

ADOÇÃO DE I.A. EM SISTEMAS DE AUTOATENDIMENTO: BARREIRAS ORGANIZACIONAIS, GOVERNANÇA E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

¹Henrique Lacerda Nieddermeyer

²João Antônio Iatecola Miguel

³Marcelo Salmon

⁴Samantha Santos

⁵Montgomery Pastorelo Benites

Resumo

O avanço das tecnologias digitais tem promovido mudanças significativas nas organizações com a adoção de sistemas de autoatendimento baseados em inteligência artificial. Diante desse cenário, o estudo parte da seguinte problemática: como a capacitação profissional, a governança da inteligência artificial e a gestão da mudança cultural influenciam a adoção dessas tecnologias? O objetivo geral consiste em analisar a relação entre o desenvolvimento de competências, a estruturação de mecanismos de governança e as estratégias de adaptação cultural na implementação de sistemas automatizados de atendimento. Adotou-se uma metodologia qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, baseada em revisão bibliográfica nacional. Os resultados indicam que a efetividade dessas soluções depende da integração entre qualificação das equipes, práticas estruturadas de governança e condução estratégica da mudança organizacional. Conclui-se que a ausência de alinhamento entre esses fatores pode comprometer a aceitação das tecnologias e gerar riscos às organizações empresariais.

Palavras-chave: Autoatendimento. Inovação. Inteligência artificial.

Introdução

As transformações tecnológicas contemporâneas têm reconfigurado profundamente as dinâmicas organizacionais, especialmente com a inserção de sistemas baseados em inteligência artificial em processos de autoatendimento.

¹ Administrador, Mestre em Gestão do Conhecimento, Doutor em Direito. Docente da Universidade de Marília - UNIMAR. E-mail: henriquelacerda@unimar.br

² Discente do MBA em Administração Estratégica de Pessoas e Liderança da Universidade de Marília - UNIMAR. E-mail: joao.iatecola@hotmail.com

³ Arquiteto. Docente do MBA em Administração Estratégica de Pessoas e Liderança da Universidade de Marília - UNIMAR. E-mail: salmon@unimar.br

⁴ Farmacêutica, Discente do Mestrado na Área da Saúde da Universidade de Marília - UNIMAR. E-mail: juliadurigan@unimar.br

⁵ Enfermeiro, Mestre em Bioética, Doutorando em Bioética pela PUC-PR. Docente da Faculdade Honpar. E-mail: merobenites@gmail.com

Esse cenário impõe novos desafios relacionados à qualificação profissional, à estruturação de mecanismos de governança e à adaptação cultural das organizações. A incorporação dessas tecnologias não altera apenas processos operacionais, mas redefine as competências exigidas dos trabalhadores, exigindo maior preparo técnico e capacidade analítica. Paralelamente, a ausência de diretrizes estruturadas de governança pode comprometer a confiabilidade dos sistemas, ampliando riscos institucionais.

Diante desse contexto, emerge a seguinte problemática: de que maneira a capacitação profissional, a governança da inteligência artificial e a gestão da mudança cultural influenciam a adoção eficaz de sistemas de autoatendimento nas organizações? Nesse sentido, o objetivo geral deste estudo consiste em analisar como a qualificação de equipes, a estruturação de mecanismos de governança e as estratégias de adaptação cultural contribuem para a implementação eficiente e sustentável de sistemas automatizados de atendimento.

Para alcançar esse objetivo, adotou-se uma metodologia de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva, fundamentada em revisão bibliográfica de produções acadêmicas e institucionais recentes.

Como principal resultado, verifica-se que a efetividade da adoção de sistemas de autoatendimento está diretamente relacionada à articulação entre três dimensões fundamentais: a preparação adequada das equipes, a implementação de estruturas consistentes de governança e a condução estratégica da mudança cultural. A ausência de alinhamento entre esses fatores pode comprometer o desempenho organizacional e a aceitação das tecnologias. Assim, conclui-se que a integração entre capacitação, governança e cultura organizacional constitui um elemento essencial para o uso responsável, eficiente e sustentável da inteligência artificial nas organizações.

2. CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA EQUIPES ENVOLVIDAS EM AUTOATENDIMENTO COM IA

A transformação digital tem promovido mudanças significativas nas organizações contemporâneas, especialmente com a incorporação de sistemas de inteligência artificial (IA) em processos de autoatendimento. Nesse contexto,

a capacitação e o desenvolvimento de competências das equipes tornam-se elementos estratégicos para garantir a efetividade dessas tecnologias. Conforme Simões (2024), a adoção da IA redefine não apenas processos operacionais, mas também as competências profissionais exigidas, demandando maior preparo técnico e cognitivo dos trabalhadores. Desse modo, as organizações precisam investir em formação contínua para assegurar que seus colaboradores sejam capazes de interagir, supervisionar e aprimorar sistemas automatizados.

A implementação de soluções de autoatendimento com IA, como chatbots e assistentes virtuais, exige profissionais com habilidades que vão além do domínio técnico, incluindo competências analíticas, éticas e comunicacionais. Nesse sentido, Fiúza et al. (2025) destacam que a inteligência artificial possibilita a personalização do aprendizado corporativo, contribuindo para o desenvolvimento contínuo das equipes e para a adaptação às novas demandas do mercado. Dessa forma, a capacitação deve ser compreendida como um processo dinâmico, alinhado às constantes inovações tecnológicas e às necessidades organizacionais.

O conceito de letramento digital assume papel central no desenvolvimento de competências para atuação em ambientes mediados por IA. De acordo com Simões (2024), o letramento digital envolve não apenas o uso instrumental das tecnologias, mas também a capacidade crítica de compreender seus impactos e limitações. No contexto do autoatendimento, essa competência é fundamental para que os profissionais possam monitorar a qualidade das interações automatizadas e garantir uma experiência satisfatória ao usuário.

Outro aspecto relevante refere-se à aprendizagem organizacional e ao uso da IA como ferramenta de treinamento. Lima et al. (2025) apontam que sistemas inteligentes permitem a automação de processos educacionais, o acompanhamento do desempenho em tempo real e a adaptação dos conteúdos às necessidades individuais dos colaboradores. Essa abordagem contribui para a construção de ambientes de aprendizagem mais eficientes e personalizados, favorecendo o desenvolvimento de competências específicas para o uso de tecnologias de autoatendimento.

No setor público e em grandes organizações, a capacitação para o uso da IA enfrenta desafios adicionais, como barreiras culturais, estruturais e éticas. Sobrinho, Dias e Gianordoli (2025) ressaltam que a falta de preparo dos

profissionais pode comprometer a efetividade das soluções tecnológicas, evidenciando a necessidade de políticas institucionais voltadas à formação continuada . Dessa forma, torna-se imprescindível que a capacitação seja integrada às estratégias organizacionais, promovendo uma cultura de inovação e aprendizado contínuo.

A governança da inteligência artificial também influencia diretamente os processos de capacitação. Segundo Sandrini e Pereira (2025), o avanço da IA no Brasil tem impulsionado debates sobre regulamentação, ética e responsabilidade no uso dessas tecnologias . Nesse cenário, as equipes envolvidas em autoatendimento precisam ser preparadas não apenas para operar sistemas, mas também para compreender os aspectos legais e éticos associados à sua utilização.

A Estratégia Brasileira de Inteligência Artificial (EBIA) reforça a importância do desenvolvimento de competências como eixo central para a consolidação do uso responsável da IA no país. De acordo com o documento, é fundamental promover ações voltadas à formação de profissionais qualificados, capazes de atuar em diferentes contextos de aplicação da tecnologia . Isso evidencia que a capacitação não deve ser tratada como uma iniciativa isolada, mas como parte de uma política estruturada de desenvolvimento tecnológico e humano.

É válido destacar que, o sucesso das iniciativas de autoatendimento com IA depende diretamente da integração entre tecnologia e capital humano. Conforme Drapczynski, Kowalski e Santos (2026), há um descompasso entre o avanço tecnológico e a capacidade de formação das pessoas, o que reforça a necessidade de estratégias educacionais mais eficazes e alinhadas às demandas contemporâneas . Assim, investir na capacitação e no desenvolvimento de competências torna-se não apenas uma necessidade operacional, mas um diferencial competitivo para organizações que buscam inovação e excelência no atendimento.

3. GOVERNANÇA DE IA APLICADA A SISTEMAS DE AUTOATENDIMENTO: POLÍTICAS, PROCESSOS E COMPLIANCE

A incorporação de soluções inteligentes em interfaces de atendimento automatizado tem impulsionado a necessidade de estruturas robustas de

governança voltadas à regulação, controle e confiabilidade desses sistemas. Nesse cenário, a governança de inteligência artificial pode ser compreendida como um conjunto articulado de diretrizes, normas e mecanismos institucionais destinados a assegurar o uso ético, seguro e responsável da tecnologia. Conforme apontado por iniciativas nacionais especializadas, a ausência de diretrizes claras pode comprometer a confiança social e ampliar riscos operacionais, tornando imprescindível a adoção de modelos estruturados de supervisão e controle (IBGIA, 2026) .

No contexto dos sistemas de autoatendimento, a formulação de políticas institucionais constitui o primeiro eixo fundamental da governança. Essas políticas devem estabelecer princípios orientadores relacionados à transparência algorítmica, responsabilidade organizacional e proteção de dados pessoais. De acordo com diretrizes recentes no Brasil, a regulação da inteligência artificial deve equilibrar inovação e garantia de direitos fundamentais, promovendo um ambiente seguro tanto para usuários quanto para organizações (Brasil, 2025). Desta forma, as políticas não apenas orientam o uso da tecnologia, mas também delimitam responsabilidades e padrões de conduta.

Compete destacar que, os processos organizacionais desempenham papel central na operacionalização da governança. A implementação de fluxos estruturados para desenvolvimento, validação e monitoramento dos sistemas automatizados permite reduzir riscos associados a falhas, vieses algorítmicos e decisões inadequadas. Nesse sentido, boas práticas nacionais indicam que a governança deve abranger todo o ciclo de vida da tecnologia, desde sua concepção até sua descontinuidade, integrando áreas técnicas, jurídicas e gerenciais (ANBIMA, 2025). Tal abordagem evidencia que a governança não é um elemento pontual, mas um processo contínuo e sistêmico.

Um fator importante a ser considerado, relaciona-se à gestão de riscos e à conformidade regulatória (compliance), especialmente em ambientes que lidam com dados sensíveis e interações diretas com usuários. O uso da inteligência artificial em auditorias e controles internos tem potencial para ampliar a eficiência na verificação de conformidade com legislações como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), além de normas internacionais de segurança da informação (Alves e Conceição, 2024) . Dessa forma, o compliance em sistemas

automatizados exige não apenas adequação normativa, mas também mecanismos tecnológicos capazes de garantir rastreabilidade e accountability.

A dimensão ética também se apresenta como elemento estruturante da governança em sistemas automatizados de atendimento. A tomada de decisão mediada por algoritmos pode gerar impactos diretos na experiência do usuário, exigindo critérios claros de justiça, equidade e explicabilidade. Conforme evidenciado em estudos sobre governança de dados e inteligência artificial, a complexidade dessas decisões demanda uma atuação integrada entre tecnologia e responsabilidade corporativa, especialmente em ambientes de alta exposição ao público (Krisciunas, 2025). Assim, a ética deixa de ser um aspecto abstrato e passa a constituir um componente operacional da governança.

No Brasil, observa-se um movimento crescente de institucionalização de marcos regulatórios voltados à inteligência artificial, o que impacta diretamente a governança desses sistemas. Iniciativas legislativas e normativas têm buscado estabelecer critérios de classificação de risco, transparência e supervisão humana, consolidando uma base jurídica para o uso da tecnologia. Um exemplo relevante é a criação de legislações estaduais específicas, que antecipam diretrizes nacionais e reforçam a importância da regulação descentralizada (Goiás, 2025). Esse avanço demonstra a preocupação com a construção de um ecossistema regulatório consistente.

Paralelamente, iniciativas institucionais e acadêmicas têm contribuído para a disseminação de frameworks e modelos de governança adaptados à realidade brasileira. Organizações especializadas enfatizam a necessidade de integração entre aspectos técnicos, sociais e regulatórios, promovendo uma abordagem multidimensional da governança. Nesse sentido, a construção de guias, checklists e metodologias de avaliação de risco tem se mostrado fundamental para apoiar organizações na implementação de práticas eficazes (GovIA, 2025). Tais instrumentos facilitam a tradução de princípios abstratos em ações concretas.

