



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Uma Análise entre a Resistência Cultural e a Inteligência Artificial, como
um Mecanismo de Inovação**

Lucas Emanuel Gusmão

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Junho de 2023.



Lucas Emanuel Gusmão

**Uma Análise entre a Resistência Cultural e a Inteligência Artificial, como
um Mecanismo de Inovação**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a): Edmundo Eutrópio

Rio de Janeiro

Dedico este trabalho a mim, por estar tornando quem almeja ser e recordará dele quando for.

AGRADECIMENTOS

À minha tia Helena, porque se não fosse por ela, este trabalho sequer existiria.

Ao meu irmão, Hector Gusmão, por ter tido uma influência direta sobre mim no mundo da Administração, da Inovação e por ser, enfim, uma inspiração infinita para a maioria das coisas que eu faço.

À minha mãe, Zélia Gusmão, pelas eternas preocupações, pelo carinho e pela sua doação de sempre, que independente de qualquer coisa, vai continuar existindo.

Ao professor, orientador e amigo, Edmundo Eutrópio, pela paciência, pelas nossas profundas conversas e pela parceria desde que entrei na faculdade que amo.

Ao Jhonata Cirilo, por ter me levado, orientado e conduzido ao curioso e perplexo mundo da Inteligência Artificial.

Aos entrevistados pelo interesse e pela disponibilidade, o conteúdo ficou muito mais rico com vocês.

À pessoa mais importante durante todas as longas, exaustivas e intensas horas que produzi este trabalho, minha namorada Beatriz Oliveira, pela dedicação, pela inteligência e pelo amor que se refletiu no esforço em me ajudar nos momentos que mais precisei.

“O conhecimento não é impessoal como o dinheiro. O conhecimento não reside em um livro, em um banco de dados, em um programa de software; esses itens apenas contêm informações. O conhecimento está sempre incorporado a uma pessoa, é transportado por uma pessoa, e criado, ampliado ou aperfeiçoado por uma pessoa, é aplicado, ensinado e transmitido por uma pessoa e é usado, bem ou mal, por uma pessoa. Portanto, a passagem para a sociedade do conhecimento coloca a pessoa no centro”

Peter Drucker

RESUMO

Gusmão, Lucas Emanuel. **Uma Análise entre a Resistência Cultural e a Inteligência Artificial, como um Mecanismo de Inovação**. Rio de Janeiro, 2023. 30 p. Trabalho de Conclusão de Curso - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho tem como objetivo principal analisar a relação entre a resistência cultural e a adoção da Inteligência Artificial nas organizações. A justificativa para esta pesquisa está na necessidade de compreender os aspectos culturais que influenciam a aceitação e o uso da Inteligência Artificial, bem como o seu impacto na inovação. A hipótese levantada é que a resistência cultural pode dificultar a adoção e implementação da Inteligência Artificial, limitando seu potencial de inovação. O estudo adota uma abordagem teórico-empírico, incluindo revisão bibliográfica e análise dos resultados obtidos.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Inovação; Organizações; Resistência Cultural.

ABSTRACT

Gusmão, Lucas Emanuel. **An analysis between Cultural Resistance and Artificial Intelligence as an Innovation Mechanism**. Rio de Janeiro, 2023. 30 p. Trabalho de Conclusão de Curso - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio do Janeiro.

The main objective of this work is to analyze the relationship between cultural resistance and the adoption of Artificial Intelligence in organizations. The justification for this research is the need to understand the cultural aspects that affect the acceptance and use of Artificial Intelligence, including the impact on innovation. The proposed hypothesis is that cultural resistance can hinder the adoption and implementation of Artificial Intelligence, limiting organizational innovation potential. The study adopts a theoretical-empirical approach, including a bibliographic review and analysis of the obtained results.

Keywords: Artificial Intelligence; Innovation; Organizations; Cultural Resistance.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Roteiro das Entrevistas.....	19
--	-----------

SUMÁRIO

1 O TEMA E O PROBLEMA DE ESTUDO.....	9
1.1 Introdução ao tema e ao problema de estudo	9
1.2 Objetivo do estudo	9
1.3 Delimitação do estudo	10
1.4 Relevância do estudo.....	10
2 REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1 Cultura organizacional e inovação	12
2.2 Resistência cultural e seus aspectos	13
2.3 Inovação impulsionada pela Inteligência Artificial	15
2.4 Impacto da cultura na adoção da Inteligência Artificial	17
3 METODOLOGIA DO ESTUDO.....	18
3.1 Tipo de pesquisa.....	18
3.2 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	18
3.3 Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo.....	20
3.4 Limitações do método	20
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	21
4.1 Descrição dos resultados	21
4.2 Análise dos resultados	21
5 CONCLUSÕES	27
REFERÊNCIAS.....	29

