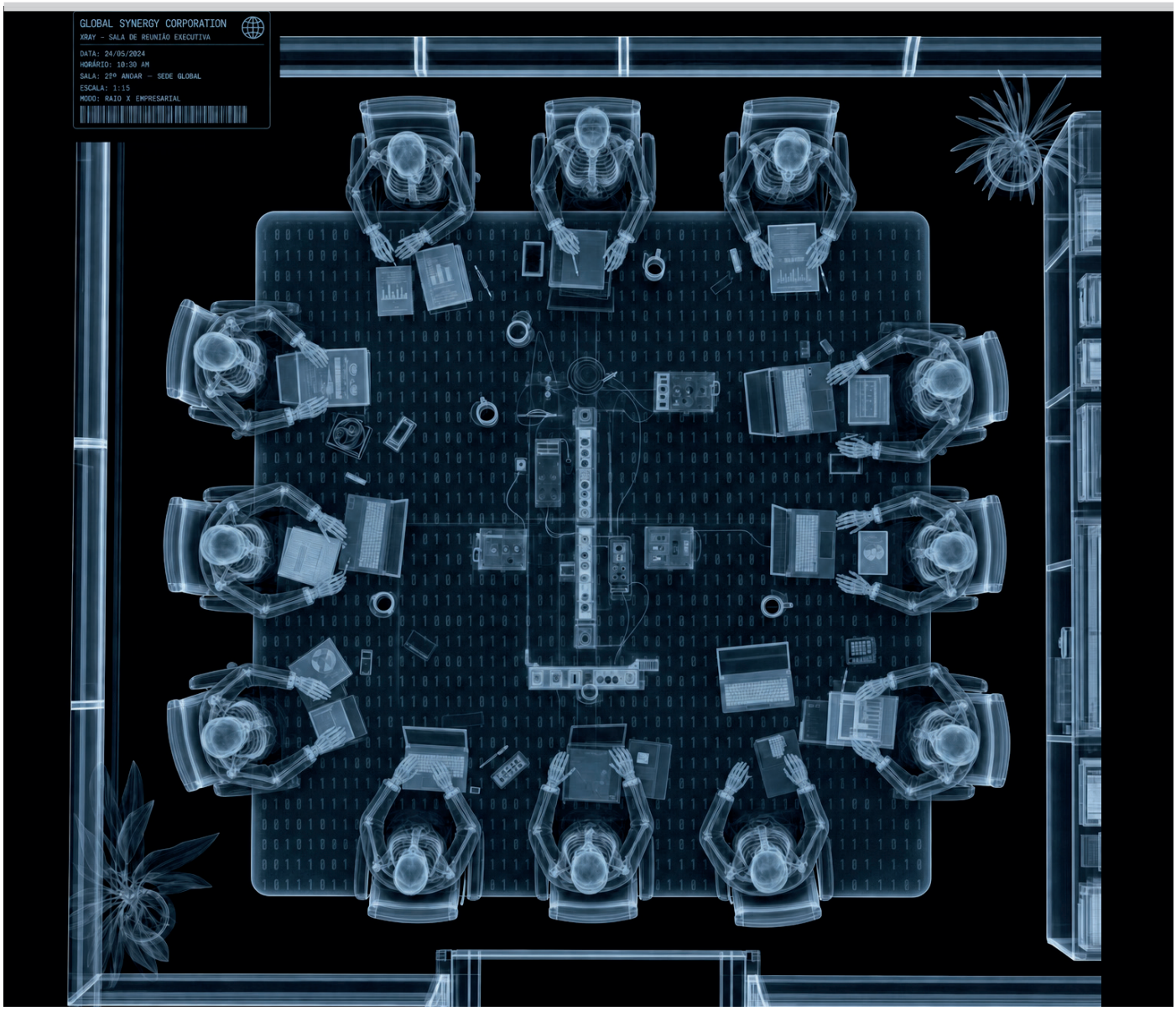
INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COMO ESPELHO ORGANIZACIONAL

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS AN ORGANIZATIONAL MIRROR



Como transformar incoerências estratégicas, fragilidades decisórias e responsabilidades difusas reveladas pela IA em mudanças na forma de liderar e governar

