anteriores, mudanças institucionais, conflitos internos, transformações regulatórias e expectativas dos stakeholders podem interferir no resultado de uma decisão sem que sejam adequadamente capturados pelo modelo.

Nesse sentido, a gestão orientada por dados não deveria ser confundida com gestão subordinada aos dados. A primeira utiliza evidências quantitativas para qualificar a decisão; a segunda corre o risco de atribuir aos resultados computacionais uma autoridade superior à capacidade humana de julgamento. Rai (2020), ao discutir a inteligência artificial explicável, chama atenção para a importância de compreender como os sistemas chegam aos seus resultados, especialmente diante da crescente utilização de modelos cuja operação pode ser

pouco transparente aos usuários. A explicabilidade torna-se, portanto, uma condição relevante para que a informação produzida pela IA possa ser efetivamente incorporada aos processos gerenciais.

A discussão assume maior relevância em decisões que afetam pessoas. Sistemas empregados em recrutamento, avaliação de desempenho, relacionamento com consumidores, concessão de crédito ou definição de prioridades podem reproduzir padrões presentes nos dados históricos. Se esses padrões carregarem distorções, o sistema poderá reproduzi-las ou até ampliá-las. Tambe, Cappelli e Yakubovich (2019) identificam desafios específicos da utilização de IA na gestão de recursos humanos, demonstrando que a aplicação dessas tecnologias requer atenção às características particulares dos processos organizacionais. A tecnologia, nesse sentido, não opera em um ambiente neutro: seus efeitos dependem dos dados, dos critérios adotados e das finalidades atribuídas ao sistema.

Rocha e Kissimoto (2022), ao estudarem barreiras e benefícios relacionados à adoção de inteligência artificial e Internet das Coisas na gestão de operações, contribuem para evidenciar que a implementação tecnológica depende de condições organizacionais concretas. A existência de uma solução tecnológica disponível não assegura sua incorporação efetiva à rotina administrativa. É necessário que processos, pessoas, infraestrutura e práticas de gestão estejam suficientemente articulados para que os benefícios potenciais possam ser convertidos em resultados organizacionais.

Assim, a utilização estratégica da IA depende de uma capacidade organizacional que ultrapassa a coleta e o tratamento de dados. É necessário desenvolver mecanismos para selecionar informações relevantes, compreender sua origem, avaliar sua confiabilidade e relacioná-las aos objetivos institucionais. A decisão apoiada por IA torna-se mais consistente quando o conhecimento produzido pelos sistemas é confrontado

com a experiência dos profissionais e com as condições concretas em que a decisão será implementada.

GOVERNANÇA ALGORÍTMICA, AUTONOMIA TECNOLÓGICA E RESPONSABILIDADE GERENCIAL

A ampliação da autonomia dos sistemas inteligentes introduz uma questão particularmente sensível para as organizações: quem responde por uma decisão quando parte significativa do processo foi apoiada ou produzida por um algoritmo? A pergunta não possui apenas caráter jurídico ou ético. Ela interfere diretamente na gestão, pois a delegação de determinadas etapas decisórias para sistemas automatizados exige a definição prévia de limites, critérios de supervisão e mecanismos de intervenção. Quanto maior a autonomia concedida à tecnologia, maior a necessidade de clareza quanto às responsabilidades dos indivíduos e das organizações.

O problema torna-se evidente quando sistemas passam a realizar recomendações que podem influenciar decisões estratégicas. Um gestor pode receber do algoritmo uma indicação baseada em milhares ou milhões de registros e considerá-la tecnicamente consistente. Todavia, a existência de uma recomendação não elimina a necessidade de julgamento. A decisão permanece inserida em determinado contexto e produz efeitos sobre pessoas, recursos e objetivos institucionais. O estudo-base destaca que resultados inesperados provenientes de sistemas autônomos podem interferir nos processos decisórios empresariais e que os riscos associados à IA possuem dimensões técnicas, sociais, econômicas e éticas.

Nesse cenário, governança algorítmica não deve ser compreendida exclusivamente como conjunto de controles tecnológicos. Ela envolve regras organizacionais que definem quem pode utilizar determinado sistema, em quais circunstâncias, com quais dados e para quais finalidades. Também envolve procedimentos para contestar resultados, corrigir erros

e interromper processos automatizados quando houver evidências de inadequação. A governança, portanto, cria uma estrutura na qual a tecnologia pode ser utilizada sem que a organização transfira integralmente sua responsabilidade para o sistema.

A questão da transparência assume papel central nessa estrutura. Modelos cujos resultados não podem ser minimamente interpretados dificultam a identificação de erros e tornam mais complexa a responsabilização dos agentes envolvidos. Rai (2020) posiciona a inteligência artificial explicável como resposta ao problema da opacidade dos modelos, propondo maior abertura quanto à compreensão dos processos que conduzem às previsões ou recomendações. Para a gestão, essa preocupação não significa exigir que todo profissional domine a engenharia dos algoritmos, mas assegurar que decisões relevantes possam ser justificadas e examinadas.

Outro elemento é a possibilidade de reprodução de vieses. Sistemas treinados a partir de bases históricas podem incorporar desigualdades existentes no ambiente em que os dados foram produzidos. A automação pode, nesse caso, conferir aparência de neutralidade a decisões que carregam pressupostos anteriores. A literatura sobre IA e sustentabilidade também chama atenção para riscos associados à dependência de dados históricos e às respostas comportamentais imprevisíveis diante da tecnologia. Para a gestão, isso significa que qualidade tecnológica e responsabilidade organizacional precisam caminhar conjuntamente.

A governança também exige considerar a segurança da informação. A ampliação da utilização de sistemas inteligentes aumenta a importância da proteção dos dados empregados em seu funcionamento. Quanto maior a integração entre diferentes sistemas organizacionais, maior tende a ser a quantidade de informações compartilhadas e processadas. Nishant, Kennedy e Corbett (2020) apontam desafios relacionados à segurança cibernética, entre outros aspectos, no debate sobre inteligência artificial aplicada

à sustentabilidade. Essa dimensão demonstra que a gestão da IA não pode ser reduzida à obtenção de ganhos de produtividade.

Dessa maneira, a responsabilidade gerencial permanece mesmo diante do crescimento da autonomia tecnológica. O papel do gestor tende a deslocar-se para uma posição de supervisão qualificada, na qual decisões produzidas com auxílio de sistemas inteligentes precisam ser examinadas segundo objetivos, valores e circunstâncias organizacionais. O desafio não consiste em impedir a automação, mas em estabelecer condições para que a automação permaneça subordinada a critérios de responsabilidade e aos propósitos legítimos da organização.

CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS PARA A ADOÇÃO ESTRATÉGICA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A adoção da inteligência artificial produz resultados distintos entre organizações porque a tecnologia é incorporada a estruturas que possuem diferentes níveis de preparação. Duas empresas podem adquirir ferramentas semelhantes e obter resultados completamente diferentes em razão de diferenças relacionadas à qualidade dos dados, processos internos, competências profissionais, cultura organizacional e capacidade de coordenação. A tecnologia, portanto, não possui um efeito uniforme. Seu potencial depende das condições que a organização consegue construir para absorvê-la.

A primeira dessas condições está relacionada à capacidade de aprendizagem. Organizações que incorporam IA precisam aprender não apenas a operar novos sistemas, mas também a revisar processos que anteriormente eram considerados consolidados. A introdução de uma ferramenta preditiva pode revelar que determinado fluxo de trabalho é inadequado, que certas informações não são registradas de maneira consistente ou que decisões históricas foram tomadas com base em critérios pouco estruturados. Nesse

sentido, a IA pode funcionar como elemento que evidencia limitações organizacionais previamente existentes.

A segunda condição corresponde à capacidade de integração. Sistemas inteligentes raramente funcionam de maneira isolada. Sua utilidade depende do acesso a informações produzidas por diferentes áreas e da possibilidade de inserir seus resultados em processos efetivamente utilizados pelos gestores. Pournader et al. (2021), ao analisarem aplicações de inteligência artificial na gestão da cadeia de suprimentos, evidenciam a amplitude que a tecnologia pode assumir em processos interorganizacionais e operacionais. A integração tecnológica, portanto, precisa ser acompanhada pela integração entre áreas e processos.

A terceira dimensão envolve a capacidade humana. Profissionais precisam compreender suficientemente os sistemas para interpretar seus resultados e reconhecer situações em que uma recomendação automatizada deve ser questionada. Não se trata de transformar todos os gestores em especialistas em programação, mas de desenvolver uma alfabetização tecnológica compatível com as decisões que cada profissional precisa realizar. Essa capacidade se torna especialmente importante em ambientes nos quais a IA passa a ocupar posição relevante no planejamento e no controle.

A quarta dimensão está relacionada à capacidade de governança. A organização precisa definir critérios para seleção de tecnologias, utilização de dados, monitoramento de resultados e tratamento de falhas. A ausência desses mecanismos pode transformar uma ferramenta potencialmente útil em fonte de riscos operacionais e reputacionais. Corea et al. (2022) e Hickok (2022), citados no artigo-base, aparecem associados à discussão sobre governança responsável da IA e à necessidade de assegurar que sua utilização esteja alinhada aos interesses dos diferentes stakeholders.

Por fim, a capacidade estratégica consiste em relacionar a adoção da IA aos objetivos efetivamente

perseguidos pela organização. Uma tecnologia não deve ser incorporada apenas porque representa uma tendência ou porque concorrentes já a utilizam. Sua adoção precisa responder a problemas concretos e produzir valor compatível com os recursos mobilizados. Nessa perspectiva, inteligência artificial passa a ser tratada como componente da estratégia e não como finalidade em si mesma.

O conjunto dessas capacidades sugere que a transformação provocada pela IA é essencialmente organizacional. Sistemas mais sofisticados podem ampliar o potencial analítico, mas seus resultados dependem das pessoas que os utilizam, dos processos nos quais são inseridos e das regras que orientam sua utilização. A capacidade de gestão, portanto, torna-se elemento mediador entre potencial tecnológico e desempenho organizacional.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, desenvolvida por meio de revisão de literatura. A escolha desse percurso metodológico está associada ao próprio propósito da investigação, que consiste em compreender como a incorporação da inteligência artificial interfere nas capacidades requeridas para o exercício da gestão e para a tomada de decisão nas organizações. Diferentemente de uma abordagem destinada a mensurar relações entre variáveis, a pesquisa procura interpretar os argumentos presentes na literatura e estabelecer conexões entre tecnologia, conhecimento, competências gerenciais e responsabilidade decisória. A revisão de literatura, nesse sentido, constitui um recurso para organizar diferentes perspectivas teóricas e identificar pontos de convergência e tensão no campo investigado.

A construção do corpus teórico tomou como referência o artigo *The future avenues of artificial intelligence and decision-making in business management*, de Bandeira e Tortato (2024),

disponibilizado para esta pesquisa. O estudo de origem analisou 494 artigos científicos indexados na base Scopus e utilizou análise de citação, análise de coocorrência e revisão qualitativa. A presente investigação não reproduz essa amostra nem apresenta seus resultados como se fossem dados próprios. O trabalho anterior é empregado como marco de orientação para a identificação dos principais eixos de discussão relacionados à inteligência artificial, tomada de decisão e gestão empresarial.

A seleção das referências para discussão considerou sua pertinência em relação ao problema proposto. Foram privilegiados estudos presentes no banco bibliográfico do artigo-base que contribuem diretamente para compreender a adoção da inteligência artificial, seus efeitos sobre processos gerenciais, o papel das pessoas, a utilização de dados e os desafios de governança. Entre essas contribuições encontram-se trabalhos de Syam e Sharma (2018), Tambe, Cappelli e Yakubovich (2019), Schneider e Leyer (2019), Nishant, Kennedy e Corbett (2020), Rai (2020), Pournader et al. (2021), Rocha e Kissimoto (2022) e outros estudos incorporados à literatura analisada por Bandeira e Tortato (2024). Parte dessas referências aparece explicitamente no levantamento bibliográfico do artigo original.

O procedimento analítico foi organizado em quatro dimensões interpretativas: **capacidade analítica, capacidade de aprendizagem, capacidade de integração e capacidade de governança**. Essa organização não pretende reproduzir os quatro clusters identificados na pesquisa bibliométrica original. Ao contrário, representa uma construção analítica específica deste artigo, elaborada para responder ao problema relacionado às mudanças no trabalho gerencial. A definição dessas dimensões decorre da leitura articulada dos estudos que discutem aplicações tecnológicas, estratégias empresariais, sistemas de decisão, fatores humanos e questões de responsabilidade.

A análise também considerou a necessidade de distinguir o potencial tecnológico da capacidade efetiva

de utilização da tecnologia. Essa distinção é importante porque a literatura demonstra que a inteligência artificial pode ser aplicada em diferentes áreas organizacionais, mas sua adoção está condicionada a barreiras e benefícios relacionados aos processos empresariais. Rocha e Kissimoto (2022), por exemplo, investigaram especificamente barreiras e benefícios associados à adoção de inteligência artificial e Internet das Coisas na gestão das operações. Dessa maneira, o presente estudo não assume que a presença de uma tecnologia implique automaticamente melhoria dos resultados organizacionais.

Por fim, a interpretação dos trabalhos selecionados foi realizada de maneira comparativa, buscando identificar argumentos recorrentes, diferenças conceituais e implicações para a prática gerencial. A opção por esse procedimento é coerente com a própria literatura metodológica mobilizada pelo artigo-base, que combina procedimentos quantitativos e qualitativos para aprofundar a compreensão dos fenômenos relacionados à IA e à tomada de decisão. Entretanto, neste artigo, a análise qualitativa constitui o eixo central da investigação, uma vez que o objetivo não é produzir um novo mapa bibliométrico, mas discutir criticamente as capacidades que passam a ser exigidas dos gestores diante da crescente presença de sistemas inteligentes.

ANÁLISE E DISCUSSÃO

A incorporação da inteligência artificial modifica o conteúdo de determinadas atividades administrativas sem necessariamente eliminar a necessidade de intervenção humana. Em ambientes nos quais sistemas conseguem realizar cálculos, classificações, previsões e recomendações em alta velocidade, parte do trabalho anteriormente associado à preparação das informações deixa de ocupar a mesma posição na rotina dos gestores. A mudança mais significativa, entretanto, pode estar na natureza da atividade realizada depois que a informação é produzida. O gestor passa a lidar com resultados que

não foram necessariamente construídos diretamente por ele e precisa determinar em que medida essas informações são adequadas ao problema que pretende solucionar.

Essa alteração desloca parte do trabalho gerencial da execução para a interpretação. A capacidade de interpretar não se limita a compreender o resultado apresentado na interface de um sistema. Envolve questionar sua origem, conhecer as condições em que foi produzido e avaliar sua correspondência com a realidade enfrentada pela organização. Nesse sentido, quanto maior a participação da IA em processos decisórios, maior pode ser a importância da capacidade humana de contextualização. A velocidade do processamento deixa de ser o único parâmetro de qualidade e passa a conviver com critérios relacionados à pertinência e à confiabilidade da informação.

