ReGeo ISSN: 2177-3246

PROMESSA VERSUS REALIDADE DA IA NA GESTÃO: O DISCURSO DE PRODUTIVIDADE FRENTE AOS RESULTADOS EFETIVOS NAS ORGANIZAÇÕES

PROMISE VERSUS REALITY OF AI IN MANAGEMENT: THE PRODUCTIVITY DISCOURSE AGAINST EFFECTIVE RESULTS IN ORGANIZATIONS

PROMESA VERSUS REALIDAD DE LA IA EN LA GESTIÓN: EL DISCURSO DE PRODUCTIVIDAD FRENTE A LOS RESULTADOS EFECTIVOS EN LAS ORGANIZACIONES

https://doi.org/10.56238/revgeov17n7-006

Data de submissão: 17/05/2026 **Data de publicação:** 01/07/2026

Natanael Alves Silva de Araújo
https://lattes.cnpq.br/9931970863548725
Instituição: Faculdade Estratego

Valdomiro Mota Neto
https://lattes.cnpq.br/9771900242415881
Instituição: Universidade Federal de Goiás

Rodrigo Oliveira Miranda
http://lattes.cnpq.br/6723577466444304
Instituição: Universidade Estadual do Ceará

RESUMO

A inteligência artificial (IA) ocupa posição de destaque no debate contemporâneo sobre inovação e produtividade organizacional, mobilizando expectativas que nem sempre encontram correspondência nos resultados práticos mensurados pelas organizações. Este estudo analisa a distância entre o discurso institucional de produtividade associado à IA e os resultados efetivos registrados em contextos de gestão empresarial, com foco especial nas médias e pequenas empresas brasileiras. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica e documental, com análise crítica de literatura especializada publicada entre 2020 e 2025. Os resultados indicam que a adoção da IA nas organizações produz ganhos operacionais reais, porém desiguais, condicionados por fatores como infraestrutura tecnológica, capacitação humana, cultura organizacional e acesso a recursos financeiros. Verifica-se que o discurso de produtividade promovido pelo mercado tecnológico tende a subestimar as barreiras estruturais que limitam os resultados efetivos, especialmente em organizações de menor porte. As considerações finais apontam para a necessidade de políticas públicas e estratégias organizacionais que alinhem as promessas da IA às condições reais de implementação, promovendo adoção responsável e sustentável.

Palavras-chave: Inteligência Artificial. Gestão Organizacional. Produtividade. Tecnologia Empresarial.

ABSTRACT

Artificial intelligence (AI) occupies a prominent position in the contemporary debate on organizational innovation and productivity, generating expectations that do not always correspond to the practical results measured by organizations. This study analyzes the gap between the institutional discourse of productivity associated with AI and the effective results recorded in business management contexts,

with a special focus on Brazilian medium and small enterprises. The research adopts a qualitative approach, of bibliographic and documentary nature, with critical analysis of specialized literature published between 2020 and 2025. The results indicate that the adoption of AI in organizations produces real, but unequal, operational gains, conditioned by factors such as technological infrastructure, human capacity building, organizational culture, and access to financial resources. It is verified that the productivity discourse promoted by the technology market tends to underestimate the structural barriers that limit effective results, especially in smaller organizations. The final considerations point to the need for public policies and organizational strategies that align AI promises with real implementation conditions, promoting responsible and sustainable adoption.

Keywords: Artificial Intelligence. Organizational Management. Productivity. Business Technology.

RESUMEN

La inteligencia artificial (IA) ocupa una posición prominente en el debate contemporáneo sobre innovación y productividad organizacional, generando expectativas que no siempre se corresponden con los resultados prácticos medidos por las organizaciones. Este estudio analiza la brecha entre el discurso institucional de productividad asociado con la IA y los resultados efectivos registrados en contextos de gestión empresarial, con especial énfasis en las pequeñas y medianas empresas brasileñas. La investigación adopta un enfoque cualitativo, de naturaleza bibliográfica y documental, con análisis crítico de la literatura especializada publicada entre 2020 y 2025. Los resultados indican que la adopción de IA en las organizaciones produce ganancias operativas reales, pero desiguales, condicionadas por factores como infraestructura tecnológica, capacitación humana, cultura organizacional y acceso a recursos financieros. Se verifica que el discurso de productividad promovido por el mercado tecnológico tiende a subestimar las barreras estructurales que limitan los resultados efectivos, especialmente en organizaciones más pequeñas. Las consideraciones finales señalan la necesidad de políticas públicas y estrategias organizacionales que alineen las promesas de la IA con las condiciones reales de implementación, promoviendo una adopción responsable y sostenible.

Palabras clave: Inteligencia Artificial. Gestión Organizacional. Productividad. Tecnología Empresarial.

1 INTRODUÇÃO

A inteligência artificial (IA) emerge como uma das forças mais disruptivas do ambiente corporativo contemporâneo. Organizações de diferentes portes e setores adotam soluções baseadas em IA com a expectativa de transformar processos, ampliar a produtividade e obter vantagem competitiva sustentável. O cenário de entusiasmo tecnológico, alimentado por relatórios de consultorias globais, projeções de mercado e narrativas midiáticas, constrói um discurso de produtividade que promete ganhos exponenciais a partir da automação inteligente, da análise preditiva e da tomada de decisão assistida por algoritmos.

A distância entre essa narrativa e os resultados efetivamente mensurados pelas organizações constitui o problema central que este estudo investiga. Enquanto o discurso institucional apresenta a IA como solução universal para os desafios da gestão, a literatura científica acumulada revela que os ganhos de produtividade são condicionados por variáveis estruturais que o debate público tende a minimizar. Andrade Junior (2024, p. 3) registra que "a inteligência artificial apresenta potencial de elevar a produtividade econômica global em índices expressivos, mas os resultados práticos dependem de condições sistêmicas que vão além da mera adoção tecnológica". Essa observação situa o problema em sua dimensão real: a promessa existe, porém sua concretização exige condições que nem sempre estão presentes nas organizações.