Portanto, a governança de inteligência artificial aplicada ao autoatendimento deve ser compreendida como um elemento estratégico para a sustentabilidade organizacional e a confiança dos usuários. A consolidação de políticas bem definidas, processos estruturados e mecanismos eficazes de compliance contribui para a mitigação de riscos e para o fortalecimento da

credibilidade institucional. A governança eficaz não apenas viabiliza o uso seguro da tecnologia, mas também potencializa seus benefícios sociais e econômicos. Dessa forma, investir em governança torna-se condição indispensável para o uso responsável e sustentável da inteligência artificial.

4. MUDANÇA CULTURAL E GESTÃO DA ADOÇÃO: ESTRATÉGIAS PARA ACEITAÇÃO INTERNA E EXTERNA

As transformações organizacionais contemporâneas têm evidenciado que a introdução de novas tecnologias e modelos operacionais exige mais do que ajustes estruturais, demandando uma reconfiguração profunda dos valores, crenças e práticas institucionais. Nesse sentido, a mudança cultural configura-se como elemento central para viabilizar a adoção de inovações, uma vez que a cultura organizacional influencia diretamente o comportamento dos indivíduos e sua disposição para aceitar novas diretrizes. Conforme apontam Sales, Rolim e Serralvo (2022), a resistência às mudanças está frequentemente associada a fatores culturais enraizados, que dificultam a internalização de novas práticas. Dessa forma, compreender a cultura vigente torna-se condição essencial para conduzir processos de transformação bem-sucedidos.

No âmbito da gestão da adoção, é necessário reconhecer que a aceitação de mudanças não ocorre de maneira automática, sendo influenciada por aspectos psicológicos, sociais e organizacionais. Estudos recentes indicam que a resistência ao novo é um fenômeno natural, frequentemente relacionado ao medo do desconhecido e à insegurança quanto às consequências das transformações (Ponto Tecnologia, 2025). Assim, estratégias de gestão devem contemplar ações que reduzam incertezas e promovam o engajamento dos indivíduos, criando um ambiente propício à assimilação de novas práticas e tecnologias.

A liderança exerce papel determinante nesse processo, atuando como agente facilitador da mudança e como referência para os demais membros da organização. Conforme evidenciado em estudos nacionais, líderes que adotam posturas proativas e participativas tendem a estimular maior adesão às transformações, pois contribuem para a construção de um ambiente de confiança e colaboração (Nunes; Machado; Araújo, 2025). Nesse contexto, a

atuação da liderança ultrapassa a função gerencial, assumindo caráter estratégico na condução da mudança cultural.

Nesse aspecto, há necessidade de alinhamento entre discurso institucional e práticas organizacionais. A incoerência entre o que é comunicado e o que é efetivamente praticado pode comprometer a credibilidade da organização e dificultar a aceitação das mudanças. De acordo com Sampaio (2025), a transformação organizacional exige coerência entre estratégias, processos e comportamentos, sendo a cultura um elemento integrador dessas dimensões. Dessa forma, a consistência institucional torna-se um fator crítico para o sucesso da gestão da adoção.

No que se refere à aceitação interna, destaca-se a importância de estratégias voltadas à comunicação e ao desenvolvimento de um ambiente participativo. A transparência na disseminação de informações e a inclusão dos colaboradores nos processos decisórios contribuem para reduzir resistências e fortalecer o senso de pertencimento. Conforme destacado por Caldas e Wood Jr. (1999), a adoção de novas práticas deve considerar as especificidades do contexto organizacional, promovendo adaptações que respeitem a realidade local.

No que tange à aceitação externa, especialmente por parte de clientes e usuários, torna-se fundamental considerar a experiência e a percepção de valor associadas às mudanças implementadas. Nesse sentido, a literatura aponta que a adoção de inovações está diretamente relacionada à percepção de utilidade e à facilidade de uso, fatores que influenciam a disposição dos indivíduos em incorporar novas práticas em seu cotidiano (Silva; Azrak; Bérghamo, 2024).

Adicionalmente, a construção de uma cultura orientada à aprendizagem contínua constitui um diferencial relevante na gestão da adoção. Organizações que incentivam o compartilhamento de conhecimento e a experimentação tendem a apresentar maior capacidade de adaptação às mudanças. O conceito de cognição organizacional, por exemplo, destaca a importância de integrar aprendizado e inovação como elementos estruturantes da dinâmica institucional, favorecendo a evolução contínua dos processos (Ibrahim, 2025).

