Editorial

QUEM ESTÁ NO COMANDO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL?

Pesquisa global da McKinsey revela que apenas 6% das organizações consultadas podem ser classificadas como de alto desempenho em inteligência artificial (IA)[1]. Segundo o levantamento, essas organizações se destacam pela maior propensão a redesenhar processos de trabalho, envolver a liderança, mensurar resultados e gerenciar os riscos associados à IA. Os achados suscitam questões que ganham importância à medida que a tecnologia participa de deliberações estratégicas e operacionais. Como assegurar que as decisões apoiadas por IA estejam alinhadas à estratégia das organizações? Como evitar que a confiança ou a desconfiança excessiva nos agentes de IA comprometa o trabalho das equipes? Como lidar com os riscos e as consequências do uso de IA?

Esta edição da *GV-executivo* reúne cinco artigos que exploram esses desafios. A partir de uma revisão sistemática da literatura, Rodrigo Rocha Gimenez mostra como recomendações algorítmicas podem entrar em conflito com objetivos estratégicos e aponta caminhos para identificar e mitigar esses desalinhamentos. Antonio Catharino e Renato José de Souza provocam o leitor a enxergar a IA como espelho organizacional, capaz de trazer à tona incoerências estratégicas, fragilidades decisórias e responsabilidades difusas, e, assim, abrir oportunidades para repensar a liderança e a governança.

Em pesquisa com executivos brasileiros, Leonardo Bertolucci Coelho, Juan Pablo D. Boeira, Luiza Bonin e André Carlos Ponce de Leon Ferreira de Carvalho identificam fricções humanas e organizacionais que dificultam a adoção de agentes de IA e estruturam um modelo para orientar intervenções ao longo do processo de implementação. Christiano A. Ranoya propõe uma ferramenta para ajudar gestores a calibrar a automação no relacionamento com os clientes, antecipando sinais de comprometimento da confiança e da lealdade. Fechando o caderno especial, Suely Fischer Omura e Vanessa Martins dos Santos ampliam o olhar para os efeitos colaterais da IA sobre indivíduos, organizações e sociedade, sistematizando riscos éticos, cognitivos e estruturais e recomendações para mitigá-los.

Na mesma toada do caderno especial, os dois artigos que completam esta edição apresentam uma visão crítica sobre os critérios e as práticas que fundamentam as decisões de gestão. Vitor da Cunha Silveira, Eliane Pereira Zamith Brito e Luís Alexandre Grubits de Paula Pessôa questionam a suficiência das métricas de alcance e engajamento para a escolha de influenciadores. A partir de um relato de intervenção no setor de cosméticos, os autores desenvolvem um método que combina IA, análise semiótica e teoria dos campos de Bourdieu para apoiar essa escolha, considerando as narrativas que a marca pretende construir e quem tem legitimidade para sustentá-las. Iago Whately, por sua vez, chama a atenção para uma contradição no mercado financeiro: enquanto gestores de fundos de investimento avaliam a governança das empresas em que investem, a governança dos próprios fundos recebe menos atenção. A partir de uma revisão sistemática da literatura, o autor elabora uma ferramenta organizada em seis pilares para aprimorar essa governança, como foco no alinhamento de incentivos, monitoramento e na prestação de contas.

Boa leitura!
Adriana Wilner | Coeditora-chefe

NOTA

1. Tinkoff, D., Veken, L. Van der, Chui, M., & Balakrishnan, T. (2026). *The state of AI in 2026: On the road to ROI*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai