

O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA TOMADA DE DECISÃO GERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Matheus Ramos Rebouças¹.

¹Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Feira de Santana, pesquisador independente, Feira de Santana, Bahia.

<https://lattes.cnpq.br/8590262749153377>

RESUMO: A crescente incorporação de tecnologias de inteligência artificial (IA) nas organizações tem promovido transformações significativas nos processos de gestão e tomada de decisão. Nesse contexto, a IA vem sendo utilizada como ferramenta estratégica para análise de dados, previsão de cenários, automação de processos e apoio à formulação de decisões gerenciais. O presente estudo tem como objetivo analisar os impactos da inteligência artificial na tomada de decisão gerencial nas organizações contemporâneas. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza básica, com objetivos exploratórios e descritivos, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica. A coleta de informações ocorreu no período de janeiro de 2024 a abril de 2026, utilizando bases de dados acadêmicas como Google Scholar, Scopus e Web of Science, a partir de descritores relacionados à inteligência artificial, gestão organizacional e tomada de decisão. Os resultados indicam que a IA contribui para decisões mais rápidas, precisas e orientadas por dados, ampliando a capacidade analítica das organizações. Entretanto, observam-se desafios relacionados à dependência tecnológica, à qualidade dos dados e às questões éticas associadas ao uso dessas tecnologias. Conclui-se que a inteligência artificial representa um importante instrumento de apoio estratégico à gestão, exigindo das organizações equilíbrio entre inovação tecnológica, supervisão humana e responsabilidade organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência artificial. Tomada de decisão. Gestão organizacional

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON MANAGERIAL DECISION-MAKING IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

ABSTRACT: The growing incorporation of artificial intelligence (AI) technologies into organizations has promoted significant transformations in management processes and decision-making. In this context, AI has been used as a strategic tool for data analysis, scenario prediction, process automation, and support for managerial decisions. This study

aims to analyze the impacts of artificial intelligence on managerial decision-making in contemporary organizations. Methodologically, this is a qualitative study of a basic nature, with exploratory and descriptive objectives, developed through a bibliographic review. Data collection occurred between January 2024 and April 2026 using academic databases such as Google Scholar, Scopus, and Web of Science, based on descriptors related to artificial intelligence, organizational management, and decision-making. The results indicate that AI contributes to faster, more accurate, and data-driven decisions, enhancing organizations' analytical capabilities. However, challenges related to technological dependence, data quality, and ethical issues associated with the use of these technologies were identified. It is concluded that artificial intelligence represents an important strategic support tool for management, requiring organizations to balance technological innovation, human supervision, and organizational responsibility.

KEY-WORDS: Artificial intelligence. Decision-making. Organizational management.

INTRODUÇÃO

A intensificação da transformação digital tem promovido mudanças profundas na dinâmica das organizações contemporâneas, redefinindo modelos de negócios, estruturas organizacionais e processos gerenciais. Nesse cenário, a inteligência artificial (IA) destaca-se como uma das principais tecnologias emergentes da atualidade, sendo amplamente utilizada para automação de processos, análise de dados, previsão de cenários e suporte à tomada de decisão estratégica (Davenport; Ronanki, 2018).

A evolução das tecnologias digitais e o crescimento exponencial da quantidade de dados produzidos diariamente têm impulsionado as organizações a adotarem ferramentas capazes de processar informações de forma mais rápida e eficiente. Em um ambiente de negócios marcado por elevada competitividade, incerteza e necessidade constante de inovação, a tomada de decisão baseada exclusivamente em percepções subjetivas torna-se cada vez mais limitada. Nesse contexto, a IA surge como instrumento estratégico capaz de ampliar a capacidade analítica organizacional e fornecer suporte qualificado às decisões gerenciais.

Ferramentas baseadas em machine learning, análise preditiva e processamento inteligente de dados vêm transformando significativamente a maneira como gestores interpretam informações e formulam estratégias organizacionais. A utilização dessas tecnologias possibilita identificar padrões ocultos, prever tendências de mercado e reduzir níveis de incerteza, contribuindo para decisões mais assertivas e orientadas por dados (Russell; Norvig, 2021).