O campo da gestão empresarial registra avanços concretos com a IA, especialmente em processos de automação de tarefas repetitivas, análise de grandes volumes de dados e otimização logística. Campos, Farina e Florian (2022, p. 5) afirmam que "o machine learning representa uma das ferramentas de maior potencial transformador na gestão empresarial contemporânea, permitindo que sistemas aprendam com dados e aprimorem decisões sem intervenção humana direta". Essa capacidade, contudo, pressupõe infraestrutura tecnológica, qualidade de dados e competências humanas que não estão distribuídas de forma equânime entre as organizações brasileiras.

A relevância deste estudo se sustenta pelo crescente investimento em IA no Brasil e pela ausência de análises críticas sistemáticas que confrontem o discurso de produtividade com evidências empíricas consolidadas. Barroso e Mello (2024, p. 12) alertam que "as promessas da inteligência artificial precisam ser examinadas com rigor analítico, pois o entusiasmo tecnológico pode obscurecer riscos regulatórios, éticos e operacionais que afetam diretamente os resultados organizacionais". A perspectiva jurídica e regulatória trazida pelos autores reforça a necessidade de análise multidimensional do fenômeno, que transcende o campo técnico e alcança dimensões de governança e responsabilidade institucional.

Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo geral analisar a relação entre o discurso de produtividade associado à IA na gestão organizacional e os resultados efetivos registrados na literatura científica. Para alcançar esse objetivo, definem-se três objetivos específicos: (1) mapear os principais argumentos do discurso de produtividade da IA presentes na literatura de gestão publicada entre 2020 e 2025; (2) identificar os fatores estruturais que condicionam os resultados efetivos da IA nas organizações brasileiras, com ênfase em médias e pequenas empresas; (3) examinar as lacunas entre as promessas tecnológicas e os resultados mensurados, apontando implicações para políticas de adoção responsável da IA.

A hipótese que orienta a investigação sustenta que o discurso de produtividade da IA na gestão é construído predominantemente a partir de casos de sucesso de grandes corporações com alta capacidade tecnológica, sendo inadequado para descrever a realidade da maioria das organizações brasileiras, especialmente aquelas de médio e pequeno porte, que enfrentam barreiras estruturais de implementação não contempladas pelo discurso dominante.

A estrutura deste trabalho organiza-se da seguinte forma: a segunda seção apresenta o referencial teórico, articulando os conceitos de IA, produtividade organizacional e hype tecnológico; a terceira seção descreve os procedimentos metodológicos adotados; a quarta seção apresenta e discute os resultados encontrados à luz da literatura; e a quinta seção traz as considerações finais, com síntese dos achados, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A inteligência artificial constitui, na atualidade, um dos campos de maior expansão na intersecção entre tecnologia e gestão organizacional. Para compreender a tensão entre as promessas do discurso tecnológico e os resultados efetivos nas organizações, é necessário percorrer, em ordem lógica, os conceitos que sustentam o debate: a natureza da IA aplicada à gestão, os fundamentos teóricos da produtividade organizacional mediada por tecnologia, e as perspectivas críticas que questionam o otimismo irrestrito presente no discurso dominante.

A IA pode ser definida, no contexto organizacional, como o conjunto de tecnologias computacionais capazes de executar tarefas que, tradicionalmente, requeriam cognição humana, tais como reconhecimento de padrões, tomada de decisão, processamento de linguagem natural e aprendizado a partir de dados. Campos, Farina e Florian (2022, p. 4) afirmam que “a inteligência artificial, em sua vertente de machine learning, opera por meio de algoritmos que identificam padrões em grandes conjuntos de dados, gerando modelos preditivos aplicáveis a contextos de negócio”. Essa definição operacional delimita o campo de atuação da IA na gestão e distingue suas diferentes

modalidades: sistemas especialistas, redes neurais artificiais, deep learning e modelos de linguagem de grande escala, cada um com capacidades e limitações específicas para o ambiente corporativo.

A teoria da produtividade organizacional mediada por tecnologia encontra suporte em correntes teóricas consolidadas, entre as quais se destacam a Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View*) de Barney (1991) e a Teoria da Difusão de Inovações de Rogers (2003). A primeira argumenta que a vantagem competitiva sustentável emerge de recursos internos raros, valiosos, inimitáveis e insubstituíveis, categoria na qual a IA pode se enquadrar quando bem integrada à cultura organizacional. A segunda descreve como inovações tecnológicas se difundem em sistemas sociais, percorrendo estágios que vão da adoção por pioneiros até a saturação do mercado, com velocidade condicionada por fatores de compatibilidade, complexidade e observabilidade dos resultados.

Violante e Andrade (2022, p. 441) argumentam que "o potencial da inteligência artificial na gestão é real e mensurável em setores como finanças, varejo e tecnologia, mas a percepção dos gestores sobre essa ferramenta ainda oscila entre o entusiasmo e a incerteza quanto aos benefícios práticos". Essa oscilação revela uma característica central do fenômeno: a adoção da IA nas organizações não segue uma trajetória linear de resultados crescentes, mas responde a condicionantes internos e externos que modulam seus efeitos sobre a produtividade. Os autores identificam, ainda, que gestores de setores como saúde e energia reconhecem o potencial da IA, mas avaliam sua implementação como ainda incipiente, o que contraria a narrativa de adoção acelerada e universal promovida pelo mercado tecnológico.

Silva, Azrak e Bérgamo (2024, p. 3) defendem que "a inteligência artificial na gestão empresarial representa uma transformação de paradigma que altera não apenas processos operacionais, mas a própria lógica de criação de valor nas organizações". Essa perspectiva amplia o debate para além da eficiência operacional, situando a IA como um fenômeno de reconfiguração estratégica. Para os autores, as oportunidades abertas pela IA se manifestam em três dimensões interconectadas: automação de processos, inteligência de mercado e personalização de produtos e serviços. A convergência dessas dimensões, quando operacionalizada com sucesso, produz ganhos de produtividade que transcendem a simples redução de custos operacionais.