1 O TEMA E O PROBLEMA DE ESTUDO

1.1 Introdução ao tema e ao problema de estudo

A inovação é fundamental para o sucesso das organizações em um mundo cada vez mais competitivo e globalizado. A Inteligência Artificial, por sua vez, é uma das tecnologias mais promissoras para impulsionar a inovação dentro das empresas, possibilitando a automação de tarefas, análise de dados em larga escala, identificação de padrões e *insights* para a tomada de decisões. No entanto, a adoção da Inteligência Artificial pelas empresas pode ser impedida por uma série de barreiras culturais.

Nesse contexto, a resistência cultural é um reflexo dessas barreiras que podem impedir a adoção de tecnologias de Inteligência Artificial nas organizações. A cultura de uma empresa pode influenciar sua capacidade de adaptar às mudanças e de adotar novas tecnologias. Para entender melhor os desafios culturais enfrentados por essas empresas na adoção e implementação da Inteligência Artificial como mecanismo de inovação, este trabalho tem como objetivo identificar as principais barreiras culturais que dificultam a adoção de Inteligência Artificial nas organizações.

Essa investigação envolve a análise dos aspectos culturais presentes nas organizações, levantando os elementos que geram resistência a adoção da Inteligência Artificial. Serão considerados valores, crenças e normas que moldam o comportamento dos membros da organização e que podem influenciar a aceitação e utilização da Inteligência Artificial.

Além disso, será avaliado o impacto que a resistência cultural pode gerar na inovação das organizações, direta ou indiretamente. Compreender como a resistência cultural afeta a capacidade de uma empresa em adotar e explorar plenamente a Inteligência Artificial é fundamental para o entendimento dessas barreiras.

A compreensão das barreiras culturais pode impulsionar a adoção e o aproveitamento dos ganhos com a Inteligência Artificial, promovendo a inovação e o crescimento sustentável das organizações no ambiente externo que está cada vez mais imprevisível, volátil e incerto.

Portanto, como a resistência cultural pode impedir a adoção de Inteligência Artificial nas organizações?

1.2 Objetivo do estudo

O objetivo deste estudo é identificar as principais barreiras culturais que têm impacto na adoção da Inteligência Artificial nas organizações. Por meio da análise aprofundada dos

aspectos culturais presentes nas empresas, busca-se compreender os valores, crenças e normas que geram resistência às tecnologias disruptivas. Para atingir o objetivo principal deste estudo, foram estabelecidos dois objetivos intermediários. Primeiro, busca-se levantar os aspectos culturais que geram as barreiras culturais existentes nas organizações. Essa etapa permite compreender os valores, crenças e normas que influenciam os colaboradores e impactam a inovação.

Em seguida, será identificado e analisado os impactos que a resistência cultural pode gerar na capacidade de inovação das organizações. Essa avaliação permitirá compreender como a cultura organizacional pode atuar como um obstáculo ou facilitador para a implementação de práticas inovadoras, gerando conhecimento para a gestão da mudança e da inovação nas organizações.

Através desses objetivos intermediários, busca-se desenvolver uma compreensão mais completa dos desafios relacionados à cultura organizacional e à resistência cultural, contribuindo para a identificação de estratégias e práticas.

1.3 Delimitação do estudo

Este estudo tem como função identificar as barreiras culturais que dificultam a adoção de Inteligência Artificial nas organizações, analisando-a como um mecanismo de inovação e explorando a influência direta da cultura organizacional na adoção dessa tecnologia.

Serão examinados os aspectos relacionados à implementação da Inteligência Artificial nas organizações, os potenciais ganhos que ela pode gerar para a inovação e os desafios enfrentados devido a resistência cultural.

Ressalta-se que este estudo não pretende realizar um juízo de valor, isto é, se a Inteligência Artificial é a melhor tecnologia a se adotar e nem fará um julgamento negativo em relação as culturas organizacionais conservadoras e tradicionais. Além disso, não se assumirá que uma empresa que não inova é considerada atrasada ou obsoleta.

O foco estará na análise dos elementos culturais que podem influenciar a adoção da Inteligência Artificial nas organizações e nos impactos dessa adoção no contexto da inovação.