O movimento é particularmente relevante porque os sistemas de inteligência artificial são construídos a partir de dados. Quando os dados representam adequadamente o fenômeno estudado, podem oferecer subsídios importantes à gestão. Quando apresentam lacunas, distorções ou padrões históricos inadequados, entretanto, os resultados podem carregar essas limitações. A literatura analisada no estudo-base chama atenção justamente para problemas associados à dependência de dados históricos e às respostas humanas diante da utilização da IA. A interpretação gerencial torna-se, portanto, uma espécie de segunda camada de análise, capaz de confrontar a recomendação tecnológica com as circunstâncias concretas.

Essa condição modifica também a noção de competência profissional. O conhecimento técnico tradicional continua necessário, mas passa a ser acompanhado pela capacidade de dialogar com sistemas inteligentes. O gestor precisa saber formular perguntas adequadas, compreender os limites das respostas e reconhecer situações nas quais o modelo não possui condições suficientes para sustentar determinada decisão. A competência digital, nesse contexto, não deve

ser reduzida à habilidade operacional de utilizar uma plataforma. Trata-se da capacidade de incorporar recursos tecnológicos ao raciocínio gerencial sem perder de vista a finalidade da decisão.

A mudança pode ser observada em diferentes áreas da gestão. Em recursos humanos, por exemplo, sistemas de IA podem auxiliar processos de seleção e análise de informações sobre trabalhadores; em marketing, podem apoiar segmentação e previsão de comportamento; nas operações, podem contribuir para planejamento e manutenção; na cadeia de suprimentos, podem apoiar previsões e escolhas relacionadas ao fluxo de recursos. A diversidade dessas aplicações é coerente com o conjunto de estudos identificados no levantamento original, que apresenta trabalhos voltados a recursos humanos, vendas, marketing, operações e cadeia de suprimentos.

O ponto comum entre essas aplicações está menos na tecnologia utilizada do que na necessidade de inseri-la em processos nos quais existem objetivos e responsabilidades humanas. A IA pode ampliar a capacidade de análise, mas não determina sozinha quais objetivos devem ser priorizados. Essa distinção é fundamental para a gestão estratégica. Uma organização pode dispor de um modelo altamente eficiente para prever determinado comportamento e, ainda assim, precisar discutir se aquela previsão deve orientar sua ação. A eficiência analítica do sistema e a legitimidade da decisão são dimensões distintas.

CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL E APRENDIZAGEM DIANTE DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A relação entre inteligência artificial e conhecimento organizacional apresenta uma característica paradoxal. Por um lado, a tecnologia amplia a capacidade das organizações de transformar grandes volumes de dados em informações úteis. Por outro, quanto maior a quantidade de informações produzidas, maior pode ser a necessidade de

mecanismos capazes de selecionar aquilo que efetivamente possui valor para a organização. A abundância informacional não resolve o problema do conhecimento; em determinadas circunstâncias, pode até torná-lo mais complexo.

Nesse ambiente, a aprendizagem organizacional assume uma função estratégica. Os gestores precisam aprender a trabalhar com sistemas cujos resultados podem modificar procedimentos anteriormente estabelecidos. Uma previsão diferente daquela produzida pela experiência humana pode provocar questionamentos sobre processos, critérios e práticas consolidadas. A IA, portanto, pode atuar não somente como instrumento de execução, mas como elemento capaz de provocar revisão das formas pelas quais a organização compreende seus próprios problemas.

A aprendizagem, entretanto, não ocorre automaticamente pela utilização de novas tecnologias. É necessário que exista disposição institucional para questionar resultados, revisar processos e compartilhar conhecimentos produzidos a partir da interação entre pessoas e sistemas. A simples aquisição de ferramentas de IA não garante mudança organizacional. Essa constatação dialoga com o estudo de Rocha e Kissimoto (2022), cuja investigação sobre IA e IoT evidencia que a adoção tecnológica envolve simultaneamente benefícios e barreiras na gestão das operações.

A experiência acumulada pelos profissionais passa, nesse contexto, a desempenhar uma função complementar à capacidade computacional. Sistemas inteligentes conseguem identificar padrões em grandes bases de dados, mas profissionais experientes podem reconhecer particularidades que não aparecem de maneira suficiente nos registros. A combinação entre essas duas fontes de conhecimento pode produzir decisões mais qualificadas do que a dependência exclusiva de qualquer uma delas. O desafio gerencial consiste em estabelecer condições para que a interação seja produtiva, evitando tanto a rejeição da tecnologia quanto a confiança irrestrita em seus resultados.

Essa discussão aproxima-se da preocupação apresentada por Rai (2020) em relação à inteligência artificial explicável. A possibilidade de compreender os fundamentos de uma recomendação ou previsão torna-se relevante justamente porque a utilização de um resultado sem compreensão mínima de sua origem limita a capacidade de aprendizagem dos próprios usuários. Se o gestor simplesmente aceita a resposta produzida pelo sistema, perde-se parte da oportunidade de compreender o problema organizacional. Quando o resultado é questionado e interpretado, a tecnologia pode contribuir para ampliar o conhecimento institucional.