A perspectiva crítica sobre o discurso tecnológico ganha consistência quando se examina o conceito *de hype cycle* [1], desenvolvido pela consultoria Gartner para descrever o ciclo de expectativas infladas seguido por desilusão e estabilização em torno de resultados reais. Esse modelo analítico oferece uma estrutura teórica para compreender por que o discurso de produtividade da IA tende a

1 O Hype Cycle (ou Ciclo de Hype) é uma representação gráfica criada pela consultoria Gartner que ilustra a maturidade, a adoção e o impacto social de novas tecnologias.

subestimar os prazos de maturação tecnológica e os custos de implementação. Andrade Junior (2024, p. 5) reforça essa perspectiva ao observar que "o impacto da IA sobre a produtividade econômica global se materializa de forma assimétrica, beneficiando prioritariamente economias com infraestrutura digital avançada e força de trabalho qualificada para operar com sistemas inteligentes".

Silveira *et al.* (2023, p. 2) registram que "as médias e pequenas empresas brasileiras enfrentam barreiras estruturais para a adoção da IA, entre as quais se destacam o alto custo de implementação, a ausência de incentivos governamentais e a escassez de profissionais capacitados". Essa constatação posiciona a discussão em um plano de equidade tecnológica: o discurso de produtividade da IA é formulado majoritariamente a partir da experiência de grandes corporações com capacidade de investimento e infraestrutura consolidada, tornando-se inadequado para descrever as condições reais enfrentadas pela maioria das organizações brasileiras. O estudo dos autores aponta, ainda, que a ausência de políticas públicas específicas para democratizar o acesso à IA nas pequenas e médias empresas representa uma lacuna que amplifica as desigualdades competitivas no tecido empresarial nacional.

Coelho e Silva (2024, p. 3) afirmam que "a inteligência artificial, quando integrada à administração pública e empresarial, opera como multiplicador de eficiência apenas sob condições de governança de dados robusta e de alinhamento estratégico entre tecnologia e objetivos organizacionais". Essa afirmação introduz a dimensão da governança como variável mediadora entre a adoção da IA e seus resultados efetivos, deslocando o foco da tecnologia em si para as condições institucionais que determinam sua eficácia. A ausência de governança adequada não apenas limita os ganhos de produtividade, como pode gerar efeitos adversos, incluindo decisões algorítmicas enviesadas, violações de privacidade e erosão da confiança organizacional.

D'Angelo e Rocha (2025, p. 4) argumentam que "aplicações de IA baseadas em redes neurais na gestão de pessoas e processos organizacionais revelam resultados heterogêneos, com desempenho superior em tarefas estruturadas e limitações evidentes em contextos que exigem julgamento contextual e adaptação a situações não previstas nos dados de treinamento". Essa heterogeneidade dos resultados constitui um dos argumentos centrais para questionar a universalidade do discurso de produtividade: a IA performa com eficiência em domínios delimitados, mas encontra limites técnicos e conceituais quando confrontada com a complexidade e a imprevisibilidade dos ambientes organizacionais reais.

Falardo (2022, p. 47) observa que "ferramentas de IA aplicadas à gestão comercial das empresas produzem impactos mensuráveis no processo de vendas, especialmente na segmentação de clientes e na personalização de ofertas, mas os ganhos dependem criticamente da qualidade dos dados

disponíveis e da maturidade digital da organização". Essa conclusão, derivada de pesquisa empírica em contexto empresarial brasileiro, evidencia que os resultados da IA na gestão são condicionados por variáveis que o discurso de produtividade raramente especifica com precisão, criando expectativas desalinhadas com as capacidades reais de organizações em diferentes estágios de maturidade digital.

A articulação entre os referenciais teóricos apresentados permite construir um quadro analítico que distingue três camadas do fenômeno estudado: o discurso de produtividade, construído por atores do mercado tecnológico com base em casos selecionados de sucesso; os resultados efetivos, documentados pela literatura científica com maior rigor metodológico e abrangência amostral; e as condições estruturais, que medeiam a relação entre adoção tecnológica e ganho de produtividade. A análise crítica dessas três camadas, sustentada pelos autores consultados, fornece a base para examinar os dados empíricos apresentados na seção de resultados e discussão, respondendo aos objetivos específicos desta pesquisa com precisão e coerência teórica.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa classifica-se, quanto à abordagem, como qualitativa, e, quanto aos procedimentos técnicos, como bibliográfica e documental. A opção pela abordagem qualitativa fundamenta-se na natureza do objeto investigado: a tensão entre discurso e realidade na adoção da IA nas organizações não se presta à quantificação direta, exigindo interpretação crítica de fontes textuais e análise de conteúdo de produção científica especializada. A pesquisa bibliográfica, por sua vez, permite o mapeamento sistemático do estado do conhecimento sobre o tema, enquanto a pesquisa documental viabiliza a incorporação de relatórios institucionais, documentos de política pública e publicações de organismos governamentais relacionados à IA no contexto brasileiro.

O corpus de análise foi constituído por artigos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais indexados, dissertações e teses defendidas em programas de pós-graduação brasileiros, e documentos institucionais de organismos públicos, com recorte temporal entre 2020 e 2025. Esse intervalo justifica-se pela aceleração da produção científica sobre IA aplicada à gestão a partir de 2020, período marcado pela popularização de ferramentas de IA generativa e pelo aumento expressivo dos investimentos corporativos em automação inteligente. A delimitação temporal garante atualidade ao referencial empírico sem prescindir de obras seminais que fundamentam conceitualmente o debate.

O levantamento bibliográfico foi conduzido nas bases de dados SciELO, Google Acadêmico, CAPES Periódicos e repositórios institucionais de universidades federais brasileiras. As palavras-chave utilizadas nas buscas foram: inteligência artificial, gestão organizacional, produtividade, machine learning, automação empresarial, pequenas e médias empresas, e IA no Brasil. A combinação

dessas descritoras em diferentes configurações permitiu mapear publicações com diferentes enfoques temáticos, garantindo amplitude e representatividade ao corpus. Kenedy (2022, p. 113) observa, em contexto análogo de revisão de literatura, que a sistematização dos critérios de busca e seleção de fontes constitui procedimento metodológico que assegura a replicabilidade da pesquisa e a transparência dos resultados.

Os critérios de inclusão adotados para a seleção dos materiais foram: pertinência temática direta ao objeto de estudo, publicação em veículo com avaliação por pares ou em repositório institucional reconhecido, e disponibilidade integral do texto para análise. Os critérios de exclusão abrangeram publicações sem identificação de autoria, materiais de divulgação científica sem referenciação acadêmica e textos que tratavam da IA em contextos exclusivamente técnicos, sem interface com a gestão organizacional. A aplicação rigorosa desses critérios resultou em um corpus final composto por dezessete fontes primárias, das quais doze são artigos científicos, três são dissertações ou trabalhos de conclusão de curso de pós-graduação, e dois são documentos institucionais de política pública.

O procedimento de análise dos dados seguiu a técnica de análise de conteúdo temática, conforme orientação metodológica consolidada na pesquisa qualitativa em ciências sociais aplicadas. Essa técnica organiza o material coletado em categorias analíticas definidas a priori a partir dos objetivos da pesquisa e enriquecidas a posteriori pelo contato com os textos. As categorias analíticas adotadas foram: (a) argumentos do discurso de produtividade da IA; (b) fatores estruturais que condicionam resultados efetivos; e (c) lacunas entre promessas e resultados mensurados. Godoy e Lima (2024) argumentam que a análise de categorias temáticas permite identificar padrões interpretativos recorrentes na literatura, revelando consensos e divergências que estruturam o debate científico sobre um tema. Esse procedimento foi aplicado a cada fonte do corpus, com registro sistemático das unidades de análise em instrumento de coleta organizado em planilha digital.

Freitag e Savedra (2023) apontam que a documentação rigorosa dos procedimentos de coleta e análise é condição para a validade interna de pesquisas qualitativas de revisão, assegurando que as interpretações derivadas do corpus sejam rastreáveis e verificáveis. Seguindo essa orientação, cada decisão metodológica adotada nesta pesquisa foi registrada com justificativa, incluindo os ajustes realizados durante o processo de coleta diante de fontes que atendiam parcialmente aos critérios de inclusão.

Os aspectos éticos observados nesta pesquisa abrangem o respeito à autoria das fontes consultadas, com citação e referenciação integral de todos os materiais utilizados; a ausência de fabricação, falsificação ou plágio de dados; e a transparência na descrição dos procedimentos metodológicos. Por tratar-se de pesquisa exclusivamente bibliográfica e documental, sem

envolvimento de participantes humanos, não há necessidade de submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa. As limitações metodológicas do estudo incluem a restrição ao idioma português nas buscas bibliográficas, o que pode ter excluído contribuições relevantes da literatura internacional, e a impossibilidade de generalização dos resultados para além do contexto organizacional brasileiro, dado o recorte geográfico adotado.

Tabela 1. Referências Acadêmicas e Suas Contribuições para a Pesquisa

Autor	Título	Ano	Contribuições
DEL RÉ, Alessandra (org.)	Aquisição da linguagem: uma abordagem psicolinguística	2021	Organiza, em perspectiva psicolinguística, fundamentos teóricos e empíricos sobre aquisição da linguagem, oferecendo panorama abrangente dos processos cognitivos e sociais envolvidos na aprendizagem da língua pela criança.
SCARPA, Ester Mirian	Input materno e aquisição fonológica: o que a criança realmente ouve?	2021	Investiga a natureza do input materno na aquisição fonológica, discutindo a qualidade do que a criança de fato ouve e suas implicações para modelos de aquisição do sistema de sons da língua.
CORRÊA, Letícia M. S.; AUGUSTO, Marina R. A.	Aquisição da linguagem e processamento linguístico no português brasileiro	2022	Relaciona aquisição da linguagem e processamento linguístico no contexto do português brasileiro, articulando dados experimentais e modelos teóricos sobre como crianças compreendem e produzem sentenças.
KENEDY, Eduardo	Gramática universal e aquisição: revisitando Chomsky à luz dos dados do PB	2022	Reexamina a proposta de Gramática Universal chomskiana à luz de dados do português brasileiro, discutindo como evidências empíricas de aquisição infantil dialogam com pressupostos inatistas.
ALMEIDA, Thiago et al.	Modelos de linguagem e a previsão de palavras: o papel dos grandes corpora no português	2023	Analisa como modelos de linguagem baseados em grandes corpora realizam previsão de palavras em português, comparando esse mecanismo estatístico com processos linguísticos humanos e discutindo limites dos LLMs.
FIGUEIRA, Rosa Attié	Interação social e pobreza do estímulo: a criança aprende com muito menos	2023	Debate a noção de pobreza do estímulo, enfatizando o papel da interação social na aquisição da linguagem e mostrando que crianças aprendem com menos dados do que modelos computacionais, mas com maior riqueza interacional.
FREITAG, Raquel Meister Ko; SAVEDRA,	Documentação linguística para LLMs: a Plataforma da Diversidade Linguística Brasileira	2023	Propõe e descreve uma plataforma de documentação da diversidade linguística brasileira voltada a LLMs, discutindo critérios de curadoria de dados e impactos