How to turn strategic inconsistencies, decision-making weaknesses, and blurred accountability revealed by AI into changes in the way organizations are led and governed

Antonio Catharino | antonio.catharino@fgv.edu.br | ORCID: 0009-0003-3919-5116
Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

Renato José de Souza | renato.jose@fgv.br | ORCID: 0000-0001-7984-9047
Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

Resumo

Objetivo: analisar por que a inteligência artificial (IA) deve ser compreendida não apenas como tecnologia de automação, mas como um espelho organizacional que torna visíveis incoerências estratégicas, ambiguidades decisórias e fragilidades de *accountability*.

Estado da arte: a literatura recente sobre IA e transformação digital mostra que a captura de valor depende menos da sofisticação técnica isolada e mais da integração entre dados, estratégia, governança, julgamento humano e aprendizagem organizacional.

Originalidade: o artigo desloca a pergunta executiva de "Como usar mais IA?" para "Que decisões a organização está disposta a tornar explícitas, auditáveis e passíveis de responsabilização?".

Impactos: são propostos dilemas e recomendações para executivos, conselhos e lideranças que desejam transformar IA em capacidade decisória, e não apenas em portfólio de ferramentas.

Palavras-chave: inteligência artificial, liderança, tomada de decisão, *accountability*, governança, capacidades dinâmicas.

ODS: 8 – Trabalho decente e crescimento econômico.

ABSTRACT

Objective: *to analyze why Artificial Intelligence should be understood not only as an automation technology, but also as an organizational mirror that makes strategic inconsistencies, decision-making ambiguities, and weaknesses in accountability more visible.*

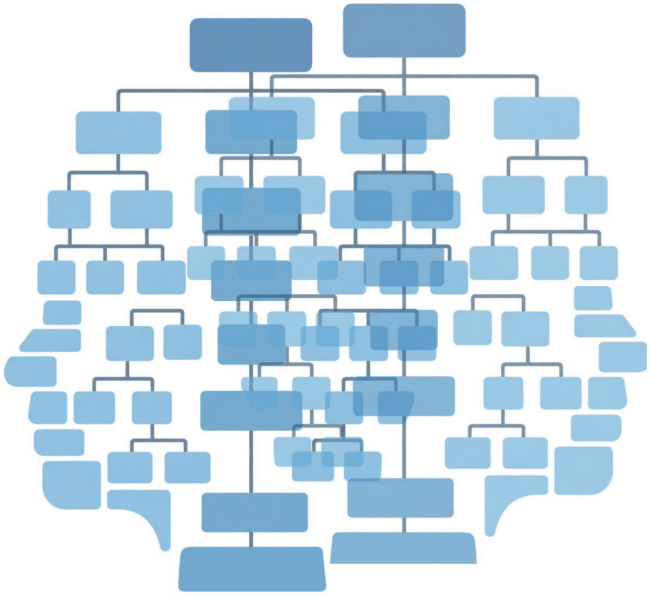
State of the art: *recent literature on AI and digital transformation shows that value capture depends less on isolated technical sophistication and more on the integration of data, strategy, governance, human judgment, and organizational learning.*

Originality: *the article shifts the executive question from "how can we use more AI?" to "which decisions is the organization willing to make explicit, auditable, and subject to accountability?".*

Impacts: *the article proposes dilemmas and recommendations for executives, boards, and leaders seeking to develop AI as a decision-making capability rather than merely as a portfolio of tools.*

Keywords: *Artificial Intelligence; leadership; decision-making; accountability; governance; dynamic capabilities.*

SDs 8 *– Decent Work and Economic Growth.*



Tecnologias baseadas em IA podem melhorar previsões, apoiar decisões e elevar produtividade[1]. O problema começa quando a organização trata sua adoção como uma questão apenas tecnológica. Quando sistemas algorítmicos passam a influenciar decisões sobre pessoas, capital, clientes, riscos, investimentos e prioridades estratégicas, a pergunta deixa de ser apenas "Qual ferramenta adotar?" e passa a ser "Que tipo de decisão estamos preparados para explicar, sustentar e responsabilizar?".

