



UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ALICE BARAÚNA CORREIA
CRISTIAN MAX SANTOS DE AGUIAR
MARIA CLARA DE BARROS DOS SANTOS

**O PAPEL DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COMO FERRAMENTA
AUXILIAR NA GESTÃO EMPRESARIAL: DESAFIOS, BENEFÍCIOS E
LIMITAÇÕES**

SALVADOR

2025

**ALICE BARAÚNA CORREIA
CRISTIAN MAX SANTOS DE AGUIAR
MARIA CLARA DE BARROS DOS SANTOS**

**O PAPEL DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COMO FERRAMENTA
AUXILIAR NA GESTÃO EMPRESARIAL: DESAFIOS, BENEFÍCIOS E
LIMITAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração de Empresas da Universidade Católica do Salvador como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientação: Prof^ª Ma. Lea Maria Bomfim Andrade Medeiros

SALVADOR

2025

TERMO DE APROVAÇÃO

ALICE BARAÚNA CORREIA
CRISTIAN MAX SANTOS DE AGUIAR
MARIA CLARA DE BARROS DOS SANTOS

Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "O PAPEL DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COMO FERRAMENTA AUXILIAR NA GESTÃO EMPRESARIAL: DESAFIOS, BENEFÍCIOS E LIMITAÇÕES", como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Católica do Salvador, aprovado pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Data da aprovação: 20 de outubro de 2025.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Ma. Lea Maria Bomfim Andrade Medeiros

Orientadora

Prof.^a Ma. Ana Paula Alves Gomes

Avaliadora

Prof.^a Ma. Adriana Rezende Rangel

Avaliadora

O PAPEL DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COMO FERRAMENTA AUXILIAR NA GESTÃO EMPRESARIAL: DESAFIOS, BENEFÍCIOS E LIMITAÇÕES

Alice Baraúna Correia¹

Cristian Max Santos de Aguiar²

Maria Clara de Barros dos Santos³

RESUMO

Este artigo tem como foco o estudo do uso da Inteligência Artificial como ferramenta auxiliar na gestão empresarial. Diante da crescente digitalização dos processos organizacionais, a pesquisa busca refletir sobre os principais impactos dessa tecnologia no ambiente corporativo, analisando suas aplicações, vantagens, limitações e desafios. São abordados aspectos históricos da evolução da IA, bem como suas contribuições para áreas como marketing, finanças, atendimento ao cliente e recursos humanos. Também são discutidas questões relacionadas à dependência tecnológica, impactos no desenvolvimento intelectual, e preocupações éticas envolvendo a privacidade de dados e a supervisão humana. A proposta do trabalho envolve uma abordagem quali-quantitativa com estudo de campo, por meio de entrevistas com gestores. O objetivo é explorar, de forma crítica e reflexiva, como a IA tem sido incorporada à gestão, sem se sobrepor ao papel do gestor humano, especialmente na tomada de decisões estratégicas. Com isso, constatou-se, contudo, a necessidade de equilibrar o uso da tecnologia com a atuação humana, preservando o papel crítico e reflexivo do gestor nas decisões organizacionais.

Palavra chave: Inteligência Artificial; Gestão Empresarial; Automação; Desafios Organizacionais; Tomada de Decisão.

1 INTRODUÇÃO

A tecnologia tem desempenhado um papel fundamental na transformação das empresas, sendo a Inteligência Artificial (IA) uma das inovações mais impactantes dos últimos anos. Sua capacidade de processar grandes volumes de dados, automatizar tarefas e apoiar a tomada de decisões tem atraído a atenção de gestores interessados em aumentar a eficiência operacional e aprimorar estratégias organizacionais. Nesse cenário, o uso da IA tem se tornado cada vez mais frequente, oferecendo inúmeras oportunidades, mas também impondo desafios relevantes às organizações.

¹ Aluna do 8º semestre do curso de Administração de Empresas da Universidade Católica do Salvador. Contato: alice.correia@ucsal.edu.br

² Aluno do 8º semestre do curso de Administração de Empresas da Universidade Católica do Salvador. Contato: cristianmax.aguiar@ucsal.edu.br

³ Aluna do 7º semestre do curso de Administração de Empresas da Universidade Católica do Salvador. Contato: mariaclarabarros.santos@ucsal.edu.br

A crescente integração da IA aos processos administrativos tem gerado questionamentos acerca de seus impactos reais na gestão empresarial. Por um lado, a tecnologia promove maior precisão na análise de dados, otimização de recursos e agilidade na execução de tarefas rotineiras. Por outro, levanta preocupações quanto à dependência excessiva de sistemas inteligentes, à segurança da informação, à ética no uso de dados e à necessidade de constante adaptação dos profissionais às novas exigências do mercado. Além disso, as limitações da IA — como a ausência de subjetividade, empatia e criatividade — reforçam a importância de compreender seus benefícios e restrições, visando uma aplicação equilibrada no ambiente corporativo.

Diante disso, esta pesquisa busca evidenciar os impactos da Inteligência Artificial na gestão empresarial, demonstrando de que forma essa tecnologia tem impulsionado avanços na automação de processos, na análise de dados e no suporte à tomada de decisão. Dentro do amplo campo de estudo da IA, o foco aqui recai sobre sua utilização como ferramenta auxiliar na gestão, e não como substituta da atuação humana, especialmente no que se refere às decisões estratégicas.