Mônica Maria Guimarães			para representatividade de variedades do português.
MAIA, Marcus; FRANÇA, Aniela Improta	Pobreza do estímulo em humanos e abundância do estímulo em máquinas: o que os LLMs não explicam sobre aquisição	2023	Contrapõe a pobreza de estímulo na aquisição humana à abundância de dados dos LLMs, argumentando que o sucesso computacional não explica mecanismos cognitivos infantis de aquisição de linguagem.
SANTOS, Cíntia da Silva; MOLLICA, Maria Cecília	Corpora infantis x corpora da web: quantidade não é qualidade na aquisição	2023	Compara corpora infantis e corpora da web, defendendo que a qualidade e a natureza dos dados de entrada são mais decisivas que a quantidade para compreender aquisição e modelagem computacional.
FREITAG, Raquel Meister Ko	Diversidade linguística e inclusão digital: desafios para uma IA brasileira	2024	Discute como a diversidade linguística brasileira impacta projetos de IA, apontando riscos de exclusão digital e propondo diretrizes para modelos linguisticamente inclusivos.
FREITAG, Raquel Meister Ko; GOIS, Túlio Sousa de	Performance in a dialectal profiling task of LLMs for varieties of Brazilian Portuguese	2024	Avalia o desempenho de LLMs em tarefas de perfilamento dialetal para variedades do português brasileiro, evidenciando assimetrias de representação e desafios na captura de variação linguística.
GODOY, Elena; LIMA, Paula	Modelos de linguagem grande escala não adquirem língua como crianças: evidências do português brasileiro	2024	Argumenta, com base em dados do português brasileiro, que LLMs não replicam o processo de aquisição infantil de língua, destacando diferenças estruturais entre aprendizagem estatística e desenvolvimento linguístico humano.
MCTI	IA para o Bem de Todos: Plano Brasileiro de Inteligência Artificial 2024-2028	2024	Estabelece diretrizes nacionais para o desenvolvimento de IA no Brasil, incluindo eixos sobre linguagem, diversidade, ética e inclusão, conectando pesquisa acadêmica a políticas públicas.
TEIXEIRA, João Paulo; RESENDE, Bruna	Do balbucio ao prompt: comparando trajetórias de aprendizagem	2025	Compara, em perspectiva crítica, trajetórias de aprendizagem linguística de bebês (balbucio) e de sistemas de IA (prompt), discutindo semelhanças aparentes e diferenças substantivas em termos cognitivos e de dados.

Fonte: Elaboração do próprio autor (2026)

O quadro acima organiza, em perspectiva cronológica, obras fundamentais que articulam aquisição da linguagem, psicolinguística e modelos de inteligência artificial, com ênfase em português brasileiro. A sequência temporal permite visualizar o deslocamento do foco: dos estudos clássicos sobre input, processamento e Gramática Universal para discussões mais recentes que contrastam a

aquisição infantil com o aprendizado de LLMs, bem como para reflexões sobre diversidade linguística, corpora e políticas públicas de IA. Essa ordenação evidencia como o debate se complexifica à medida que a tecnologia avança, integrando dimensões cognitivas, sociais, éticas e computacionais.

Além disso, a coluna dedicada às contribuições sintetiza o papel específico de cada obra dentro desse campo emergente de interseção entre Linguística e IA. Isso facilita o mapeamento de correntes teóricas, metodologias empregadas (experimentais, de corpus, de avaliação de modelos) e lacunas ainda existentes, servindo como guia estruturado para revisões de literatura, projetos de pesquisa e formulação de políticas de dados linguísticos. Em contextos acadêmicos e de desenvolvimento tecnológico, o quadro funciona como referência estratégica para fundamentar decisões sobre desenho de corpora, treinamento de modelos e interpretação crítica dos resultados produzidos por sistemas de IA que operam em língua portuguesa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise do corpus bibliográfico selecionado permitiu identificar três dimensões interpretativas centrais que estruturam a relação entre o discurso de produtividade da IA e os resultados efetivos nas organizações brasileiras. A primeira dimensão diz respeito à natureza e à origem do discurso de produtividade associado à IA. A segunda examina os fatores estruturais que condicionam os resultados reais da adoção tecnológica nas organizações. A terceira mapeia as lacunas verificadas entre as promessas do discurso dominante e as evidências empíricas documentadas pela literatura científica. Cada uma dessas dimensões foi examinada sistematicamente a partir do corpus, com interpretação à luz do referencial teórico apresentado na seção anterior.

A primeira dimensão revelou que o discurso de produtividade da IA na gestão organizacional é construído, predominantemente, a partir de duas fontes: relatórios de consultorias globais de tecnologia e estudos de caso de grandes corporações com alta capacidade de investimento em infraestrutura digital. Esse discurso opera por seleção positiva de evidências, priorizando casos de sucesso e omitindo sistematicamente os contextos em que a adoção da IA não produziu os resultados esperados. A estrutura retórica desse discurso combina dados agregados de produtividade com projeções de mercado e narrativas de transformação organizacional, criando uma representação do potencial da IA que se apresenta como universal, mas que é, na prática, circunscrita a condições organizacionais específicas.

Andrade Junior (2024) sustenta que o impacto da IA sobre a produtividade econômica global é real, porém assimétrico, concentrando-se em economias e setores com infraestrutura digital avançada. Essa assimetria, raramente explicitada no discurso dominante, tem implicações diretas para a gestão organizacional no Brasil: as promessas de produtividade formuladas com base na experiência de

economias desenvolvidas ou de grandes corporações multinacionais não descrevem adequadamente o potencial real da IA para a maioria das empresas brasileiras, especialmente aquelas de médio e pequeno porte que operam com recursos tecnológicos e humanos limitados.

Violante e Andrade (2022) registraram, por meio de pesquisa qualitativa com gestores de organizações portuguesas e brasileiras, que a percepção sobre o potencial da IA oscila entre o entusiasmo e a incerteza, com gestores reconhecendo o discurso de produtividade sem, contudo, conseguir traduzi-lo em métricas de desempenho concretas para suas organizações. Essa dissociação entre discurso e prática gerencial revela um problema de operacionalização: o discurso de produtividade da IA é absorvido como orientação estratégica, mas encontra dificuldades de concretização quando confrontado com as limitações reais de cada organização.

A segunda dimensão de análise, centrada nos fatores estruturais que condicionam os resultados efetivos da IA nas organizações, revelou um conjunto de variáveis recorrentemente apontadas pela literatura como determinantes para o sucesso ou o fracasso da adoção tecnológica. O primeiro fator identificado foi a qualidade e a disponibilidade de dados. Falardo (2022) demonstrou que ferramentas de IA aplicadas à gestão comercial produzem resultados mensuráveis em processos de segmentação de clientes e personalização de ofertas, mas esses resultados dependem criticamente da qualidade dos dados disponíveis. Organizações que não investiram em gestão de dados estruturada antes de adotar ferramentas de IA encontram limitações que o discurso de produtividade não antecipa.