A aprendizagem organizacional associada à IA depende, portanto, de uma dinâmica de retroalimentação. O sistema produz informações; o gestor interpreta; a organização decide; os efeitos da decisão são observados; e os aprendizados decorrentes desse processo podem orientar novas decisões. Esse movimento permite compreender a IA como parte de um processo contínuo de aprendizagem, e não como mecanismo isolado de automação.

A CAPACIDADE DE INTEGRAÇÃO COMO CONDIÇÃO PARA O USO ESTRATÉGICO DA IA

Outro aspecto identificado na literatura refere-se à necessidade de integrar tecnologias, informações e processos organizacionais. A inteligência artificial tende a produzir maior valor quando consegue acessar informações relevantes e quando seus resultados podem ser incorporados às atividades efetivamente realizadas pelas áreas responsáveis. Um sistema tecnicamente sofisticado, mas isolado dos processos decisórios, possui utilidade limitada para a organização.

A integração não é exclusivamente tecnológica. Ela envolve também articulação entre departamentos, profissionais e níveis hierárquicos. Uma previsão produzida por um sistema pode interessar simultaneamente às áreas financeira, comercial,

operacional e estratégica, mas cada uma delas pode interpretar o resultado de maneira distinta. A gestão precisa criar mecanismos para transformar essas diferentes interpretações em uma visão compartilhada do problema.

As aplicações da inteligência artificial na cadeia de suprimentos ilustram essa característica. Pournader et al. (2021) discutem aplicações de IA nesse campo, evidenciando que o potencial tecnológico alcança processos nos quais diferentes atores, informações e decisões estão interligados. Nesse tipo de ambiente, a qualidade da decisão depende não apenas do algoritmo, mas da capacidade de coordenar as informações produzidas ao longo da cadeia.

A integração também reduz o risco de que a inteligência artificial seja utilizada de forma fragmentada. Quando cada setor adota ferramentas sem conexão com os demais, podem surgir bases de dados incompatíveis, interpretações divergentes e decisões contraditórias. A capacidade organizacional de integrar sistemas e conhecimentos torna-se, então, uma condição para que a tecnologia contribua efetivamente para a estratégia.

Essa perspectiva permite compreender que a transformação digital não ocorre simplesmente pela introdução de ferramentas. Ela exige mudanças nos fluxos de trabalho e nas relações entre as áreas. O artigo-base identifica a transformação tecnológica como parte relevante da evolução do campo de IA e tomada de decisão, incluindo aplicações em diferentes setores e funções empresariais. O passo seguinte, contudo, consiste em compreender como essas aplicações podem ser articuladas dentro das estruturas organizacionais.

Assim, a capacidade de integração constitui uma competência coletiva. Não pertence exclusivamente ao gestor, ao profissional de tecnologia ou ao analista de dados. Resulta da interação entre diferentes atores capazes de conectar informações, tecnologias e objetivos. Quanto mais complexa for a organização, maior tende a ser a importância dessa capacidade para

evitar que a inteligência artificial permaneça restrita a aplicações isoladas.

GOVERNANÇA E RESPONSABILIDADE COMO DIMENSÕES DA CAPACIDADE GERENCIAL

A expansão da IA introduz uma questão que ultrapassa a eficiência: a responsabilidade pelas consequências das decisões apoiadas por sistemas automatizados. Essa preocupação ganha importância quando a tecnologia participa de decisões que afetam pessoas, recursos financeiros, reputação institucional ou direcionamentos estratégicos. A utilização de uma recomendação algorítmica não elimina a responsabilidade da organização que decidiu empregá-la.

O problema torna-se mais complexo diante de sistemas cuja operação apresenta elevado grau de autonomia ou baixa transparência. Nesses casos, o gestor pode conhecer o resultado sem compreender integralmente o percurso realizado pelo modelo. A discussão sobre IA explicável ganha importância justamente nesse ponto. Rai (2020) chama atenção para a necessidade de superar modelos cuja lógica permaneça completamente opaca aos usuários, sobretudo quando seus resultados influenciam decisões relevantes.

A governança aparece, então, como mecanismo de mediação entre autonomia tecnológica e responsabilidade humana. Ela envolve a criação de critérios para utilização dos sistemas, acompanhamento dos resultados, controle dos dados e definição das circunstâncias em que uma decisão automatizada precisa ser revisada. O artigo-base destaca que a governança responsável da IA deve assegurar que os sistemas estejam relacionados às estratégias de longo prazo das organizações e à proteção dos stakeholders.

Essa preocupação também está relacionada aos riscos de reprodução de vieses. Um sistema pode produzir resultados aparentemente objetivos porque utiliza procedimentos matemáticos, mas seus resultados

podem refletir características presentes nos dados utilizados em seu treinamento. A aparência de neutralidade tecnológica não elimina a possibilidade de decisões enviesadas. Consequentemente, a supervisão humana precisa considerar não apenas se o sistema funciona conforme sua programação, mas também se seus resultados são adequados ao propósito para o qual está sendo utilizado.