A aplicação da IA, quando conduzida de forma excessiva ou desbalanceada, pode gerar consequências como a dependência tecnológica, impactos na força de trabalho e vulnerabilidades em relação à segurança da informação. Nesse contexto, surge a seguinte questão norteadora da pesquisa: **Quais são os desafios, problemas e situações enfrentados pelo uso excessivo da Inteligência Artificial na gestão empresarial?** A partir dessa problemática, busca-se promover uma análise crítica sobre os efeitos dessa tecnologia, considerando suas vantagens e limitações.

Este estudo tem como objetivo analisar os desafios e impactos do uso da Inteligência Artificial como ferramenta auxiliar na gestão empresarial, identificando seus benefícios, desvantagens e limitações. Para isso, busca-se compreender de que maneira essa tecnologia influencia os processos administrativos, a tomada de decisão e a eficiência organizacional, além de avaliar os desafios enfrentados por empresas que adotam a IA em suas operações.

Para alcançar o objetivo geral proposto, esta pesquisa estabelece os seguintes objetivos específicos:

- Compreender a evolução histórica da Inteligência Artificial e seu desenvolvimento como ferramenta auxiliar na gestão empresarial, explorando conceitos fundamentais e principais marcos tecnológicos.

- Investigar as principais aplicações da Inteligência Artificial na gestão empresarial, analisando suas funcionalidades, benefícios e limitações nos diferentes setores organizacionais.
- Avaliar a aplicabilidade da Inteligência Artificial na gestão empresarial por meio de um estudo de caso, identificando os desafios enfrentados e os impactos percebidos pelas empresas.

A Inteligência Artificial (IA) tem revolucionado a gestão empresarial, impactando a eficiência operacional e a tomada de decisões. Sua crescente adoção pelas empresas exige uma compreensão aprofundada sobre seus benefícios, desafios e limitações. No meio acadêmico, esta pesquisa contribui para o entendimento da IA como ferramenta auxiliar na administração, analisando sua aplicação prática e seus impactos estratégicos.

Além da relevância científica, a pesquisa tem grande importância social. A IA está cada vez mais presente no mercado, tornando essencial a análise de sua aplicabilidade na gestão. Empresas que adotam essa tecnologia podem otimizar processos, reduzir erros e melhorar a tomada de decisão. A divulgação dos resultados pode auxiliar gestores na adoção consciente da tecnologia, evitando riscos e potencializando oportunidades.

A escolha do tema reflete também um interesse pessoal. Como jovens imersos na tecnologia e usuários ativos de IA nos estudos, no trabalho e na vida pessoal, reconhecemos sua influência no futuro da administração. Dessa forma, esta pesquisa não apenas responde a uma questão acadêmica, mas também reflete nossa curiosidade e preocupação com a inovação, o impacto no mercado e a evolução da gestão empresarial.

Com isso, o estudo busca contribuir para o debate acadêmico e profissional, fornecendo uma visão crítica sobre o papel da IA na administração. A análise permitirá compreender como essa tecnologia pode ser utilizada estrategicamente pelas organizações, equilibrando inovação e gestão responsável.

2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A primeira Revolução Industrial, que teve início em meados do século XVIII, marcou um forte impacto para a história do mundo, por ter sido um período de grandes transformações e desenvolvimento tecnológico. Pode-se afirmar que, a partir deste período, a mecanização da produção abriu caminhos para a automação, sendo este o principal aspecto na

escolha da implementação das inteligências artificiais dentro das organizações (CHIAVENATO, 2014).

Com a segunda revolução industrial, entre o final do século XIX e início do século XX, novas tecnologias, como a eletricidade e o motor de combustão, potencializaram ainda mais a automação industrial. No entanto, foi durante a terceira revolução industrial que os primeiros conceitos modernos de Inteligência Artificial começaram a se materializar, graças ao surgimento dos computadores eletrônicos e à capacidade de armazenar e processar grandes volumes de dados.

A evolução histórica da inteligência artificial (IA) está relacionada às antigas aspirações humanas de criar máquinas capazes de simular a inteligência e o comportamento humano, presentes desde a Antiguidade, mas que somente no século XX ganharam base científica com o avanço da computação eletrônica. Em 1943, McCulloch e Pitts propuseram o primeiro modelo de neurônios artificiais, sugerindo que redes de elementos simples poderiam simular processos cognitivos humanos (INSTITUTO DE ENGENHARIA, 2018). O marco oficial da Inteligência Artificial ocorreu em 1956, na Conferência de Dartmouth, onde o termo foi utilizado pela primeira vez por John McCarthy, considerado um dos pioneiros do estudo da IA. A partir de então, surgiram os primeiros programas capazes de simular aspectos básicos do pensamento humano, como a resolução de problemas matemáticos e jogos de estratégia. Nas décadas de 1970 e 1980, os sistemas especialistas propostos por Edward Feigenbaum ganharam destaque em ambientes corporativos e científicos, contribuindo para a popularização da IA (INSTITUTO DE ENGENHARIA, 2018).