1.4 Relevância do estudo

A relevância deste estudo reside na importância crescente da Inteligência Artificial como um mecanismo de inovação nas organizações e na sociedade moderna. Com o avanço

acelerado da tecnologia, a adoção da Inteligência Artificial tornou-se uma necessidade para empresas de todos os portes.

Para os gestores de pequenas e médias empresas, compreender o impacto da Inteligência Artificial e sua relação com a inovação é fundamental para se manterem competitivos no mercado atual e, principalmente, no mercado futuro. A Inteligência Artificial oferece oportunidades significativas para aprimorar processos, otimizar operações e impulsionar a eficiência empresarial. Este estudo fornecerá *insights* sobre como a cultura organizacional pode influenciar a adoção de Inteligência Artificial.

Aos estudantes de Administração, compreender a interação da Inteligência Artificial com a cultura organizacional é necessário para futuros gestores. Ao explorar os desafios e as melhores práticas na adoção da Inteligência Artificial, os estudantes poderão desenvolver habilidades e conhecimentos relevantes para o ambiente corporativo.

Para os colaboradores da área de inovação e cultura de grandes empresas, encontrarão neste estudo uma fonte de informações sobre como a Inteligência Artificial está transformando a forma como as empresas inovam. Compreender os fatores culturais que influenciam a sua adoção é fundamental para essas iniciativas que impulsionam a competitividade das organizações.

Em resumo, este estudo é relevante para gestores de pequenas e médias empresas, estudantes de Administração e colaboradores envolvidos em inovação e cultura nas grandes empresas, fornecendo uma compreensão da relação entre cultura organizacional, Inteligência Artificial e a inovação.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Cultura organizacional e inovação

Uma organização complexa, se compõem de diversos elementos que influenciam direta e indiretamente a performance da empresa, representando um dos pilares que se constrói e se sustenta desde a sua fundação. Schein (2010) afirma que a cultura de uma organização é uma das principais forças impulsionadoras da inovação e do crescimento sustentável. Para Hofstede (1980) a cultura organizacional é um conjunto de valores compartilhados, crenças e normas que influenciam o comportamento dos membros de uma organização. Ela tem o poder de moldar como tudo é feito, inclusive a interação dos indivíduos dentro de um contexto organizacional.

A cultura não é imediata, entende-se que cultura é mais que ritos e ocasiões. Segundo Kunda (1992) é o conjunto de significados compartilhados, valores e pressupostos que moldam o comportamento dos membros de uma organização. É uma construção social que influencia a maneira como as pessoas pensam, sentem e agem dentro do contexto organizacional (Kunda, 1992).

Identificamos dessa forma, elementos fundamentais para a cultura de uma empresa: valor, crença e norma. Valores que representam o que é considerado importante e digno de ser preservado dentro do contexto organizacional (Kunda, 1992). Para Schein (1990) representam as crenças fundamentais compartilhadas pelos indivíduos da organização sobre o que é certo e errado, importante e insignificante, e sobre como as coisas devem ser feitas. Por sua vez, crenças são as convicções profundas que os indivíduos da organização têm à maneira como o mundo funciona (Handy, 1985). São suposições coletivas e inconscientes que um grupo de pessoas possui sobre a realidade, que orientam seu comportamento e fornecem uma base para a interpretação e ação (Hofstede, 1991). Seguido pelas normas, que pela definição de Schein (1985) são padrões de comportamento, atitudes e ações aceitos e esperados dentro de uma organização. Refletem o que é considerado adequado e correto dentro de uma organização e servem como guias para o comportamento dos membros (Kunda, 1992).

Portanto, a empresa deve ter conhecimento da complexidade da sua cultura, que aborda elementos, muitas vezes invisíveis e imperceptíveis. Observa-se que a construção de uma cultura identitária é uma realidade que perdura e se manifesta. Para Hofstede (1980) a organização é responsável por estabelecer e transmitir seus valores e crenças fundamentais, além de garantir que as normas e práticas estejam em conformidade com esses princípios. Portanto, as organizações têm o poder e a responsabilidade de moldar suas culturas, orientando as ações e influenciando as normas comportamentais dos membros (Hofstede, 1991).