No contexto brasileiro, iniciativas institucionais também têm enfatizado a importância da mudança cultural como componente estratégico para a implementação de novas práticas organizacionais. Programas governamentais

voltados à segurança da informação e à transformação digital destacam a necessidade de ações voltadas à conscientização e ao desenvolvimento de comportamentos alinhados às novas diretrizes (Brasil, 2023)

Conclusivamente, a gestão da adoção deve ser compreendida como um processo contínuo, que envolve planejamento, execução e monitoramento das estratégias implementadas. A transformação cultural não ocorre de forma imediata, exigindo persistência e alinhamento entre diferentes níveis organizacionais. Conforme evidenciado em estudos recentes, organizações que investem em cultura e engajamento conseguem potencializar os resultados das mudanças e fortalecer sua posição competitiva no mercado (Britcham Brasil, 2025) .

Considerações finais

A presente investigação partiu da problemática relacionada à compreensão de como a capacitação profissional, a governança da inteligência artificial e a gestão da mudança cultural influenciam a adoção de sistemas de autoatendimento nas organizações. Observou-se que a implementação dessas tecnologias não depende exclusivamente de fatores técnicos, mas está profundamente associada à capacidade das instituições de preparar seus colaboradores, estruturar mecanismos de controle e promover a adaptação cultural necessária para sustentar as transformações.

O objetivo geral do estudo consistiu em analisar a relação entre qualificação de equipes, governança e mudança cultural no contexto da adoção de sistemas automatizados de atendimento. A partir da análise desenvolvida, foi possível identificar que esses elementos atuam de forma interdependente, sendo imprescindível sua integração para garantir a efetividade das iniciativas organizacionais. A qualificação profissional mostrou-se essencial para o uso adequado das tecnologias, enquanto a governança se revelou fundamental para assegurar conformidade, transparência e confiabilidade.

Do ponto de vista metodológico, o estudo baseou-se em uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, apoiada em revisão bibliográfica de autores e instituições nacionais. Essa estratégia permitiu a sistematização de conhecimentos relevantes e a construção de uma análise crítica sobre os

desafios e possibilidades associados à adoção de sistemas de autoatendimento com inteligência artificial no contexto brasileiro.

Verificou-se que organizações que investem simultaneamente na formação de seus profissionais, na consolidação de práticas estruturadas de governança e na condução estratégica da mudança cultural apresentam maior capacidade de implementar tecnologias de forma eficiente e sustentável. Por outro lado, a ausência de integração entre esses elementos tende a gerar resistências, falhas operacionais e riscos institucionais. Desse modo, conclui-se que a adoção bem-sucedida de sistemas automatizados depende de uma abordagem sistêmica, que articule dimensões técnicas, humanas e organizacionais, consolidando um ambiente favorável à inovação e à excelência no atendimento.

Referências bibliográficas

ALVES, Davis Souza; CONCEIÇÃO, Márcio Magera. O impacto da inteligência artificial na automação de auditorias em conformidade com as leis de proteção de dados. **RECIMA21**, 2024. Disponível em: <https://recima21.com.br/recima21/article/view/6167>. Acesso em: 21 mar.2026.

ANBIMA. **Inteligência artificial**: guia reforça governança em todas as etapas do ciclo de vida da tecnologia. 2025. Disponível em: <https://www.anbima.com.br>. Acesso em: 21 mar. 2026.

BOT, Guiullianna Carolina Quirino de Lima Drapczynski; KOWALSKI, Raquel Pasternak Gritz; SANTOS, Katia Ethienne Esteves dos. Da competência digital à fluência em IA: referenciais globais, políticas nacionais e desafios da formação docente. **Educitec**, 2026. Disponível em: <https://sistemascmc.ifam.edu.br/educitec/index.php/educitec/article/view/2813>. Acesso em: 21 mar.2026.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Regulação é peça-chave para confiança na inteligência artificial**. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti>. Acesso em: 21 mar. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Cartilha do Programa de Privacidade e Segurança da Informação (PPSI)**. Brasília, 2023.

BRITCHAM BRASIL. Transformação cultural como chave para inovação corporativa no Brasil. 2025. Disponível em: <https://britcham.com.br>. Acesso em: 21 mar. 2026.