Com a chegada da internet nos anos 1990, a capacidade de coleta e armazenamento de dados foi exponencialmente ampliada, dando espaço ao desenvolvimento de técnicas como machine learning (aprendizado de máquina) e data mining (mineração de dados), que possibilitaram a construção de modelos preditivos avançados (Goodfellow et al., 2016). Na década de 2010, a popularização do deep learning (aprendizado profundo), baseado em redes neurais multicamadas, revolucionou ainda mais a IA, permitindo aplicações sofisticadas como reconhecimento facial, assistentes virtuais (Siri, Alexa, Google Assistant) e algoritmos de recomendação em plataformas como Netflix e Spotify (RUSSELL; NORVIG, 2021).

Mais recentemente, a IA integrou o cotidiano por meio de assistentes virtuais, sistemas de recomendação e modelos generativos como o ChatGPT, revolucionando a interação entre humanos e máquinas. Assim, a história da inteligência artificial reflete uma evolução contínua, impulsionada por descobertas científicas, avanços tecnológicos e desafios éticos e sociais (GOMES, 2017).

O grande salto, no entanto, ocorreu durante a pandemia da COVID-19, quando a necessidade de isolamento social acelerou a transformação digital nas empresas em escala global. Um relatório da MCKINSEY (2020) aponta que mais de 50% das empresas entrevistadas aumentaram seus investimentos em soluções de IA no período pandêmico, visando garantir a continuidade operacional por meio da automação de processos, atendimento digitalizado e otimização logística. Essa adoção intensificada consolidou a IA como suporte essencial para a gestão empresarial moderna, com aplicações cada vez mais presentes no cotidiano organizacional para automatizar processos complexos e apoiar a tomada de decisões gerenciais (sempre supervisionadas pelos gestores humanos).

3 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO EMPRESARIAL

A Inteligência Artificial (IA) na administração de empresas tem se estabelecido como uma ferramenta essencial no cenário empresarial atual. À medida que essa tecnologia se desenvolve continuamente, um número crescente de organizações implementa soluções baseadas em IA para melhorar sua eficiência operacional e competitividade no mercado. A maior contribuição da IA reside na eficiência do tempo e na diminuição de despesas, pois possibilita a automatização de atividades comuns, melhora a análise de dados e aprimora os processos de decisão.

A IA tem se consolidado como uma ferramenta essencial para otimizar processos, reduzir custos e aprimorar a tomada de decisões nas organizações. No entanto, seu uso excessivo e desregulado impõem desafios significativos que não podem ser negligenciados, especialmente em pequenas e médias empresas.

Várias soluções apoiadas por IA se destacam por fornecer assistência direta aos gerentes em diversas áreas da gestão. Algumas delas incluem:

Quadro 1 – Principais ferramentas de Inteligência Artificial e suas aplicações

FERRAMENTA	DESCRIÇÃO
Jasper	Ferramenta destinada à geração automática de conteúdo, como textos publicitários, e-mails e postagens em redes sociais, amplamente utilizada no setor de marketing.
ChatGPT	Assistente virtual que utiliza linguagem natural, capaz de responder perguntas, produzir relatórios, apoiar a comunicação interna e colaborar em decisões estratégicas.

Cognigy	Solução voltada para atendimento automatizado por meio de chatbots e voicebox, aprimorando a experiência do cliente e a eficiência dos serviços.
Tldv.io	Sistema que captura, transcreve e resume reuniões realizadas em plataformas online, automatizando a elaboração de atas e destacando pontos relevantes.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Essas ferramentas mostram como a IA pode ser implementada de maneira prática no dia a dia das empresas, atuando como um apoio crucial para decisões, automação de tarefas, análise de informações e fortalecimento do relacionamento com clientes e funcionários. Com o contínuo avanço tecnológico, espera-se que a relevância da IA na administração empresarial torne-se cada vez mais significativa nos próximos anos.

Quadro 2 – Aplicações da Inteligência Artificial na Gestão Organizacional

ÁREA DE APLICAÇÃO	DESCRIÇÃO
Automação de processos (RPA)	Utilização de robôs de software para executar tarefas repetitivas e operacionais, reduzindo a carga de trabalho manual e acelerando prazos.
Análise preditiva	Modelagem de dados que antecipa tendências de mercado, comportamentos de consumo e riscos operacionais, auxiliando gestores no planejamento estratégico.
Atendimento ao cliente	Uso de chatbots e assistentes virtuais para agilizar respostas, personalizar interações e reduzir filas de espera.
Marketing digital	Aplicação de algoritmos inteligentes para segmentar públicos e otimizar campanhas publicitárias, aumentando o retorno sobre o investimento.

Fonte: Elaboração própria, com base em Davenport e Ronanki (2018).