Como um organismo vivo, as organizações são feitas de pessoas e construídas por pessoas. A cultura é forjada pela liderança e gestão da organização, que devem assumir a responsabilidade de desenvolver uma cultura que promova a cooperação, a criatividade e a ética, alinhada aos valores e crenças compartilhadas (Kunda, 1997). É criada por meio da interação contínua entre os membros e é influenciada por valores e crenças. Portanto, através de Kunda (1992) a liderança tem a responsabilidade de moldar a cultura por meio de suas ações e decisões, estabelecendo um ambiente que promova os valores desejados e reforce as normas adequadas.

A influência da estratégia corporativa é fundamental para a compreensão da cultura organizacional e a geração da inovação corporativa. Durante a formação da cultura organizacional, a partir da estratégia corporativa e das ações de liderança, a inovação pode se manifestar como parte essencial dos valores, através, por exemplo, da disposição de correr riscos calculados, da experimentação e da busca por novas ideias (Schein, 2010). A partir da compreensão da estratégia na criação e sustentação da cultura organizacional, é possível reconhecer também a importância da criação de uma cultura de colaboração, ou seja, as pessoas são os meios e os fins. Uma cultura de colaboração, que incentiva o compartilhamento de conhecimento, a diversidade de perspectivas e desenvolvimento de soluções criativas cria um ambiente propício para a geração de inovação e o desenvolvimento de vantagem competitiva no mercado (Schein, 2010).

2.2 Resistência cultural e seus aspectos

A resistência cultural é um fenômeno que pode surgir dentro de uma organização e afetar sua capacidade de inovação. De acordo com Schein (2010), a resistência cultural ocorre quando os valores, crenças e normas existentes na cultura organizacional são contrários à adoção de novas ideias, práticas e tecnologias disruptivas.

Para compreender a resistência cultural e seus aspectos, é fundamental analisar as barreiras e os desafios enfrentados pelas organizações ao tentar implementar a inovação. Kunda (1992) define que a resistência cultural pode surgir quando os membros da organização percebem a mudança como uma ameaça aos valores e crenças fundamentais estabelecidos na cultura organizacional.

A resistência cultural pode ser influenciada por diversos fatores, como o medo do desconhecido, a aversão ao risco e a falta de confiança nas novas tecnologias (Schein, 2010). Além disso, a resistência também pode ser alimentada por uma cultura hierárquica, onde a

autoridade é centralizada e as decisões são tomadas de cima para baixo, dificultando a aceitação de ideias inovadoras que venham de diferentes níveis hierárquicos (Hofstede, 1980).

Outro aspecto importante é a resistência cultural baseada em experiências passadas, onde fracassos anteriores na implementação de inovações podem gerar desconfiança e resistência em relação a novas iniciativas (Kunda, 1992). Além disso, a falta de incentivos e recompensas para a inovação, bem como a ausência de uma cultura de aprendizado e experimentação, podem contribuir para a resistência cultural dentro da organização (Hofstede, 1991).

A resistência cultural pode representar um desafio significativo para a inovação nas organizações, uma vez que pode dificultar a adoção de novas tecnologias e práticas disruptivas. No entanto, é importante ressaltar que a resistência cultural não é necessariamente negativa. Ela pode refletir o comprometimento dos membros da organização com seus valores e crenças existentes, e a resistência pode ser uma oportunidade para o diálogo e o aprendizado (Kunda, 1997).

Nesse sentido, compreender os aspectos da resistência cultural é fundamental para desenvolver estratégias eficazes de gestão da inovação e superar os desafios enfrentados pelas organizações. A liderança desempenha um papel crucial nesse processo, ao estabelecer uma cultura aberta à inovação, promovendo a comunicação e colaboração entre os membros da organização, incentivando a experimentação e o aprendizado contínuo (Kunda, 1992). Por meio de Schein (2010), nota-se que:

É importante destacar que a resistência cultural não é uma barreira intransponível, mas sim um aspecto a ser compreendido e trabalhado dentro do contexto da cultura organizacional. Ao adotar uma abordagem sensível à cultura e aos seus elementos, as organizações podem criar um ambiente propício à inovação, onde a resistência cultural é reconhecida, compreendida e abordada de maneira construtiva. Isso envolve o engajamento dos membros da organização, o estabelecimento de canais de comunicação efetivos e a promoção da confiança e do respeito mútuo.

Além disso, é essencial que as estratégias de gestão da inovação considerem a diversidade cultural dentro da organização. As diferenças de valores, crenças e perspectivas podem desempenhar um papel importante na geração de insights criativos e na identificação de oportunidades de inovação (Hofstede, 1991). Portanto, as organizações devem valorizar a diversidade e promover a inclusão, criando um ambiente que incentive a colaboração e o compartilhamento de conhecimento entre os membros (Kunda, 1997).