Este artigo propõe interpretar a IA como espelho organizacional. A metáfora indica que a IA não apenas apoia decisões; ela revela como decisões são efetivamente tomadas. Ao tornar critérios mais explícitos, rastros mais visíveis, padrões mais comparáveis e consequências mais rápidas de observar, a IA ajuda a tornar visíveis incoerências organizacionais antes protegidas pela ambiguidade: prioridades conflitantes, critérios informais, responsabilidades difusas, incentivos desalinhados e zonas de poder não declaradas. A IA não cria esses problemas. Ela reduz a possibilidade de ignorá-los. A contribuição deste artigo está em deslocar o debate da IA como ferramenta de eficiência para a IA como mecanismo de exposição decisória. Essa lente altera a interpretação de problemas conhecidos. A baixa captura de valor com IA pode não ser apenas falha de dados ou infraestrutura; pode revelar vulnerabilidades no sistema decisório contemporâneo. A resistência de gestores pode não ser apenas aversão cultural à mudança; pode indicar desconforto com maior transparência. A dificuldade de escalar casos de uso pode não ser apenas problema técnico; pode sinalizar fragilidades de *accountability*, governança e capacidade de aprendizagem. Para gestores, essa mudança é prática: antes de perguntar onde automatizar, é preciso perguntar quais decisões precisam ficar mais claras.

Essa perspectiva dialoga com a literatura sobre transformação digital, segundo a qual tecnologia não produz transformação por si mesma, pois seus efeitos dependem de modelos de negócio, estruturas, rotinas, capacidades e escolhas gerenciais[2]. Também dialoga com a Teoria das Capacidades Dinâmicas, que define a vantagem competitiva como a habilidade de perceber mudanças, capturar oportunidades e reconfigurar recursos em ambientes incertos[3]. Sob essa ótica, a IA pode ampliar *sensing, seizing* e *transforming*, mas apenas quando conectada à liderança, à governança e a uma arquitetura decisória coerente.

No Brasil, a discussão ganha peso adicional diante da heterogeneidade de maturidade digital, da escassez de talentos analíticos, de restrições orçamentárias e das exigências associadas ao uso de dados pessoais. A Lei Geral de Proteção de Dados reforça a importância da transparência, da responsabilidade e da governança quando dados e sistemas automatizados participam de decisões que afetam indivíduos[4]. Portanto, IA não é apenas agenda de inovação. É agenda de confiança, responsabilidade e qualidade decisória.

QUANDO A IA VIRA ESPELHO ORGANIZACIONAL

A IA começa a produzir desconforto quando deixa de operar apenas em pilotos, *dashboards* ou tarefas administrativas e passa a incidir sobre escolhas com consequências observáveis: alocação de orçamento, avaliação de desempenho, gestão de talentos, crédito, risco, precificação, atendimento a clientes ou desenho organizacional. Enquanto funciona como símbolo de modernização, tende a ser bem recebida. Quando torna mais visíveis os critérios que orientam decisões, prioridades e responsabilidades, muda de natureza. Deixa de ser ornamento digital e passa a ser parte do sistema de disciplina organizacional.

Considere três situações estilizadas. Uma empresa declara priorizar inovação, mas seus modelos de alocação de capital mostram concentração recorrente de investimentos em negócios maduros e de baixo risco. Outra afirma valorizar diversidade, mas dados de promoção revelam trajetórias sistematicamente desiguais. Uma terceira implanta IA para prever rotatividade de talentos críticos, mas não define quem deve agir diante dos alertas, com quais recursos e dentro de qual prazo. Nos três casos, a IA não resolve o problema automaticamente. Seu uso ajuda a tornar visível a distância entre discurso, decisão e execução.

Essa exposição ajuda a explicar por que uma organização pode acumular casos de uso de IA sem produzir transformação correspondente. A IA pode identificar riscos, lacunas e padrões, mas não substitui a decisão política e estratégica de enfrentá-los. Um algoritmo pode indicar escassez futura de competências críticas; ainda assim, a empresa pode seguir tratando pessoas apenas como custo. Um modelo pode revelar clientes mais vulneráveis; ainda assim, o negócio pode manter metas comerciais incoerentes. Um painel pode apontar perda de produtividade; ainda assim, a liderança pode preferir narrativas confortáveis. Produzir evidências, portanto, não significa incorporá-las às decisões. O espelho mostra. Quem decide é a organização.

Essa constatação é consistente com estudos do MIT Sloan Management Review e do Boston Consulting Group, que identificam na dimensão organizacional a principal barreira para captura de valor com IA[5]. Superá-la depende de aprendizagem, liderança e integração da tecnologia aos processos decisórios.

Nathan Furr, Pinar Ozcan e Kathleen M. Eisenhardt6 argumentam que a transformação digital envolve escolhas diante de tensões fundamentais, e não simplesmente a obrigação de "mudar tudo". David J. Teece[6] acrescenta que tecnologia, modelo de negócio e capacidades dinâmicas são interdependentes. Aplicado à IA, isso significa que modelos analíticos só geram valor quando conectados a escolhas estratégicas, recursos, incentivos e aprendizagem. Sem essa conexão, a empresa acumula evidências sem transformar decisões.

Se a IA é espelho, o gestor deve fazer quatro movimentos. Primeiro, não confundir reflexo com solução: identificar uma incoerência é apenas o primeiro passo para enfrentá-la. Segundo, não transferir responsabilidade ao modelo: usar recomendações algorítmicas não elimina julgamento executivo. Terceiro, não parar na produção de evidências: a visibilidade adquirida oferece base para redesenho de papéis, fóruns, critérios e incentivos. Quarto, não confundir visibilidade com capacidade de resposta: alguns reflexos revelarão problemas que a organização talvez ainda não consiga resolver integralmente; mesmo assim, nomeá-los já aumenta maturidade decisória.

COMO A IA MUDA AS CONDIÇÕES DA DECISÃO

A IA não altera apenas a quantidade de informação disponível. Ela muda as condições sob as quais decisões são tomadas, justificadas, acompanhadas e atribuídas. Ao reduzir custos de informação, ampliar capacidade preditiva, acelerar ciclos de *feedback* e registrar rastros decisórios, a IA modifica a relação entre evidência, tempo, julgamento e *accountability*. Decidir com IA significa decidir em um ambiente potencialmente mais visível, rápido, comparável e menos tolerante à ambiguidade.

A primeira mudança é a ampliação da informação disponível. Isso pode ampliar o sensing organizacional, ao identificar sinais fracos, riscos emergentes e oportunidades antes invisíveis[7]. Porém, mais informação não significa melhor decisão. Sem critérios estratégicos, a abundância vira ruído. A liderança precisa definir quais sinais importam, quais hipóteses merecem teste e quais evidências devem acionar decisões. Como observam Daniel Kahneman, Dan Lovallo e Olivier Sibony[8], decisões estratégicas continuam sujeitas a vieses cognitivos, excesso de confiança e ancoragem, mesmo em ambientes ricos em dados. A IA pode reduzir parte dessas limitações, mas não elimina a necessidade de julgamento crítico.

A segunda mudança é o aumento da rastreabilidade. Decisões apoiadas por IA podem deixar registros: dados utilizados, variáveis consideradas, critérios aplicados, recomendações geradas, exceções autorizadas e resultados observados. Esses rastros não eliminam disputas interpretativas, mas ampliam as possiblidades de reconstruir e justificar decisões. A *accountability* passa a depender menos de declarações formais e mais da capacidade de explicar por que se decidiu, com base em quais critérios e com quais mecanismos de revisão.

A terceira mudança é a aceleração do *feedback*. Riscos de rotatividade, desvios operacionais, variações de demanda, anomalias financeiras e mudanças no comportamento de clientes podem emergir em tempo quase real. Mas antecipar sinais não equivale a agir. Se fóruns decisórios são lentos, responsabilidades são difusas ou incentivos favorecem postergação, a organização continuará lenta mesmo cercada de alertas. A IA pode acelerar a visibilidade; mas cabe à liderança acelerar a resposta.