Além dos ganhos relacionados à eficiência operacional, a inteligência artificial também tem impactado diretamente a competitividade organizacional. Empresas que conseguem utilizar dados de maneira estratégica tendem a responder com maior rapidez às mudanças

do ambiente externo, desenvolver vantagens competitivas e ampliar sua capacidade de inovação. Dessa forma, a IA deixa de ser apenas uma ferramenta operacional e passa a ocupar posição estratégica dentro das organizações contemporâneas.

Entretanto, apesar dos benefícios associados ao uso da inteligência artificial, sua incorporação nas organizações também suscita importantes desafios e debates. Questões relacionadas à dependência tecnológica, à confiabilidade dos algoritmos, à privacidade de dados e aos impactos éticos das decisões automatizadas vêm sendo amplamente discutidas na literatura acadêmica e no ambiente corporativo (Floridi et al., 2018). Além disso, observa-se preocupação crescente quanto à possibilidade de substituição parcial de atividades humanas e aos impactos dessa transformação sobre as relações de trabalho e o papel dos gestores.

Outro aspecto relevante refere-se à necessidade de desenvolvimento de competências organizacionais capazes de integrar tecnologia e capacidade humana de decisão. Embora os sistemas inteligentes sejam capazes de processar grandes volumes de dados em alta velocidade, aspectos subjetivos, contextuais e estratégicos continuam exigindo análise crítica e interpretação humana. Assim, a utilização eficiente da IA depende não apenas da disponibilidade tecnológica, mas também da capacidade das organizações de promover aprendizagem, adaptação e inovação contínua.

Diante desse contexto, torna-se relevante compreender de que forma a inteligência artificial influencia os processos decisórios nas organizações contemporâneas e quais impactos essa tecnologia produz sobre a gestão organizacional. Assim, o presente estudo busca analisar os impactos da IA na tomada de decisão gerencial, discutindo suas contribuições estratégicas, seus desafios e suas implicações para o ambiente organizacional contemporâneo.

OBJETIVO

O presente estudo tem como objetivo geral analisar os impactos da inteligência artificial na tomada de decisão gerencial nas organizações contemporâneas, considerando suas contribuições estratégicas, operacionais e analíticas para os processos organizacionais.

De forma específica, busca-se: (i) identificar as principais aplicações da inteligência artificial nos processos de gestão; (ii) compreender como a utilização de tecnologias inteligentes influencia a qualidade e a agilidade da tomada de decisão; e (iii) discutir os desafios e limitações associados ao uso da IA no contexto organizacional.

Além disso, pretende-se evidenciar como o uso de ferramentas baseadas em inteligência artificial vem transformando as práticas gerenciais e redefinindo o papel dos gestores em ambientes organizacionais cada vez mais orientados por dados e inovação tecnológica.

METODOLOGIA

Essa pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza básica e com objetivos exploratórios e descritivos. Quanto aos procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir da análise de livros, artigos científicos e publicações acadêmicas relacionadas à inteligência artificial, gestão organizacional e tomada de decisão.

A coleta de informações ocorreu no período de janeiro de 2024 a abril de 2026, por meio de buscas sistemáticas em bases de dados acadêmicas nacionais e internacionais, tais como Google Scholar, Scopus e Web of Science, reconhecidas pela relevância científica das publicações indexadas.

Para a realização da busca bibliográfica, foram utilizados descritores em português e inglês, combinados por meio de operadores booleanos (AND/OR), dentre os quais se destacam: “inteligência artificial”, “tomada de decisão”, “gestão organizacional”, “artificial intelligence”, “decision-making” e “organizational management”.

A pesquisa bibliográfica possibilita reunir diferentes contribuições teóricas e análises desenvolvidas por pesquisadores da área, permitindo maior compreensão sobre o fenômeno estudado (Gil, 2019). As fontes consultadas foram selecionadas com base na relevância temática, impacto acadêmico e aderência ao objetivo da pesquisa.