Além disso, a IA vem ajudando bastante os setores das organizações. A IA se mostra muito presente no setor de Recursos Humanos, contribuindo no setor. Ferramentas baseadas em IA são empregadas para triagem de currículos, análise comportamental, retenção de talentos e melhoria do clima organizacional (BERSIN, 2019). Já no setor financeiro, algoritmos auxiliam na análise de crédito, detecção de fraudes e gerenciamento de carteiras de investimentos, tornando os processos mais seguros e eficientes (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2017). Apesar dos desafios, a IA oferece benefícios significativos, como:

- Aumento da eficiência e produtividade por meio da automação de tarefas repetitivas.
- Melhoria na análise de dados e suporte à tomada de decisão, possibilitando ações mais assertivas e personalizadas.
- Redução de custos operacionais e otimização de processos, fortalecendo o planejamento estratégico e a competitividade empresarial.

Apesar de seu enorme potencial, a inteligência artificial (IA) apresenta limitações significativas na gestão empresarial. Uma das principais barreiras é a dependência de dados de qualidade: decisões baseadas em informações incompletas, desatualizadas ou enviesadas podem levar a resultados incorretos. Além disso, a IA carece de sensibilidade emocional e contexto cultural, o que dificulta a compreensão de fatores humanos essenciais, como motivação de equipes, liderança e negociação. Há também desafios relacionados à transparência dos algoritmos, que muitas vezes funcionam como “caixas-pretas”, dificultando a explicação de suas decisões. Por fim, a implementação de soluções de IA exige investimentos elevados em infraestrutura, capacitação de pessoal e mudanças nos processos internos, o que pode ser um obstáculo para empresas de menor porte, como:

Quadro 3 – Desafios e Limitações da Implementação de Soluções de Inteligência Artificial nas Organizações.

DESAFIO	DESCRIÇÃO
Incapacidade de substituir o elemento humano	A IA não substitui competências humanas essenciais, como empatia, criatividade, julgamento moral e compreensão de contextos culturais complexos. A liderança, a inovação e a adaptação a mudanças continuam dependendo fundamentalmente do fator humano.
Risco de uso mal-intencionado	A tecnologia pode ser explorada para fins antiéticos, como manipulação de informações, fraudes e discriminação, exigindo políticas rigorosas de governança e monitoramento constante.
Limitações na sustentação de vantagem competitiva	A vantagem competitiva proporcionada pela IA tende a ser temporária, devido à rápida disseminação tecnológica. Para manter a relevância, é necessário investir continuamente em inovação e integração estratégica da IA com outros processos empresariais.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Embora a Inteligência Artificial (IA) seja uma aliada poderosa na automatização de processos e na otimização de operações empresariais, sua implementação não está isenta de limitações, problemas e desafios. Devido ao período pandêmico, o mundo corporativo acelerou o processo de implementação das inteligências artificiais nas suas gestões, considerando que, para lidar com a nova realidade era necessária uma rápida adaptação. No entanto, esse avanço acelerado trouxe impactos significativos. Muitos postos de trabalho foram substituídos pela imposição da automação dentro das organizações, gerando desemprego e, assim, desencadeando diversos problemas sociais. Segundo o Fórum Econômico Mundial (2020), estima-se que até 85 milhões de empregos possam ser automatizados até 2025, exigindo que milhões de trabalhadores passem por processos de requalificação e adaptação para novos papéis no mercado.

De acordo com Twenge (2017), por conta do processo desenfreado da implementação da IA, observa-se que o desenvolvimento intelectual da sociedade, principalmente da nova geração, vem sendo impactado negativamente.

Além das questões relacionadas ao mercado de trabalho, outro desafio importante é o impacto no desenvolvimento intelectual das equipes e das novas gerações. A facilidade proporcionada pelas soluções baseadas em IA tem contribuído para uma possível redução da capacidade analítica e crítica dos indivíduos, já que tarefas antes realizadas de forma manual ou por meio de raciocínio lógico passam a ser automatizadas, diminuindo o estímulo ao pensamento autônomo e à criatividade (BOSTROM, 2014). Esse fenômeno pode gerar, no longo prazo, um ambiente organizacional menos resiliente, com maior dependência de sistemas e menor capacidade humana de resposta em situações imprevistas.

Do ponto de vista técnico, a IA também apresenta limitações que devem ser cuidadosamente consideradas. Segundo Floridi et al. (2018), destacam-se a dependência de dados de alta qualidade, o risco de enviesamento algorítmico, que pode reproduzir injustiças sociais, reforçando estereótipos ou decisões discriminatórias, e a necessidade constante de supervisão humana. Afinal, mesmo que a IA seja capaz de aprender e se adaptar, ela depende exclusivamente de parâmetros e diretrizes definidos pelos humanos para funcionar adequadamente, visto que, envolve questões éticas e relacionadas à privacidade de dados.

4 PERCURSO METODOLÓGICO

O presente trabalho adota como metodologia, análise e discussão do estudo de caso, com abordagem quali-quanti, visando analisar a utilização da Inteligência Artificial como ferramenta auxiliar na gestão empresarial. Na pesquisa de campo, foi elaborado um

questionário com questões que possibilitaram o conhecimento do público-alvo, composto por três gestores de empresas diferentes. A escolha dos gestores ocorreu a partir da vinculação de cada integrante do grupo com a organização em que atua profissionalmente, o que possibilitou contemplar diferentes áreas, segmentos e formas de atuação no mercado. O questionário foi aplicado no período de 12 a 17 de setembro, garantindo uma coleta de dados atualizada e situada no contexto recente das empresas analisadas. Ao todo, foram aplicadas 10 perguntas a cada gestor, com o objetivo de coletar dados sobre suas percepções acerca da utilização da Inteligência Artificial (IA) na gestão empresarial.