A segurança constitui outra dimensão da governança. A ampliação da quantidade de dados processados por sistemas inteligentes aumenta a necessidade de controles sobre acesso, armazenamento e utilização das informações. Nishant, Kennedy e Corbett (2020) incluem a elevação dos riscos de segurança cibernética entre os desafios associados à utilização da IA. A questão demonstra que decisões tecnológicas possuem consequências que podem atingir diferentes dimensões da organização.

Nesse cenário, a capacidade gerencial passa a incluir uma dimensão ética e institucional. O gestor não precisa necessariamente dominar os aspectos técnicos mais profundos do algoritmo, mas precisa compreender suficientemente seus efeitos para questionar resultados, solicitar explicações e estabelecer limites de utilização. A governança da IA, portanto, não representa obstáculo à inovação. Ela constitui uma condição para que a inovação possa ser incorporada de maneira responsável.

A análise permite sustentar, portanto, que a inteligência artificial não reduz a importância da gestão. Em determinadas circunstâncias, ela pode ampliá-la. Quanto maior a capacidade tecnológica de produzir recomendações, maior pode ser a necessidade de profissionais capazes de avaliar essas recomendações, compreender seus limites e assumir responsabilidade por sua utilização. O avanço tecnológico, nesse sentido, desloca o centro da competência gerencial: menos esforço dedicado exclusivamente à produção manual de informação e maior atenção à interpretação, supervisão, integração e julgamento.

IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO

A discussão desenvolvida permite compreender que a incorporação da inteligência artificial não deve ser tratada pelas organizações como uma decisão exclusivamente tecnológica. A aquisição de sistemas capazes de processar dados, produzir previsões ou recomendar alternativas representa apenas uma etapa de um processo mais amplo, cuja efetividade depende das capacidades internas mobilizadas para utilizar esses recursos. O levantamento que fundamenta este estudo demonstra que a literatura sobre IA e tomada de decisão empresarial já se distribui por diferentes campos de aplicação, incluindo estratégias, sistemas de decisão, operações, marketing, recursos humanos e cadeia de suprimentos.

Uma primeira implicação refere-se à necessidade de **redefinir as competências dos gestores**. O profissional que atua em ambientes orientados por inteligência artificial precisa desenvolver condições para interpretar resultados produzidos por sistemas automatizados, reconhecer limitações e estabelecer relações entre evidências quantitativas e conhecimento contextual. Giraud et al. (2022), ao investigarem os impactos da IA sobre as competências gerenciais, colocam essa transformação no centro da discussão. A questão não consiste em transformar gestores em especialistas em tecnologia, mas em evitar que decisões relevantes sejam delegadas a sistemas cuja lógica e limitações não sejam compreendidas por aqueles que respondem por seus resultados.

A segunda implicação está relacionada à **qualificação dos processos decisórios**. Sistemas inteligentes podem reduzir o tempo necessário para localizar padrões e informações, mas a velocidade não deve ser confundida com qualidade. Em vendas, por exemplo, Syam e Sharma (2018) identificaram a IA como facilitadora da decisão, preservando a importância da atuação humana para compreender interações sociais no contexto business-to-business. A mesma lógica pode ser

transposta para outros setores: quanto mais dependente do contexto for uma decisão, maior será a importância da capacidade humana de interpretação.

Uma terceira implicação envolve a **gestão de pessoas**. A utilização de IA em recrutamento, avaliação e outros processos relacionados aos trabalhadores exige critérios que ultrapassem a eficiência operacional. Também, Cappelli e Yakubovich (2019) identificaram desafios específicos na aplicação de técnicas de inteligência artificial à gestão de recursos humanos, defendendo mecanismos capazes de aproximar análise de dados e participação dos trabalhadores. Para as organizações, isso significa que a automação de determinadas atividades não deve eliminar mecanismos de revisão, diálogo e contestação.

A quarta implicação diz respeito à **governança**. A utilização crescente de sistemas inteligentes exige definição de responsabilidades, critérios de controle e procedimentos para avaliação dos resultados. O artigo-base identifica questões como vies algorítmico, privacidade, responsabilização e segurança como elementos que acompanham a expansão da IA nos processos decisórios. Consequentemente, organizações que pretendem utilizar IA de forma estratégica precisam incorporar a governança tecnológica às estruturas tradicionais de gestão.

Uma quinta implicação refere-se à **qualidade dos dados**. A dependência de informações históricas pode limitar a capacidade dos sistemas de reconhecer mudanças estruturais ou situações que não possuem correspondência suficiente no passado. Nishant, Kennedy e Corbett (2020) identificam a dependência excessiva de dados históricos entre os desafios relacionados à utilização da IA. Dessa maneira, investimentos em inteligência artificial precisam ser acompanhados por políticas de qualidade, atualização e avaliação crítica das bases utilizadas.