A quarta mudança é a possibilidade de aprendizagem sistêmica. Ao registrar decisões e efeitos, a IA pode sustentar ciclos de revisão, experimentação e adaptação, fortalecendo o *transforming* organizacional[9]. Entretanto, empresas nem sempre aprendem com aquilo que medem. Muitas acumulam indicadores sem alterar práticas. A IA só amplia aprendizagem quando há ritos para discutir erros, revisar critérios, ajustar incentivos e institucionalizar mudanças.

Esses quatro deslocamentos tornam a gestão mais exigente. Herbert A. Simon[10] mostrou que decisões administrativas são condicionadas por limites cognitivos e pela racionalidade limitada. A IA não elimina esses limites; reorganiza-os. O desafio desloca-se de obter dados para selecionar o que é relevante, interpretar o que é confiável e decidir o que fazer diante da evidência disponível.

QUANDO NÃO AUTOMATIZAR TAMBÉM É DECIDIR MELHOR

Maturidade digital não é automatizar tudo. Para executivos, uma distinção importante está entre decisões que podem ser automatizadas e aquelas que requerem diferentes graus de julgamento humano. Algumas decisões são repetitivas, de baixo risco e baseadas em critérios estáveis. Outras envolvem ambiguidade, impacto humano, consequências reputacionais, julgamento normativo e incerteza estratégica. Tratar todos esses tipos de decisão como igualmente adequados à automação revela baixa maturidade de adoção de IA, uma forma sofisticada de imaturidade organizacional. A pergunta não é apenas "Quanto podemos automatizar?", mas "Quais decisões devem ser automatizadas, quais devem ser assistidas por IA e quais requerem maior grau de deliberação humana?". Decisões de baixo risco, alta frequência e critérios estáveis tendem a ser mais adequadas à automatização. À medida que aumenta o risco, a incerteza, o impacto humano ou o conteúdo normativo, ganha importância a supervisão humana. Em decisões com essas características, evidências algorítmicas podem apoiar a escolha sem substituir o julgamento deliberativo.

Esse cuidado é particularmente relevante na gestão de pessoas. A IA pode apoiar triagem, análise de competências, previsão de rotatividade, recomendações de desenvolvimento e planejamento de força de trabalho. Esses usos podem gerar escala e consistência. Contudo, decisões sobre contratação, promoção, remuneração, sucessão ou desligamento envolvem justiça, contexto, potencial, trajetória e confiança. Automatizá-las integralmente pode reduzir custo, mas também enfraquecer a legitimidade[11]. Não automatizar não significa voltar à intuição opaca. A alternativa madura é combinar evidência algorítmica e julgamento humano com critérios explícitos, documentação de exceções, revisão de resultados, diversidade nos fóruns decisórios e mecanismos de contestação. A organização continua responsável pelos dados, critérios, objetivos otimizados, riscos assumidos e impactos produzidos. Delegar a execução ao algoritmo não delega responsabilidade moral, jurídica ou estratégica.

A literatura sobre ética algorítmica alerta que decisões apoiadas por IA podem afetar dignidade, autonomia e justiça quando não há explicabilidade, contestação e supervisão[12]. A linguagem técnica que confere autoridade aos modelos tende a aumentar esse risco. Recomendações algorítmicas podem parecer objetivas mesmo quando refletem dados incompletos, vieses históricos ou objetivos mal definidos. Em decisões sensíveis, a aparência de precisão pode ser mais perigosa do que a incerteza reconhecida.

LIDERANÇA, GOVERNANÇA E CAPACIDADES DINÂMICAS PARA DECIDIR COM IA

Governar IA é governar decisão. Por isso, a agenda executiva precisa sair do território exclusivo da tecnologia e entrar no centro da liderança, da governança e da estratégia. Conselhos e comitês executivos não precisam dominar detalhes técnicos de cada modelo, mas sua atuação envolve supervisionar princípios, fronteiras e responsabilidades: quais decisões serão apoiadas ou automatizadas, quais riscos são aceitáveis, quais mecanismos de contestação existem, quem responde pelos impactos e como o uso da IA se conecta à estratégia.