O estudo apresenta natureza qualitativa, permitindo que os entrevistados respondessem de forma aberta, compartilhando suas opiniões, experiências e preferências. Além disso, também possui natureza quantitativa, uma vez que incluiu perguntas objetivas que possibilitaram respostas estruturadas e detalhadas. A integração das abordagens contribuiu para uma visão mais ampla da relevância e do impacto da IA na gestão empresarial. A fim de preservar suas identidades e confidencialidade, os gestores foram identificados como A, B e C ao longo da análise.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DO ESTUDO DE CASO

Na formulação da primeira pergunta, as respostas dos gestores A, B e C foram analisadas minuciosamente para entender o papel da Inteligência Artificial (IA) na administração das empresas. Verificou-se que a IA é vista como extremamente significativa para a gestão, pois favorece a melhoria dos processos, automatizando tarefas recorrentes e operacionais, o que permite a alocação de tempo e recursos em atividades mais estratégicas. Esse aspecto foi ressaltado pelo Gestor B e vai ao encontro da análise de Nomus (2025).

O Gestor C também acrescentou que, quando a inteligência artificial é aplicada corretamente, ela possibilita a redução de tempo nos procedimentos, melhora a comunicação de dados e torna os sistemas internos mais ágeis.

Na segunda pergunta, questionou-se aos três administradores se suas organizações possuíam um plano claro para a implementação de tecnologias de inteligência artificial. De acordo com o gráfico, as respostas foram: “Sim, mas ainda em estágio inicial”, “Não, mas está em fase de planejamento” e “Não há uma estratégia definida”. Esses dados indicam que, até agora, não há uma aplicação concreta da IA na administração das empresas dos gestores A, B e C. Situação semelhante é apontada pela TO-BRASIL (2025), que evidenciou que grande parte das pequenas e médias empresas brasileiras ainda se encontra em estágio inicial ou de planejamento quanto à implementação da inteligência artificial.

Em relação às ferramentas de Inteligência Artificial (IA) em uso, notou-se que cada gestor possui visões diferentes conforme o nível de adoção tecnológica em suas organizações. O Gestor A enfatizou a utilização de plataformas como ChatGPT, Gemini e Gamma, o que demonstra uma integração mais avançada da IA nos processos internos, refletindo uma disposição para aceitar inovações e facilitar as atividades diárias. Por outro lado, o Gestor B comentou que, embora a empresa ainda não tenha incorporado oficialmente a IA em seus procedimentos, os funcionários têm utilizado essas ferramentas de maneira independente para ajudar nas tarefas do dia a dia, o que indica uma adaptação tecnológica informal que não foi ainda formalizada pela administração. Já o Gestor C explicou que está na etapa de implementação da IA na comunicação da empresa por meio do WhatsApp, visando uniformizar as respostas e tornar o atendimento mais ágil, o que sugere uma abordagem focada em aprimorar o relacionamento com os clientes e aumentar a eficácia nos processos de comunicação.

Assim, percebe-se que as empresas avaliadas estão em níveis variados de desenvolvimento no que diz respeito à aplicação da inteligência artificial: enquanto uma já estabeleceu a utilização de diversas ferramentas, outra demonstra uma adoção mais espontânea e individual, e a terceira está no começo do processo de implementação, voltada para a comunicação. Essa variedade ressalta a importância de entender a introdução da IA como um processo progressivo, que depende tanto das estratégias de gestão quanto do envolvimento dos funcionários.

Em relação à implementação da Inteligência Artificial (IA), os três gestores compartilharam opiniões diferentes. O Gestor A informou que a empresa ainda não adotou a IA em seus procedimentos. O Gestor B comentou que, embora a implementação tenha sido desafiadora, foi bem-sucedida, evidenciando que, apesar dos obstáculos, a organização conseguiu integrar a tecnologia. Por sua vez, o Gestor C ressaltou que a empresa enfrentou resistência entre os funcionários, sinalizando que a adaptação ainda necessita de ajustes internos.

Assim, é possível notar que as empresas estão em variados níveis de maturidade: enquanto uma ainda não começou a aplicar as mudanças (Gestor A), outra já passou por um período de adaptação (Gestor B), e uma terceira está lidando com desafios relacionados à aceitação por parte dos funcionários (Gestor C). Esses achados indicam que a incorporação da IA se dá de maneira não uniforme, evidenciando tanto o nível de prontidão tecnológica quanto o grau de envolvimento interno de cada empresa.

Em relação aos benefícios da aplicação da Inteligência Artificial (IA), os líderes expressaram opiniões distintas. O Gestor A ressaltou que a IA aumentou a produtividade, afirmando que a automação de processos favorece o uso eficiente do tempo e melhora o desempenho nas atividades cotidianas. O Gestor B mencionou como principal vantagem a celeridade e precisão na tomada de decisões, sublinhando que a análise de grandes quantidades de dados pela IA possibilita uma gestão mais rápida e eficaz. Por outro lado, o Gestor C observou que a empresa ainda não adotou a IA, portanto, não recebeu benefícios até agora.