Por fim, a gestão precisa compreender a IA como **capacidade organizacional de longo prazo**, e não como projeto pontual. A literatura analisada aponta que

o campo ainda demanda investigações capazes de aproximar aplicações reais, diferentes contextos organizacionais e estudos longitudinais. Na prática, isso implica acompanhar os resultados da tecnologia, revisar procedimentos, desenvolver pessoas e ajustar os sistemas à medida que as necessidades da organização se transformam.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inteligência artificial vem modificando as condições nas quais as organizações produzem informações, analisam alternativas e tomam decisões. A questão central, contudo, não está simplesmente na capacidade crescente dos sistemas de executar tarefas que anteriormente dependiam exclusivamente de profissionais. O aspecto mais relevante encontra-se na transformação da relação entre tecnologia e gestão. À medida que sistemas inteligentes participam de atividades de análise e recomendação, modificam-se também as capacidades necessárias para que gestores possam utilizar seus resultados de maneira adequada.

Este artigo partiu dessa perspectiva para analisar como a presença da inteligência artificial redefine capacidades de gestão associadas à tomada de decisão. A discussão desenvolvida permitiu identificar quatro dimensões particularmente relevantes: capacidade analítica, capacidade de aprendizagem, capacidade de integração e capacidade de governança. Essas dimensões não devem ser interpretadas como competências independentes, mas como elementos que se reforçam mutuamente na construção de uma capacidade organizacional orientada para o uso responsável da IA.

A capacidade analítica torna-se necessária porque a disponibilidade de dados não assegura, isoladamente, uma decisão adequada. Sistemas inteligentes podem ampliar significativamente o processamento das informações, mas seus resultados precisam ser avaliados à luz dos objetivos e das

circunstâncias organizacionais. A capacidade de aprendizagem, por sua vez, permite que a organização utilize os resultados produzidos pela IA não apenas para decidir, mas também para revisar processos e compreender novos padrões de funcionamento.

A capacidade de integração aparece como condição para impedir que a inteligência artificial permaneça confinada a aplicações isoladas. Sistemas, pessoas e processos precisam estabelecer conexões para que a informação produzida em determinado ponto da organização possa efetivamente contribuir para decisões realizadas em outros níveis. A literatura sobre aplicações de IA em cadeias de suprimentos e transformação digital reforça a importância dessa perspectiva integrada.

A capacidade de governança completa esse conjunto ao estabelecer limites e responsabilidades para a utilização da tecnologia. A discussão sobre explicabilidade, segurança, privacidade, vieses e responsabilização demonstra que o uso organizacional da IA possui consequências que não podem ser avaliadas somente a partir de indicadores de produtividade. A governança, nesse sentido, constitui uma dimensão da própria capacidade de gestão e não apenas uma função atribuída aos setores jurídicos ou de tecnologia.

A principal conclusão deste estudo é que **a expansão da inteligência artificial não reduz necessariamente a importância do gestor; ela altera o conteúdo de sua atuação.** Atividades de processamento e classificação podem ser progressivamente automatizadas, enquanto ganham importância tarefas relacionadas à interpretação, supervisão, contextualização, coordenação e julgamento. A tecnologia amplia o campo de possibilidades da decisão, mas não define sozinha o que deve ser decidido.

Essa conclusão encontra respaldo em diferentes trabalhos presentes no banco analisado. Syam e Sharma (2018), por exemplo, reconhecem a IA como facilitadora das decisões comerciais, mas preservam a importância humana na compreensão das interações sociais. Da mesma forma, Tambe, Cappelli e Yakubovich (2019)

evidenciam que a utilização de IA na gestão de pessoas exige mecanismos que articulem técnicas analíticas e participação dos trabalhadores.

O estudo apresenta, contudo, limitações. A principal delas decorre da opção por uma revisão qualitativa orientada pelo banco bibliográfico do artigo de referência, não constituindo uma nova análise bibliométrica nem uma pesquisa empírica com organizações. Dessa forma, as interpretações apresentadas não permitem estabelecer relações causais ou generalizações sobre o desempenho empresarial decorrente da adoção de IA. O próprio estudo-base reconhece limitações decorrentes da concentração da investigação na base Scopus e recomenda a ampliação das pesquisas para outras bases, regiões e desenhos metodológicos.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos empíricos que investiguem como gestores efetivamente utilizam recomendações produzidas por sistemas de IA, quais competências desenvolvem durante esse processo e em que circunstâncias optam por aceitar, modificar ou rejeitar resultados automatizados. Estudos longitudinais também podem contribuir para compreender se a introdução da tecnologia produz mudanças permanentes nas estruturas organizacionais ou se seus efeitos permanecem restritos a determinadas atividades.

Outra possibilidade consiste em comparar organizações com diferentes níveis de maturidade digital, verificando como infraestrutura, cultura, qualificação profissional e mecanismos de governança interferem nos resultados obtidos. Essa agenda é coerente com a indicação do artigo-base de ampliar investigações qualitativas, quantitativas e de métodos mistos sobre a utilização da IA em contextos organizacionais concretos.