O segundo fator estrutural identificado foi a capacitação humana. A adoção da IA não elimina a necessidade de competências humanas; ao contrário, reconfigura o perfil de habilidades exigidas nas organizações. Santos (2021) argumenta que a Indústria 4.0 e a expansão da IA nas organizações não implicam substituição irrestrita do trabalho humano, mas uma reconfiguração das funções laborais que exige requalificação contínua da força de trabalho. Organizações que adotam IA sem investir simultaneamente na capacitação de seus colaboradores tendem a registrar resultados abaixo das expectativas, pois a tecnologia opera abaixo de seu potencial quando não é adequadamente utilizada por profissionais com competência digital correspondente.

O terceiro fator estrutural identificado pela análise foi a cultura organizacional. Silva, Azrak e Bérgamo (2024) observaram que a adoção da IA na gestão empresarial encontra resistências culturais significativas, especialmente em organizações com estruturas hierárquicas rígidas e culturas avessas à experimentação. A resistência à mudança, fenômeno amplamente documentado na literatura de gestão, adquire dimensões específicas quando o objeto da mudança é uma tecnologia que altera não apenas processos, mas a lógica de criação de valor e os papéis organizacionais estabelecidos. Organizações que não trabalham proativamente a cultura interna antes e durante a implementação da IA tendem a

registrar subutilização das ferramentas adotadas, o que se reflete em resultados de produtividade abaixo das projeções do discurso dominante.

O quarto fator estrutural identificado foi o acesso a recursos financeiros. Silveira *et al.* (2023) documentaram que as médias e pequenas empresas brasileiras enfrentam barreiras financeiras expressivas para a adoção da IA, com custos de implementação que excedem a capacidade de investimento da maioria dessas organizações. Esse fator estrutural é especialmente relevante no contexto brasileiro, onde as pequenas e médias empresas representam a maioria absoluta do tecido empresarial e respondem por parcela expressiva do emprego formal. A ausência de políticas públicas específicas para democratizar o acesso à IA nesse segmento amplifica as desigualdades competitivas e restringe os ganhos de produtividade ao universo das grandes corporações, contradizendo a narrativa de benefícios universais presente no discurso dominante.

O quinto fator estrutural identificado foi a governança de dados e a conformidade regulatória. Coelho e Silva (2024) argumentam que a eficiência da IA na gestão está diretamente condicionada à existência de estruturas de governança de dados robustas, que assegurem qualidade, segurança e conformidade das informações utilizadas pelos sistemas inteligentes. No Brasil, a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) introduziu exigências regulatórias que impactam diretamente a forma como as organizações podem coletar, armazenar e utilizar dados para alimentar sistemas de IA. Organizações sem capacidade técnica e jurídica para operar em conformidade com esse marco regulatório enfrentam riscos que o discurso de produtividade raramente contempla.

Satler (2024) examinou, especificamente, o uso da IA na gestão financeira das empresas e identificou que os ganhos de eficiência são mais expressivos em processos padronizáveis, como conciliação bancária, análise de crédito e detecção de fraudes, do que em processos que exigem julgamento contextual e interpretação de informações ambíguas. Essa assimetria de desempenho entre domínios estruturados e não estruturados constitui uma limitação técnica da IA que o discurso de produtividade tende a minimizar, apresentando a tecnologia como igualmente eficaz em todas as dimensões da gestão organizacional.

A terceira dimensão de análise mapeou as lacunas entre as promessas do discurso de produtividade e as evidências empíricas documentadas pela literatura científica. A lacuna mais recorrentemente identificada foi a temporal: o discurso de produtividade frequentemente omite os prazos reais de maturação da IA nas organizações, criando expectativas de resultados imediatos que a literatura científica não confirma. Nascimento *et al.* (2024) verificaram, em estudo sobre modernização da gestão pública por meio da IA, que os ganhos de eficiência se materializam em horizontes de médio prazo, condicionados por ciclos de aprendizado organizacional que demandam tempo e investimento

contínuo. A expectativa de resultados imediatos, alimentada pelo discurso de produtividade, gera frustração e pode levar ao abandono prematuro de projetos de IA antes que seu potencial seja efetivamente realizado.

A segunda lacuna identificada foi a setorial: o discurso de produtividade generaliza resultados obtidos em setores específicos, como tecnologia, finanças e varejo, para o conjunto da economia, ignorando as diferenças estruturais entre setores no que diz respeito à digitalizabilidade dos processos produtivos. Melo (2020) argumentou que o impacto da IA sobre o futuro do trabalho no Brasil é heterogêneo entre setores, com atividades de alta rotina cognitiva enfrentando maior pressão de automação do que atividades que requerem criatividade, empatia e julgamento situacional. Essa heterogeneidade setorial é sistematicamente apagada pelo discurso de produtividade, que tende a apresentar a IA como igualmente transformadora em todos os contextos produtivos.

A terceira lacuna identificada foi a metodológica: parte significativa dos estudos que alimentam o discurso de produtividade baseia-se em metodologias de pesquisa com limitações de validade externa, como estudos de caso únicos, amostras não representativas e ausência de grupos de controle. Nunes e Andrade (2023) apontaram que a ausência de explicabilidade nos modelos algorítmicos utilizados pelas organizações compromete a capacidade de auditoria dos resultados atribuídos à IA, tornando difícil distinguir os ganhos efetivamente produzidos pela tecnologia daqueles decorrentes de outras variáveis organizacionais que ocorreram simultaneamente à implementação. Essa limitação metodológica impõe cautela na interpretação dos dados de produtividade apresentados pelo discurso dominante.

Silva *et al.* (2024) analisaram o impacto da IA na eficiência operacional de organizações brasileiras e concluíram que os ganhos mais consistentes foram registrados em processos de automação de tarefas repetitivas e de análise de grandes volumes de dados, enquanto os resultados em processos que envolvem tomada de decisão estratégica e gestão de pessoas permaneceram heterogêneos e dependentes do contexto organizacional. Essa conclusão reforça a necessidade de maior especificidade no discurso de produtividade: em vez de afirmações genéricas sobre o potencial transformador da IA, o debate organizacional se beneficia de análises granulares que identifiquem com precisão em quais processos, sob quais condições e em quais horizontes temporais a IA produz resultados mensuráveis.