Os dados obtidos indicam que, apesar de os impactos da inteligência artificial mudarem conforme a fase de implementação, os benefícios mais notáveis são a eficiência nas operações e a evolução na tomada de decisões. A variedade nas respostas também destaca que os resultados alcançados estão intimamente ligados ao grau de incorporação da tecnologia, enfatizando a necessidade de um planejamento estratégico bem estruturado para otimizar os resultados almejados.

Em relação às principais barreiras ou obstáculos enfrentados na adoção da Inteligência Artificial (IA), os gestores expressaram visões divergentes. O Gestor A enfatizou a carência de preparação dos funcionários para empregar a IA de maneira eficaz, ponto que é reforçado por Yee, Chui, Roberts, e Xu (2025), ao destacar que a falta de capacitação da equipe é um dos principais entraves para o aprimoramento de habilidades específicas para o êxito da implementação. Por sua vez, o Gestor B ressaltou que a IA enfrenta desafios relacionados à necessidade de dados de qualidade, salientando que resultados só podem ser alcançados com informações que sejam confiáveis, atualizadas e que reflitam a realidade do negócio, aspectos também discutidos por Alura (2025). Ele também mencionou a importância de ter profissionais capacitados, além da complexidade das questões éticas e jurídicas associadas ao uso da tecnologia. O Gestor C, por sua vez, indicou que a empresa ainda deve esclarecer melhor a aplicabilidade da IA, sugerindo que regras bem definidas de uso são cruciais para prevenir potenciais danos.

Assim, nota-se que as restrições identificadas pelos administradores abarcam tanto fatores técnicos, como a qualidade dos dados e a formação profissional, quanto questões organizacionais e éticas, evidenciando a necessidade de um planejamento bem delineado e do desenvolvimento de políticas internas bem definidas para a adoção da inteligência artificial nas organizações.

Sobre a resposta dos gestores à implementação da Inteligência Artificial (IA), os líderes mostraram opiniões variadas. O Gestor A observou que a recepção foi benéfica, com

uma aceitação ágil, indicando que a equipe acolheu a tecnologia positivamente, mostrando disposição para se adaptar e abraçar as inovações. Por outro lado, o Gestor B e o Gestor C mencionaram que o assunto não é relevante, uma vez que a IA ainda não foi utilizada de modo a afetar diretamente suas equipes.

Os resultados mostram que a maneira como os colaboradores enxergam a IA está diretamente relacionada ao grau de adoção da tecnologia e ao envolvimento da equipe com as ferramentas disponíveis. Quando a IA é integrada nas atividades diárias, isso tende a promover uma aceitação imediata e trazer vantagens operacionais. Contudo, em situações em que não há uma influência direta, torna-se difícil mensurar a resposta dos funcionários, destacando a necessidade de acompanhar a implementação da tecnologia no dia a dia profissional.

Em relação à disponibilização de treinamentos ou capacitação para o uso de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), os gestores tiveram opiniões variadas. O Gestor A e o Gestor B mencionaram que a empresa não oferece nenhum tipo de treinamento, destacando que a equipe ainda não recebeu a orientação formal necessária para aperfeiçoar suas habilidades em IA. Por outro lado, o Gestor C indicou que a empresa está atualmente no planejamento de programas de capacitação, demonstrando a intenção de organizar o aprendizado e preparar os funcionários para o uso eficaz das ferramentas.

Os achados evidenciam que a educação e o treinamento da equipe continuam sendo um desafio considerável na adoção da IA, sublinhando a urgência de estratégias que incentivem o desenvolvimento de habilidades técnicas e a participação ativa dos funcionários. A falta de capacitação pode prejudicar a eficácia das soluções de IA e restringir os possíveis ganhos que a tecnologia pode oferecer à empresa.

Em relação aos riscos e dilemas éticos ligados à utilização da Inteligência Artificial (IA), os gestores destacaram diversas questões cruciais. O gestor A enfatizou a preocupação com a exposição de dados, indicando que a manipulação de grandes quantidades de informações pessoais pode colocar em risco a segurança e a confiança dos usuários. O gestor B trouxe à tona inquietações sobre a dependência excessiva da tecnologia e suas consequências no mercado de trabalho, observando que a automação pode substituir funções humanas, o que demanda adaptação e requalificação da força de trabalho. Por sua vez, o gestor C destacou a importância de haver definições mais precisas e regulamentações para o uso da IA, alertando que, embora seja uma tecnologia com grande potencial, sua aplicação deve ser meticulosamente planejada para evitar possíveis danos a empresas e colaboradores.

Os resultados demonstram que, apesar das inúmeras vantagens da inteligência artificial, sua adoção traz consigo importantes questões éticas e jurídicas. Esse achado reforça as preocupações de Alura (10 de março de 2025), que alerta para riscos relacionados à proteção da privacidade, a dependência em relação à tecnologia e as consequências sobre o mercado de trabalho são elementos que requerem cuidado, estratégia e a formulação de diretrizes internas bem definidas, para assegurar o uso responsável e sustentável dessa tecnologia.