A análise dos dados foi realizada por meio de interpretação qualitativa do conteúdo das obras analisadas, buscando identificar os principais impactos, benefícios e desafios da utilização da inteligência artificial nos processos decisórios organizacionais.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura evidencia que a inteligência artificial vem assumindo papel cada vez mais relevante nas organizações contemporâneas, especialmente no contexto da tomada de decisão gerencial. O avanço das tecnologias digitais e o crescimento exponencial da produção de dados têm impulsionado organizações de diferentes setores a incorporarem sistemas inteligentes capazes de transformar informações em conhecimento estratégico (Davenport; Ronanki, 2018).

Nesse cenário, a IA destaca-se por ampliar significativamente a capacidade analítica das organizações. Ferramentas baseadas em machine learning, mineração de dados e análise preditiva permitem identificar padrões, tendências e comportamentos de mercado com maior rapidez e precisão, favorecendo decisões mais assertivas e orientadas por evidências (Russell; Norvig, 2021). Essa capacidade torna-se especialmente relevante em ambientes empresariais caracterizados por elevada competitividade e rápidas mudanças econômicas e tecnológicas.

Outro aspecto amplamente discutido na literatura refere-se à velocidade dos processos decisórios. Em mercados cada vez mais dinâmicos, a capacidade de responder rapidamente às mudanças externas tornou-se um diferencial estratégico. Sistemas inteligentes possibilitam o processamento de grandes volumes de dados em tempo real, contribuindo para maior agilidade na formulação de estratégias organizacionais e na resolução de problemas gerenciais (Brynjolfsson; McAfee, 2014).

Além disso, a inteligência artificial vem sendo aplicada em diversas áreas funcionais das organizações. No setor de marketing, por exemplo, algoritmos inteligentes permitem segmentação avançada de consumidores, personalização de campanhas e análise comportamental em larga escala (Kotler; Keller, 2019). Na área financeira, a IA é utilizada para análise de risco, previsão de investimentos e detecção de fraudes. Já na gestão de pessoas, sistemas inteligentes auxiliam processos de recrutamento, análise de desempenho e desenvolvimento de competências organizacionais.

Observa-se também que a utilização estratégica da IA contribui para o fortalecimento da competitividade organizacional. Empresas orientadas por dados tendem a desenvolver maior capacidade de adaptação às mudanças do ambiente externo, ampliando seu potencial inovador e sua eficiência operacional. Nesse sentido, a inteligência artificial passa a ser compreendida não apenas como ferramenta tecnológica, mas como elemento estratégico para geração de vantagem competitiva sustentável.

Entretanto, apesar dos benefícios associados à adoção da IA, a literatura aponta importantes desafios relacionados à sua utilização nas organizações. Um dos principais refere-se à dependência excessiva de sistemas automatizados. Embora os algoritmos sejam capazes de fornecer suporte relevante à tomada de decisão, a substituição integral da análise humana pode gerar riscos relacionados à interpretação inadequada de contextos complexos e à ausência de sensibilidade ética nas decisões automatizadas (Harari, 2018).

Outro desafio relevante está relacionado à qualidade dos dados utilizados pelos sistemas inteligentes. A eficácia da inteligência artificial depende diretamente da confiabilidade, consistência e atualização das informações processadas. Dados enviesados, incompletos ou incorretos podem comprometer significativamente os resultados gerados pelos algoritmos, produzindo decisões distorcidas e potencialmente prejudiciais às organizações.

Questões éticas também ocupam posição central nas discussões sobre inteligência artificial organizacional. A utilização de algoritmos em processos decisórios pode gerar problemas relacionados à privacidade de dados, discriminação algorítmica e falta de transparência nos critérios utilizados pelos sistemas inteligentes (Floridi et al., 2018). Dessa forma, torna-se fundamental que as organizações desenvolvam mecanismos de governança tecnológica e supervisão humana capazes de garantir maior responsabilidade e controle sobre a utilização dessas ferramentas.