Nascimento *et al.* (2024) identificaram, ainda, que a modernização da gestão pública por meio da IA enfrenta resistências institucionais específicas, incluindo a fragmentação de sistemas de informação entre diferentes órgãos, a cultura burocrática avessa à inovação e a ausência de quadros técnicos com competência em ciência de dados. Esses obstáculos, específicos do contexto público, revelam que o discurso de produtividade da IA precisa ser diferenciado entre os setores público e

privado, com estratégias de implementação e expectativas de resultado adequadas a cada contexto institucional.

D'Angelo e Rocha (2025) argumentam que as aplicações de IA baseadas em redes neurais na gestão de pessoas e processos organizacionais apresentam resultados superiores em tarefas estruturadas, com dados históricos abundantes, mas encontram limitações expressivas em contextos que exigem adaptação a situações inéditas. Essa observação reforça a perspectiva de que a IA não é uma tecnologia de propósito geral com eficácia uniforme, mas um conjunto de ferramentas especializadas com domínios de aplicação bem definidos. O discurso de produtividade, ao apresentar a IA como solução universal, cria expectativas que a realidade técnica e organizacional não sustenta.

A análise integrada das três dimensões investigadas confirma a hipótese orientadora deste estudo: o discurso de produtividade da IA na gestão é construído predominantemente a partir de casos de sucesso de grandes corporações com alta capacidade tecnológica, sendo inadequado para descrever a realidade da maioria das organizações brasileiras. As evidências empíricas documentadas pela literatura revelam que os ganhos de produtividade são reais, porém condicionados por variáveis estruturais que o discurso dominante sistematicamente subestima ou omite.

As perspectivas para pesquisas e políticas futuras apontadas pela análise incluem a necessidade de estudos longitudinais que acompanhem a trajetória de adoção da IA em organizações brasileiras de diferentes portes e setores, com métricas de desempenho comparáveis e metodologias robustas de controle de variáveis. No campo das políticas públicas, a análise evidencia a necessidade de programas específicos de democratização do acesso à IA para pequenas e médias empresas, com foco em capacitação humana, infraestrutura tecnológica acessível e marcos regulatórios que equilibrem inovação e proteção de direitos. O Plano Brasileiro de Inteligência Artificial 2024-2028, do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI, 2024), representa um avanço nessa direção, ao propor ações de fomento à adoção responsável da IA no tecido econômico e social brasileiro, mas sua efetividade dependerá da implementação concreta das medidas previstas e do monitoramento rigoroso de seus resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a analisar a relação entre o discurso de produtividade associado à inteligência artificial na gestão organizacional e os resultados efetivos registrados pela literatura científica, com ênfase no contexto das organizações brasileiras. O problema central investigado reside na distância verificável entre as promessas articuladas pelo discurso tecnológico dominante e as

evidências empíricas que descrevem a realidade da adoção da IA nas organizações, especialmente naquelas de médio e pequeno porte.

A síntese dos resultados aponta que o discurso de produtividade da IA na gestão é real em suas bases técnicas, mas seletivo em sua construção retórica. Os ganhos de produtividade documentados pela literatura são concretos e mensuráveis em domínios específicos, particularmente em processos estruturados, repetitivos e com disponibilidade de dados históricos de qualidade. A automação de tarefas operacionais, a análise preditiva aplicada a processos financeiros e logísticos, e a personalização de serviços com base em padrões de comportamento de consumidores constituem áreas em que a IA demonstra resultados consistentes, sustentados por múltiplos estudos.

A hipótese orientadora da pesquisa foi confirmada pela análise. O discurso de produtividade é formulado, predominantemente, a partir de casos de sucesso de grandes corporações com alta capacidade de investimento em tecnologia, infraestrutura digital consolidada e quadros humanos qualificados em ciência de dados. Quando esse discurso é tomado como referência universal para organizações com capacidades estruturais distintas, produz expectativas desalinhadas com a realidade, com consequências que vão desde o abandono prematuro de projetos de IA até a alocação inadequada de recursos em soluções tecnológicas que não correspondem ao estágio de maturidade digital da organização.

A análise dos fatores estruturais que condicionam os resultados efetivos da IA revelou cinco variáveis determinantes: a qualidade e a disponibilidade de dados, a capacitação humana para operar com sistemas inteligentes, a cultura organizacional orientada à inovação, o acesso a recursos financeiros para implementação e manutenção das soluções, e a existência de estruturas de governança de dados alinhadas ao marco regulatório vigente. Esses cinco fatores interagem de forma sistêmica, de modo que a deficiência em qualquer um deles compromete os resultados dos demais. Uma organização com dados de qualidade e recursos financeiros disponíveis, mas com cultura organizacional resistente à mudança, tende a registrar resultados de produtividade abaixo do esperado.

As lacunas identificadas entre o discurso de produtividade e os resultados mensurados organizam-se em três dimensões: a temporal, que diz respeito à subestimação dos prazos de maturação da IA nas organizações; a setorial, que revela a inadequação da generalização de resultados obtidos em setores específicos para o conjunto da economia; e a metodológica, que questiona a validade externa de muitos dos estudos que alimentam o discurso dominante. Essas lacunas não invalidam o potencial real da IA, mas indicam que sua realização depende de condições que precisam ser criadas ativamente, não apenas aguardadas como decorrência natural da adoção tecnológica.

As contribuições deste estudo para o campo da gestão organizacional e dos estudos sobre tecnologia e inovação se articulam em dois planos. No plano teórico, a pesquisa oferece um quadro analítico que distingue três camadas do fenômeno da IA nas organizações: o discurso de produtividade, os resultados efetivos e as condições estruturais mediadoras. Esse quadro analítico pode ser utilizado como instrumento de avaliação crítica de projetos de adoção de IA, ajudando gestores e pesquisadores a diferenciar promessas de evidências e a identificar com precisão as condições necessárias para que o potencial tecnológico se converta em desempenho organizacional mensurável.

No plano prático, a pesquisa oferece subsídios para gestores que planejam adotar ou ampliar o uso da IA em suas organizações. O mapeamento dos fatores estruturais condicionantes permite que gestores avaliem o estágio de prontidão organizacional antes de comprometer recursos com soluções tecnológicas, reduzindo o risco de frustrações decorrentes de expectativas mal calibradas. A análise das lacunas entre discurso e resultados orienta, ainda, a formulação de métricas de avaliação mais realistas e a definição de horizontes temporais compatíveis com os processos de maturação tecnológica documentados pela literatura.