A tensão entre centralização e autonomia é crítica. Centralizar tudo pode tornar a adoção lenta e distante do negócio. Descentralizar sem coordenação pode gerar fragmentação, riscos éticos, duplicidade de esforços e decisões incoerentes. Uma possibilidade para equilibrar essas tensões é uma governança federada, combinando princípios, padrões, riscos e critérios comuns coordenados centralmente, com aplicação contextual e *accountability* nas áreas de negócio. Nesse arranjo, diferentes funções contribuem para a governança a partir de suas competências: tecnologia responde pela arquitetura e segurança; jurídico e compliance, pelos limites e pela conformidade; gestão de pessoas, pelos impactos sobre trabalho e cultura; áreas de negócio, pela interpretação dos problemas concretos; alta liderança, pela arbitragem de *trade-offs;* e conselho, pela supervisão da coerência do conjunto.

Esse arranjo também permite relacionar a governança de IA às capacidades dinâmicas. A IA pode contribuir para o sensing ao ampliar a identificação de sinais, lacunas e riscos; para o *seizing*, ao subsidiar a análise de cenários, prioridades e *trade-offs;* e para o *transforming*, ao acelerar aprendizagem, revisão de rotinas e reconfiguração organizacional[13]. Esses efeitos, porém, não são automáticos. Onde há *sensing* sem *seizing*, a empresa enxerga sinais, mas não age. Onde há *seizing* sem *transforming*, decide, mas não sustenta a mudança. Onde há *transforming* sem *sensing*, muda estruturas sem compreender adequadamente o ambiente.

Tabela 1.

Capacidades dinâmicas e dilemas práticos da decisão com IA

Dilema decisório	Risco organizacional	Capacidade dinâmica	Papel da liderança	Implicação prática para gestores e conselhos
Automatizar, apoiar ou manter decisões sob julgamento humano	Transferência indevida de responsabilidade ao sistema	*Seizing*	Definir fronteiras entre automação, recomendação e julgamento humano	Criar matriz de decisões humanas, assistidas e automatizadas, com critérios, exceções e responsáveis
Escalar rápido ou aprender antes	Ampliação de vieses, erros sistêmicos e riscos reputacionais	*Sensing/ Seizing*	Condicionar a expansão à aprendizagem	Condicionar a escala a evidência de valor, qualidade dos dados, governança mínima e análise de impacto
Otimizar eficiência local ou coerência estratégica	Fragmentação e desalinhamento entre casos de uso e prioridades do negócio	*Seizing*	Conectar IA a decisões estratégicas reais	Vincular iniciativas a escolhas sobre capital, pessoas, clientes, riscos e prioridades
Centralizar governança ou empoderar o negócio	Burocratização ou captura local da IA por interesses específicos	*Transforming*	Equilibrar coordenação central e *accountability* distribuída	Adotar governança federada, com princípios comuns, papéis claros e autonomia responsável
Confiar no modelo ou auditar continuamente	Ilusão de objetividade e reprodução de vieses	*Sensing/ Seizing*	Institucionalizar contestação informada	Realizar auditorias, testes de viés, mecanismos de explicabilidade e fóruns de questionamento
Tratar IA como projeto ou capacidade	Pilotos desconectados e baixa captura de valor sustentado	*Transforming*	Construir capacidade organizacional contínua	Integrar IA a estratégia, ao modelo operacional, aos incentivos, à formação de líderes e aos ritos de aprendizagem
Produzir alertas ou agir sobre eles	Acúmulo de sinais sem resposta organizacional	*Sensing/ Seizing*	Converter sinal analítico em prioridade e ação	Criar protocolos para alertas críticos, com responsáveis, prazos, recursos e escalonamento
Medir acurácia ou aprender organizacionalmente	Foco técnico sem revisão de práticas, incentivos e rotinas	*Transforming*	Transformar resultados em aprendizagem institucional	Revisar decisões apoiadas por IA, discutir erros, atualizar critérios e incorporar aprendizados

A Tabela 1 traduz esse argumento em dilemas práticos. A coluna "papel da liderança" indica a responsabilidade decisória; a coluna "implicação prática" traduz essa responsabilidade em mecanismos concretos de gestão. Essa distinção é importante: liderança define lógica, fronteiras e *accountability*; gestão transforma isso em processo, fórum, indicador, rotina e revisão.