Sob a perspectiva gerencial, observa-se que a incorporação da IA não elimina a importância dos gestores, mas redefine suas funções dentro das organizações. Em vez de substituir completamente a capacidade humana de decisão, a inteligência artificial atua como instrumento de apoio estratégico, exigindo dos profissionais competências relacionadas à interpretação de dados, pensamento crítico, inovação e adaptação tecnológica.

Adicionalmente, a literatura evidencia que organizações capazes de integrar inteligência artificial, cultura orientada à inovação e aprendizagem organizacional tendem a obter melhores resultados no processo de transformação digital. Assim, o uso eficiente da IA depende não apenas da infraestrutura tecnológica disponível, mas também da capacidade organizacional de promover ambientes colaborativos, aprendizagem contínua e adaptação às mudanças.

Dessa forma, os resultados analisados indicam que a inteligência artificial representa uma importante inovação para os processos decisórios organizacionais, contribuindo para maior eficiência, agilidade e precisão na gestão contemporânea. Contudo, sua utilização exige equilíbrio entre tecnologia e supervisão humana, de modo a potencializar benefícios e minimizar riscos organizacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os impactos da inteligência artificial na tomada de decisão gerencial nas organizações contemporâneas. A partir da revisão da literatura, foi possível observar que a IA vem promovendo transformações significativas nos processos organizacionais, ampliando a capacidade analítica das empresas e contribuindo para decisões mais rápidas, precisas e orientadas por dados.

Os resultados evidenciaram que a utilização de sistemas inteligentes favorece a eficiência operacional, a redução de incertezas e o fortalecimento da competitividade organizacional. Ferramentas de análise preditiva, machine learning e automação de processos têm possibilitado às organizações interpretar grandes volumes de informações de forma estratégica, auxiliando gestores na formulação de decisões e no desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis.

Entretanto, o estudo também demonstrou que a incorporação da inteligência artificial não ocorre sem desafios. Questões relacionadas à dependência tecnológica, à qualidade dos dados e às implicações éticas dos algoritmos representam fatores críticos que precisam ser considerados pelas organizações. Nesse contexto, torna-se fundamental que o uso da IA esteja associado a práticas de governança tecnológica, supervisão humana e responsabilidade organizacional.

Além disso, observou-se que a inteligência artificial não substitui integralmente o papel dos gestores, mas redefine suas funções dentro das organizações contemporâneas. Em um ambiente cada vez mais orientado por dados, competências relacionadas à análise

crítica, interpretação estratégica e adaptação tecnológica tornam-se essenciais para a atuação gerencial.

Sob a perspectiva teórica, o estudo contribui para ampliar a compreensão da inteligência artificial como fenômeno organizacional estratégico, integrando discussões relacionadas à inovação, transformação digital e gestão baseada em dados. Do ponto de vista gerencial, os achados reforçam a necessidade de equilíbrio entre tecnologia e capacidade humana de decisão, de modo a potencializar os benefícios da IA sem comprometer aspectos éticos e organizacionais.

Como limitação, destaca-se o caráter teórico da pesquisa, fundamentada exclusivamente em revisão bibliográfica. Dessa forma, recomenda-se que estudos futuros realizem investigações empíricas sobre os impactos da inteligência artificial em diferentes contextos organizacionais, analisando variáveis como cultura organizacional, maturidade digital e comportamento gerencial.

REFERÊNCIAS

BRYNJOLFSSON, Erik; MCAFEE, Andrew. **The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies**. New York: W. W. Norton & Company, 2014.

DAVENPORT, Thomas H.; RONANKI, Rajeev. Artificial intelligence for the real world. **Harvard Business Review**, v. 96, n. 1, p. 108–116, 2018.

FLORIDI, Luciano; et al. AI4People—An ethical framework for a good AI society: opportunities, risks, principles, and recommendations. **Minds and Machines**, v. 28, n. 4, p. 689–707, 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2019.

HARARI, Yuval Noah. **21 lições para o século 21**. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

RUSSELL, Stuart; NORVIG, Peter. **Artificial intelligence: a modern approach**. 4. ed. New York: Pearson, 2021.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

TURBAN, Efraim; VOLONINO, Linda. **Tecnologia da informação para gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2013.