CALDAS, Miguel; WOOD JR., Thomaz. Adaptação de tecnologias gerenciais em contextos locais. In: BRASIL. **Cultura e mudança organizacional**. 1999.

Disponível em:
<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/145398/1/PNAP%20-%20GP%20-%20Cultura%20e%20Mudanca%20Organizacional.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2026.

FIÚZA, L. B.; ALVES, J. S.; GOMES, H. P.; SILVA, A. P.; AZEVEDO, A. L. Inteligência artificial e formação contínua: caminhos e desafios na aprendizagem corporativa. **Revista Missioneira**, 2025. Disponível em: <https://cemipa.com.br/revistas/index.php/missioneira/article/view/267>. Acesso em: 21 mar.2026.

GOIÁS. Lei Complementar nº 205/2025. **Política Estadual de Inteligência Artificial**. 2025. Disponível em: https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/110694/lei-complementar-205. Acesso em: 21 mar.2026.

GOVIA. Governança de Inteligência Artificial. 2025. Disponível em: <https://www.govia.inf.br>. Acesso em: 21 mar. 2026.

IBGIA. Instituto Brasileiro de Governança em Inteligência Artificial. **Governança de IA no Brasil**. 2026. Disponível em: <https://ibgia.org>. Acesso em: 21 mar. 2026.
IBRAHIM, Eduardo. **Economia guiada por IA**. São Paulo: Alta Books, 2025.

KRISCIUNAS, Paula Figueiredo Paes. Desafios éticos e estratégicos da inteligência artificial no setor financeiro global. **RECIMA21**, 2025. Disponível em: <https://recima21.com.br/recima21/article/view/6384>. Acesso em: 21 mar.2026.

LIMA, A. A.; SCHWERTZ, S. B. B.; SILVA, C. A.; DIAS, M. A. D.; POLICENA, I. R. S. Treinamento inteligente: o papel da IA na educação corporativa contínua. **Revista Missioneira**, 2025. Disponível em: <https://cemipa.com.br/revistas/index.php/missioneira/search>. Acesso em: 21 mar.2026.

NUNES, Glauca Regina; MACHADO, Lisleandra; ARAÚJO, Leonardo Amorim de. Mudança para a cultura digital nas organizações. **Caderno de Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia**, 2025. Disponível em: <https://publicacoes.ifc.edu.br/index.php/CPITT/issue/view/163>. Acesso em: 21 mar.2026.

PONTO TECNOLOGIA. **Gestão de mudanças e cultura organizacional em cenários de transformação digital**. 2025. Disponível em: <https://pontotecnologia.com.br>. Acesso em: 21 mar. 2026.

SANDRINI, Camila Taciana; PEREIRA, Camila Gourgues. Governança de inteligência artificial no Brasil: panorama regulatório atual. **Revista FT**, 2025. Disponível em: <https://revistaft.com.br/governanca-de-inteligencia-artificial-no-brasil-panorama-regulatorio-atual/>. Acesso em: 21 mar.2026.

SIMÕES, Ana Paula de Souza e Silva. Letramento digital: uma necessidade para uso da IA no setor corporativo. **Revista de Geopolítica**, 2024. Disponível em: <https://revistageo.com.br/revista/article/view/1144>. Acesso em: 21 mar.2026.

SALES, Bruno Richard Inácio; ROLIM, Rebeca Barreiros; SERRALVO, Francisco Antonio. O papel da cultura organizacional na transformação digital. **Revista Administração em Diálogo**, 2022. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/62761>. Acesso em: 21 mar.2026.

SAMPAIO, Valéria. **Transformação digital e cultura organizacional**: muito além da tecnologia. 2025. Disponível em: <https://www.lumis.com.br>. Acesso em: 21 mar. 2026.

SILVA, A.; AZRAK, M.; BÉRGAMO, L. Inteligência artificial e gestão empresarial. **Revista Interdisciplinar**, 2024. Disponível em: <https://revistaacademicaonline.com/index.php/rao/article/view/108>. Acesso em: 21 mar.2026.

SOBRINHO, Hananda de Freitas; DIAS, Taciana de Lemos; GIANORDOLI, Victor. Inteligência artificial: desafios da administração pública para capacitar os servidores no uso de IA. **Revista Aracê**, 2025. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/4880>. Acesso em: 21 mar.2026.