A Tabela também evidencia que maturidade em IA não se mede apenas por modelos desenvolvidos, processos automatizados ou volume de casos de uso. Mede-se também pela capacidade de decidir melhor com eles. No curto prazo, isso envolve mapear decisões críticas, classificar o grau adequado de automação e definir responsáveis. No médio prazo, redesenhar fóruns decisórios, auditorias, mecanismos de contestação e protocolos de resposta a alertas. No longo prazo, o desafio é fazer com que a IA deixe de ser portfólio de projetos e passe a integrar uma capacidade organizacional contínua de *sensing*, *seizing* e *transforming*.

Essa visão está alinhada à perspectiva de Karl S. R. Warner e Maximilian Wäger[14], para quem a transformação digital deve ser compreendida como um processo contínuo de renovação estratégica, sustentado por experimentação, aprendizagem e reconfiguração organizacional.

CONCLUSÃO: COMO LIDERAR QUANDO DECIDIR FICOU MAIS DIFÍCIL

Este artigo sustenta que o impacto mais profundo da IA não está apenas na automação de tarefas, mas na transformação das condições da decisão organizacional. Ao ampliar a disponibilidade de evidências e as possibilidades de rastreabilidade e feedback, a IA pode tornar mais visíveis incoerências entre discurso e prática, fragilidades de accountability e desalinhamentos entre estratégia e execução. Por isso, a pergunta central não é "Como usar mais IA?", mas "Quais decisões estamos dispostos a tornar mais explícitas, auditáveis e passíveis de responsabilização?".

Para executivos e conselhos, cinco recomendações são centrais. Primeiro, classificar decisões em automatizadas, assistidas e deliberativas. Segundo, explicitar critérios, *trade-offs* e objetivos que orientam os sistemas. Terceiro, preservar a *accountability* organizacional, sem transferi-la ao algoritmo, ao fornecedor ou à área técnica. Quarto, instituir auditoria, contestação e revisão contínua. Quinto, tratar IA como parte da capacidade organizacional, conectada à estratégia, à governança, à liderança e à aprendizagem.

Esses princípios ajudam a evitar dois extremos: o entusiasmo tecnocrático, que trata automação como progresso inevitável, e a resistência defensiva que rejeita a IA diante das mudanças que ela provoca. Entre ambos está a maturidade decisória: usar IA quando ela melhora a qualidade das evidências, a consistência e a aprendizagem; limitar seu uso quando houver o risco de comprometer legitimidade, julgamento ou responsabilidade; e redesenhar a organização quando o espelho revelar incoerências que não podem mais ser ignoradas.

Liderar na era da IA significa aceitar que decidir se tornou mais difícil. Não porque faltem dados, mas porque há mais evidências a interpretar. Não porque faltem modelos, mas porque há mais critérios a explicitar. Não porque falte tecnologia, mas porque há menos espaço para manter incoerências ocultas. A IA não substitui liderança. Ela expõe sua qualidade.

NOTAS

1. Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B. K., & Gajenderan, V. (2024). The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights, 4*(1), art. 100208. https://doi.org/10.1016/j.jjimei.2023.100208; Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review, 61*(4), 15-42. https://doi.org/10.1177/0008125619867910

2. Furr, N., Ozcan, P., & Eisenhardt, K. M. (2022). What is digital transformation? Core tensions facing established companies on the global stage. *Global Strategy Journal, 12*(4), 595-618. https://doi.org/10.1002/gsj.1442; Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning, 51*(1), 40-49. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

3. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z; Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319-1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

4. *Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018*. (2018, agosto 15). Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. Brasília, DF.

5. MIT Sloan Management Review, & Boston Consulting Group. (2020). *Expanding AI's impact with organizational learning*. https://sloanreview.mit.edu/projects/expanding-ais-impact-with-organizational-learning

6. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning, 51*(1), 40-49. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

7. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319-1350. https://doi.org/10.1002/smj.640
8. Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2011, junho). The big idea: Before you make that big decision. *Harvard Business Review.* https://hbr.org/2011/06/the-big-idea-before-you-make-that-big-decision
9.Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z; Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319-1350. https://doi.org/10.1002/smj.640
10. Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4a ed.). Free Press.
11. Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review, 33*(1), art. 100899. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100899; Budhwar, P., Chowdhury, S., & Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G., Beltran, J., Boselie, P., Lee Cooke, F., Decker, S., Denisi, A., Dey, P., Guest, D., Knoblich, A., Malik, A., Paauwe, J., Papagiannidis, S., Patel, C., Pereira, V., Ren, S., Rogelberg, S., Saunders, M., Tung, R., Paluch, R., Varma, A. (2023). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal, 33*(3), 606-659. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12524; Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review, 61*(4), 15-42. https://doi.org/10.1177/0008125619867910
12. Bankins, S., Formosa, P., Griep, Y., & Richards, D. (2022). AI decision making with dignity? Contrasting workers' justice perceptions of human and AI decision making in a human resource management context. *Information Systems Frontiers, 24*(3), 857-875. https://doi.org/10.1007/s10796-021-10223-8; Booyse, D., & Scheepers, C. B. (2024). Barriers to adopting automated organisational decision-making through the use of artificial intelligence. *Management Research Review, 47*(1), 64-85. https://doi.org/10.1108/MRR-09-2021-0701
13. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z; Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319-1350. https://doi.org/10.1002/smj.640
14. Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning, 52*(3), 326-349. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001

NOTA

Ferramentas de IA foram utilizadas como apoio à organização do argumento, revisão textual, refinamento da estrutura narrativa e aprimoramento da clareza conceitual do manuscrito. O uso dessas ferramentas teve caráter auxiliar e não substituiu o julgamento crítico, a responsabilidade intelectual, a definição da tese central, a interpretação da literatura ou as conclusões apresentadas. Todas as ideias, análises, argumentos, decisões editoriais e implicações gerenciais são de responsabilidade exclusiva dos autores. A utilização de IA foi conduzida de modo compatível com o propósito acadêmico e editorial do artigo, preservando a autoria, a integridade intelectual e a responsabilidade dos autores pelo conteúdo final submetido.

CONFLITOS DE INTERESSE

Os autores não têm conflitos de interesse a declarar.

MINICURRÍCULO

Antonio Catharino é executivo global sênior com mais de 30 anos de experiência em estratégia, gestão de pessoas, transformação organizacional e operações, com atuação global. Construiu sua carreira em consultoria e em posições de liderança em empresas globais como PepsiCo, Syngenta e Serasa Experian, liderando transformações organizacionais e de RH em larga escala. Sua experiência concentra-se em planejamento estratégico de pessoas, modelos operacionais, efetividade organizacional, serviços compartilhados, tecnologia, *people analytics* e aplicação de IA à gestão e à tomada de decisão. É mestrando em Administração de Empresas pela FGV EAESP, com créditos acadêmicos concluídos e dissertação em fase de defesa, desenvolvendo pesquisa sobre o impacto da IA no planejamento estratégico de pessoas. Sua atuação integra experiência executiva e rigor acadêmico, com foco na interseção entre estratégia, pessoas, capacidades organizacionais, dados e IA.
Renato Souza é mestre em Engenharia de Produção pela UFSC e doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV EAESP). É professor na FGV EAESP nas áreas de Liderança, Gestão de Pessoas e Estudos Organizacionais. Atuou em grandes empresas, como Unilever, Barclays Bank, Mondelez International e Heineken, por mais de 25 anos. Colabora com o Centro de Estudos em Organizações e Pessoas da FGV EAESP e, atualmente, dedica-se à pesquisa e à prática docente.

Submissão 22-01-2026. **Aprovação** 08-09-2026
Avaliado pelo sistema de revisão duplo-anônimo.
Os(as) avaliadores(as) não autorizaram a divulgação de sua identidade e relatório de avaliação por pares.
Versão original. DOI: https://doi.org/10.12660/gvexec.v25n4.2026.97349