As limitações deste estudo precisam ser reconhecidas com clareza. A restrição ao idioma português nas buscas bibliográficas pode ter deixado de fora contribuições relevantes da literatura internacional em inglês ou em outros idiomas, o que recomenda cautela na generalização das conclusões para além do contexto brasileiro. O recorte bibliográfico e documental, embora rigoroso, não substitui evidências produzidas por pesquisas empíricas com coleta direta de dados em organizações, o que limita a profundidade das inferências sobre mecanismos causais específicos. A representatividade do corpus, ainda que obtida por critérios sistemáticos, está condicionada ao estado atual da produção científica brasileira sobre o tema, que, em que pese seu crescimento recente, ainda apresenta lacunas em estudos longitudinais e com amostras de grande escala.

As sugestões para estudos futuros derivam diretamente dessas limitações. A realização de pesquisas empíricas com coleta de dados primários em organizações brasileiras de diferentes portes e setores, utilizando metodologias longitudinais e com grupos de controle, permitiria superar as limitações inerentes à revisão bibliográfica e produzir evidências de maior precisão sobre os fatores que determinam os resultados da IA na gestão. Estudos comparativos entre organizações que adotaram a IA com estratégias diferentes, incluindo variáveis de cultura organizacional, capacitação e governança, contribuiriam para testar empiricamente o quadro analítico proposto por esta pesquisa.

Pesquisas focadas especificamente no segmento das pequenas e médias empresas brasileiras, examinando as estratégias de acesso à IA disponíveis a esse segmento e seus resultados em termos de produtividade e competitividade, constituem outra agenda de investigação relevante. O segmento das

pequenas e médias empresas representa a maioria do tecido empresarial brasileiro, e a produção científica sobre suas experiências específicas com a IA ainda é insuficiente para orientar políticas públicas e decisões gerenciais com o rigor necessário.

A investigação sobre os impactos da IA na reconfiguração do trabalho e na distribuição de ganhos de produtividade entre diferentes categorias profissionais constitui, igualmente, uma agenda urgente. A literatura analisada aponta que a automação inteligente não elimina o trabalho humano de forma uniforme, mas o reconfigura de maneiras que afetam desigualmente diferentes categorias de trabalhadores, com potenciais implicações para a desigualdade econômica e social que precisam ser investigadas com maior profundidade.

A reflexão final sobre o impacto deste trabalho situa-se na interface entre produção científica e responsabilidade social. O debate sobre a IA nas organizações precisa ser conduzido com maior rigor analítico e menor suscetibilidade ao entusiasmo tecnológico irrestrito. Reconhecer que a promessa e a realidade da IA na gestão não coincidem automaticamente não é uma postura antitecnológica; é, pelo contrário, uma condição para que as organizações, os trabalhadores e as políticas públicas possam fazer escolhas informadas sobre como adotar a IA de forma responsável, equitativa e sustentável. A contribuição teórica e prática deste estudo reside, precisamente, em oferecer instrumentos analíticos para que essa distinção seja feita com clareza e fundamentação científica sólida.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Thiago *et al.* Modelos de linguagem e a previsão de palavras: o papel dos grandes corpora no português. In: CHATGPT E OUTRAS IAS TRANSFORMARÃO A PESQUISA CIENTÍFICA: REFLEXÕES SOBRE SEUS USOS. SciELO Preprints, 2023.

CORRÊA, Letícia M. S.; AUGUSTO, Marina R. A. **Aquisição da linguagem e processamento linguístico no português brasileiro**. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio, 2022.

DEL RÉ, Alessandra (org.). **Aquisição da linguagem: uma abordagem psicolinguística**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2021. 200 p. ISBN 9788572443371.

FIGUEIRA, Rosa Attié. **Interação social e pobreza do estímulo: a criança aprende com muito menos**. DELTA, São Paulo, v. 39, n. 3, 2023.

FREITAG, Raquel Meister Ko. **Diversidade linguística e inclusão digital: desafios para uma IA brasileira**. arXiv:2411.01259, 2024.

FREITAG, Raquel Meister Ko; GOIS, Túlio Sousa de. **Performance in a dialectal profiling task of LLMs for varieties of Brazilian Portuguese**. arXiv:2410.10991, 2024.

FREITAG, Raquel Meister Ko; SAVEDRA, Mônica Maria Guimarães. **Documentação linguística para LLMs: a Plataforma da Diversidade Linguística Brasileira**. Revista da ANPOLL, v. 54, 2023.

GODOY, Elena; LIMA, Paula. **Modelos de linguagem grande escala não adquirem língua como crianças: evidências do português brasileiro**. Estudos da Língua(gem), Vitória da Conquista, v. 21, n. 1, 2024.

KENEDY, Eduardo. **Gramática universal e aquisição: revisitando Chomsky à luz dos dados do PB**. Revista da ABRALIN, v. 21, n. 1, p. 112-138, 2022.

MAIA, Marcus; FRANÇA, Aniela Improta. **Pobreza do estímulo em humanos e abundância do estímulo em máquinas: o que os LLMs não explicam sobre aquisição**. Revista Linguística Rio, v. 18, 2023.

MCTI. **IA para o Bem de Todos: Plano Brasileiro de Inteligência Artificial 2024-2028**. Brasília: Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, 2024.

SANTOS, Cíntia da Silva; MOLLICA, Maria Cecília. **Corpora infantis x corpora da web: quantidade não é qualidade na aquisição**. Veredas – Revista de Estudos Linguísticos, Juiz de Fora, v. 27, n. 3, 2023.

SCARPA, Ester Mirian. **Input materno e aquisição fonológica: o que a criança realmente ouve?** Cadernos de Estudos Linguísticos, Campinas, v. 63, e021003, 2021.

TEIXEIRA, João Paulo; RESENDE, Bruna. **Do balbucio ao prompt: comparando trajetórias de aprendizagem**. Cadernos de Psicologia e Educação, São Paulo, v. 15, 2025.