Em síntese, a inteligência artificial deve ser compreendida menos como substituta da gestão e mais como elemento que reconfigura suas exigências. Organizações capazes de combinar recursos

tecnológicos, conhecimento humano, aprendizagem institucional e mecanismos de responsabilidade estarão em melhores condições para transformar a capacidade computacional da IA em capacidade efetiva de gestão. O desafio contemporâneo, portanto, não é decidir entre pessoas ou algoritmos, mas construir formas organizacionais nas quais ambos possam atuar dentro de limites claros, com objetivos definidos e responsabilidade sobre as consequências das decisões.

REFERÊNCIAS

- BANDEIRA, Gabriel Lucas; TORTATO, Ubiratã. The future avenues of artificial intelligence and decision-making in business management. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 25, n. 6, p. 1-30, 2024. DOI: 10.1590/1678-6971/eRAMD240081.
- DWIVEDI, Yogesh K. et al. Artificial Intelligence (AI): multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. **International Journal of Information Management**, 2021. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002.
- GIRAUD, Laurent; ZAHED, Ahmed; HERNANDEZ, Samuel; AKRAM, A. A. The impacts of artificial intelligence on managerial skills. **Journal of Decision Systems**, v. 32, n. 3, p. 566-599, 2022. DOI: 10.1080/12460125.2022.2069537.
- NISHANT, Rohit; KENNEDY, Michael; CORBETT, Jack. Artificial intelligence for sustainability: challenges, opportunities, and a research agenda. **International Journal of Information Management**, v. 53, 102104, 2020. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102104.
- POURNADER, Morteza; GHADERI, Hamid; HASSANZADEGAN, Amir; FAHIMNIA, Behnam. Artificial intelligence applications in supply chain management. **International Journal of Production Economics**, v. 241, 108250, 2021. DOI: 10.1016/j.ijpe.2021.108250.
- RAI, Arun. Explainable AI: from black box to glass box. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 48, p. 137-141, 2020. DOI: 10.1007/s11747-019-00710-5.
- ROCHA, I. F.; KISSIMOTO, K. O. Barreiras e benefícios na adoção de inteligência artificial e IoT na gestão de operação. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 4, 2022. DOI: 10.1590/1678-6971/eRAMR220119.en.

SCHNEIDER, S.; LEYER, M. Me or information technology? Adoption of artificial intelligence in the delegation of personal strategic decisions. **Managerial and Decision Economics**, v. 40, n. 3, p. 223-231, 2019. DOI: 10.1002/mde.2982.

SNYDER, Hannah. Literature review as a research methodology: an overview and guidelines. **Journal of Business Research**, v. 104, p. 333-339, 2019. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.07.039.

STONE, Merlin et al. Artificial intelligence (AI) in strategic marketing decision-making: a research agenda. **The Bottom Line**, v. 33, n. 2, p. 183-200, 2020. DOI: 10.1108/BL-03-2020-0022.

SYAM, Niladri; SHARMA, Arun. Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. **Industrial Marketing Management**, v. 69, p. 135-146, 2018. DOI: 10.1016/j.indmarman.2017.12.019.

TAMBE, Prasanna; CAPPELLI, Peter; YAKUBOVICH, Valery. Artificial Intelligence in Human Resources Management: challenges and a path forward. **California Management Review**, v. 61, n. 4, p. 15-42, 2019. DOI: 10.1177/0008125619867910.

VERGANTI, Roberto; VENDRAMINELLI, Luca; IANSITI, Marco. Innovation and design in the age of artificial intelligence. **Journal of Product Innovation Management**, v. 37, n. 3, p. 212-227, 2020. DOI: 10.1111/jpim.12523.

VRONTIS, Demetris et al. Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 33, n. 6, p. 1237-1266, 2022. DOI: 10.1080/09585192.2020.1871398.

WU, Jian; SHANG, Shih. Managing uncertainty in AI-enabled decision-making and achieving sustainability. **Sustainability**, v. 12, n. 21, 2020. DOI: 10.3390/su12218758.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NASCIMENTO, Leandro da Silva; SOUSA JÚNIOR, João Henriques de. Relacionando capital intelectual, gestão do conhecimento e sustentabilidade: um modelo

conceitual. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 92-104, 2019.

FONSECA, Diego Leonardo de Souza; MOTA, Kelren Cecília dos Santos Lima da; SANTOS JUNIOR, Roberto Lopes dos. Gestão do conhecimento e sustentabilidade no contexto organizacional: uma revisão sistemática na Ciência da Informação. *Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação*, Brasília, v. 15, n. 2, p. 552-570, 2022.

NASCIMENTO, Hellen Cristina Macedo do; OLIVEIRA, Hamilton Vieira de. Gestão do conhecimento e sustentabilidade: das abordagens conceituais à implementação como estratégia nas organizações. *BIBLOS - Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação*, v. 36, n. 2, 2022.

KRAEMER, Rodrigo et al. Maturidade de gestão do conhecimento: uma revisão sistemática da literatura para apoiar o desenvolvimento de novos modelos de avaliação. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 7, p. 66-79, 2017.