Quanto aos projetos da empresa para aumentar a utilização da Inteligência Artificial (IA) nos próximos anos, os gestores expressaram opiniões diversas. O gestor A indicou que a companhia ainda está desenvolvendo seu planejamento estratégico, sugerindo que as discussões sobre a adoção da IA estão em um estágio inicial e não existem decisões firmes. Por outro lado, o gestor B, que atua na área comercial, ressaltou a vontade de ampliar a aplicação da IA, especialmente na comunicação com os candidatos, com o objetivo de automatizar o acesso às informações de recrutamento, acelerar as respostas e diminuir o tempo de atendimento, buscando uniformizar e aprimorar a experiência do público-alvo, além de aumentar os resultados comerciais. O gestor C, por sua vez, comentou que pretende implementar a IA na sua empresa.

Os dados obtidos indicam que, mesmo com variadas etapas de desenvolvimento e planejamento, as empresas reconhecem na inteligência artificial uma chance estratégica para aprimorar suas operações, facilitar a comunicação e aumentar a eficiência das atividades, destacando a importância da tecnologia como um recurso auxiliar na administração e nas decisões.

Em relação à visão dos líderes sobre a Inteligência Artificial (IA) como um fator de vantagem competitiva, os administradores classificaram sua importância em diferentes graus, sendo 3, 4 e 5, que representam relevante, muito relevante e extremamente relevante, respectivamente. Esses fatores demonstram que todos os líderes enxergam o potencial estratégico da IA para proporcionar vantagens competitivas em suas áreas. Essa tecnologia é percebida como uma ferramenta que pode aprimorar processos, acelerar a comunicação, auxiliar na tomada de decisões e aumentar a eficiência operacional.

A variedade nas respostas destaca que, apesar das diferentes etapas de maturidade na adoção da inteligência artificial, existe um entendimento comum sobre sua relevância para aumentar a competitividade das organizações. A visão favorável enfatiza a urgência de investimentos constantes em tecnologia, na formação dos colaboradores e na incorporação da IA nos processos estratégicos da empresa.

Em relação às orientações para organizações que buscam integrar a Inteligência Artificial (IA) em seus processos administrativos, os gestores ressaltaram a relevância da formação, planejamento metódico e a realização de testes iniciais. O Gestor A destacou a importância de preparar os funcionários, mencionando que o uso eficaz da IA auxilia na otimização do tempo e na melhoria do planejamento. O Gestor B aconselhou que as empresas dediquem atenção ao planejamento e invistam em dados de alta qualidade desde o princípio, enfatizando que a IA produz resultados efetivos somente com informações precisas e atualizadas, além de orientar a capacitação da equipe para que possam interpretar e utilizar as soluções de forma estratégica. O Gestor C sugeriu iniciar com projetos experimentais e buscar parcerias com empresas confiáveis.

De forma mais sintética, a seguir apresenta-se a tabela, a qual reúne as respostas dos três gestores entrevistados, permitindo uma análise comparativa das percepções individuais em relação ao uso da Inteligência Artificial na gestão empresarial.

Quadro 4 – Percepções dos Gestores sobre o Uso da Inteligência Artificial na Gestão Empresarial.

PERGUNTA	GESTOR A	GESTOR B	GESTOR C
A Inteligência Artificial é relevante para a gestão?	Sim, considero, auxilia na análise de dados e no planejamento de projetos.	Sim, tomada de decisão rápida, otimização de processos e redução de custos.	Sim, economiza tempo, facilita troca de informações e torna os sistemas mais fluidos.
Na empresa em que você atua possui alguma estratégia definida para a adoção de tecnologias de Inteligência Artificial (IA)?	ChatGPT, Gemini e Gamma.	Não implementamos IA ainda, porém os colaboradores usam individualmente.	WhatsApp (respostas rápidas e padronizadas).
Processo de implementação.	Não implementamos IA ainda.	Não implementamos IA ainda.	Não implementamos IA ainda.
Quais benefícios a empresa em que você atua já obteve com o uso da Inteligência Artificial (IA)?	Maior produtividade.	Decisões mais rápidas/precisas.	Não implementamos IA ainda.
Quais são as principais limitações ou dificuldades encontradas no uso da IA?	Falta de capacitação.	Dependência de dados de qualidade, custos, falta de profissionais, ética.	Necessidade de regras claras para uso.
Como os colaboradores reagiram à introdução da IA?	Reação positiva (aceitação rápida).	Não se aplica.	Não se aplica.

A empresa oferece treinamentos ou capacitação para o uso das ferramentas de IA?	Não oferece.	Não oferece.	Em fase de planejamento.
Quais riscos ou preocupações éticas você enxerga no uso da IA (ex.: privacidade de dados, dependência tecnológica, impacto no emprego)?	Exposição de dados.	Privacidade de dados, dependência tecnológica, impacto no emprego.	Precisa de melhores definições, cuidado no uso.
Quais são os planos da empresa em que você atua para expandir o uso da Inteligência Artificial (IA) nos próximos anos?	Ainda em planejamento estratégico, pouco discutido	Expandir uso na comunicação com candidatos (automatizar acesso, agilizar respostas, aumentar conversão).	Expandir uso na comunicação com candidatos (automatizar acesso, agilizar respostas, aumentar conversão).
Você acredita que a IA será um diferencial competitivo no setor em que atua?	3 (Relevante).	4 (Muito relevante).	5 (Extremamente relevante).
Que conselho você daria para outras empresas que pretendem implementar IA em seus processos de gestão?	Capacitação para uso, otimizar tempo e planejamento.	Planejar bem, investir em dados de qualidade, capacitar equipe, começar com pilotos.	Buscar empresas sérias para atender às necessidades.

Fonte: Dados obtidos por meio de entrevistas realizadas com três gestores empresariais, (2025).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na análise realizada, foi possível constatar que a Inteligência Artificial (IA) vem ocupando um espaço cada vez mais relevante na gestão empresarial, propondo soluções que otimizam processos, aumentam a eficiência operacional e apoiam a tomada de decisões estratégicas.

A partir da questão norteadora, que buscou compreender quais são os desafios, problemas e situações enfrentados pelo uso excessivo da Inteligência Artificial na gestão empresarial, verificou-se que, embora a IA ofereça benefícios significativos, como agilidade, produtividade e precisão, ainda enfrenta obstáculos relacionados à capacitação de profissionais, à governança de dados, às questões éticas e à necessidade de diretrizes bem definidas para seu uso.

A avaliação das respostas dos gestores A, B e C confirmou que a IA é percebida como um diferencial competitivo, desde que utilizada de forma responsável e equilibrada, atuando como apoio à gestão e não como substituta da ação humana. Observou-se que a tecnologia

traz ganhos expressivos de eficiência e produtividade, mas também impõe desafios técnicos e éticos que exigem atenção constante.

Assim, os objetivos propostos nesta pesquisa foram plenamente atingidos, uma vez que foi possível compreender a evolução da IA, identificar suas aplicações práticas e analisar seus impactos, benefícios e limitações no contexto organizacional.

Conclui-se, portanto, que o uso eficaz da Inteligência Artificial depende de investimentos contínuos em capacitação profissional, governança de dados e práticas éticas, assegurando que a tecnologia seja aplicada de forma estratégica e sustentável. Dessa maneira, a IA consolida-se como uma ferramenta de apoio essencial à gestão empresarial moderna, fortalecendo a competitividade e promovendo uma administração mais inovadora, consciente e humana.

REFERÊNCIAS

ALURA. *Riscos da IA*. Disponível em:

<https://www.alura.com.br/empresas/artigos/riscos-da-ia>. Acesso em: 7 set. 2025.

BERSIN, J. *HR Technology Market 2019: Disruption Ahead*. Josh Bersin Company, 2019.

Disponível em: <https://joshbersin.com/>. Acesso em: 7 set. 2025.

BLOG DA ENGENHARIA. John McCarthy: cientista da computação e pai da inteligência artificial. Disponível em:

<https://blogdaengenharia.com/engenharia/john-mccarthy-cientista-da-computacao-e-pai-da-inteligencia-artificial/>. Acesso em: 7 set. 2025.

BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. *Machine, Platform, Crowd*. W.W. Norton & Company, 2017.

DAVENPORT, T. H.; RONANKI, R. *Artificial Intelligence for the Real World*. Harvard Business Review, 2018.

FEIGENBAUM, E. *Knowledge Systems and the AI Revolution*. Stanford University Department of Computer Science, 1980.

INSTITUTO DE ENGENHARIA. *História da Inteligência Artificial*. 2018.

IBERDROLA. *História da Inteligência Artificial*. Disponível em:

<https://www.iberdrola.com/quem-somos/nosso-modelo-inovacao/historia-inteligencia-artificial>. Acesso em: 26 nov. 2025.

MCCARTHY, J. *Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence*. Dartmouth College, 1956.

MCKINSEY, COMPANY. *The State of AI in 2020*. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/global-survey-the-state-of-ai-in-2020>. Acesso em: 7 set. 2025.

MCCULLOCH, W. S.; PITTS, W. A Logical Calculus of Ideas Immanent in Nervous Activity. *Bulletin of Mathematical Biophysics*, 1943.

MORAIS, G.; BRANCO, D. Aplicações da Inteligência Artificial no setor de Recursos Humanos. *Revista de Administração e Gestão Empresarial*, v. 15, n. 4, p. 9-19, 2024.

MORAIS, G.; BRANCO, D. *Inteligência Artificial na administração moderna*. São Paulo: Editora de Administração, 2021.

NOMUS. *Impactos da Inteligência Artificial nos negócios*. Disponível em: <https://www.nomus.com.br/blog-industrial/impactos-da-inteligencia-artificial-nos-negocios/>. Acesso em: 7 set. 2025.

SPRINGER. *Artificial Intelligence: Risks, Benefits, and Ethics*. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11023-018-9482-5>. Acesso em: 7 set. 2025.

TO BRASIL. *Limites da Inteligência Artificial: o que a IA não pode fazer pelo seu negócio ainda*. Disponível em: <https://www.to-brasil.com/limites-da-inteligencia-artificial-o-que-a-ia-nao-pode-fazer-pelo-seu-negocio-ainda/>. Acesso em: 7 set. 2025.