Em suma, a resistência cultural representa um aspecto crucial a ser considerado na gestão da inovação nas organizações. Compreender os valores, crenças e normas existentes na cultura organizacional, identificar as barreiras à adoção de novas ideias e tecnologias, e desenvolver estratégias adequadas de engajamento e gestão são fundamentais para superar os desafios e promover uma cultura de inovação sustentável (Hofstede, 1980). A liderança desempenha um papel central nesse processo, ao estabelecer um ambiente aberto à mudança e ao promover uma cultura de aprendizado e colaboração (Kunda, 1997).

Ao reconhecer a resistência cultural como um fator influente e trabalhar de forma proativa para abordá-la, as organizações podem fortalecer sua capacidade de inovação e alcançar vantagem competitiva no mercado em constante transformação. A gestão da cultura organizacional e a superação da resistência cultural tornam-se, assim, elementos-chave para impulsionar a inovação e o crescimento sustentável das organizações (Schein, 2010).

2.3 Inovação impulsionada pela Inteligência Artificial

As tecnologias são mecanismos alinhados à estratégia das organizações e têm o potencial de impulsionar a inovação. No entanto, além de seus impactos na inovação, esses mecanismos também estabelecem relações com os indivíduos que compõem a empresa. Nesse contexto, a Inteligência Artificial se destaca como um mecanismo que evidencia a profundidade desses vínculos. A Inteligência Artificial é uma disciplina da ciência da computação que busca criar máquinas capazes de realizar tarefas que requerem inteligência humana, como aprendizado, raciocínio, percepção e tomada de decisão (Lee, 2018). Envolve o desenvolvimento de sistemas capazes de realizar tarefas que normalmente requerem inteligência humana, como compreender linguagem natural, reconhecer padrões complexos, realizar diagnósticos médicos e tomar decisões em ambientes incertos (Davenport, 2018).

Dentro desse contexto, é relevante mencionar que a interação significativa entre a Inteligência Artificial e os humanos começou a se manifestar no Teste de Turing, proposto por Alan Turing, renomado matemático e cientista da computação britânico, em 1950. Esse teste visava verificar se uma máquina poderia exibir comportamento inteligente indistinguível do comportamento humano (Turing, 1950).

O Teste de Turing foi um marco importante, pois estabeleceu a ideia de que a Inteligência Artificial poderia simular a inteligência humana em uma interação textual. Embora o teste tenha suas limitações e críticas, ele representou um ponto de partida para a interação entre humanos e sistemas de Inteligência Artificial (Turing, 1950).

Essa convergência entre Inteligência Artificial e o trabalho abre novas perspectivas que exigem uma compreensão aprofundada das interações entre esses dois domínios. A relação entre a Inteligência Artificial e o trabalho começou a se intensificar nas últimas décadas, à medida que avanços tecnológicos permitiram o desenvolvimento de sistemas inteligentes capazes de realizar tarefas anteriormente desempenhadas exclusivamente por seres humanos (Lee, 2018). Esse impacto da Inteligência Artificial no trabalho, portanto, requer uma análise cuidadosa das implicações para os profissionais e a necessidade de adaptação às novas demandas e oportunidades, uma vez que segundo Davenport (2016) a Inteligência Artificial tem o potencial de automatizar tarefas repetitivas e rotineiras, liberando os trabalhadores para se concentrarem em atividades de maior valor agregado, que exigem criatividade, pensamento crítico e habilidades.

O impacto dessa tecnologia abrange uma ampla variedade de setores e dado o tamanho de seu impacto, é necessário compreender as implicações dessas mudanças. A Inteligência Artificial é aplicada em diversas áreas, como manufatura, logística, atendimento ao cliente e análise de dados, transformando processos de trabalho e demandando uma reconfiguração do mercado de trabalho (Lee, 2018). Essas melhorias representam uma inovação sustentável, ou seja, o incremento de valor nos produtos e serviços existentes.

No entanto, é interessante destacar que a Inteligência Artificial cria novos meios de trabalho. A Inteligência Artificial está mudando a natureza do trabalho, substituindo tarefas rotineiras por automação e exigindo que os profissionais desenvolvam habilidades complementares à tecnologia (Davenport, 2016). Enquanto algumas ocupações podem ser automatizadas, novas oportunidades surgem em setores relacionados à Inteligência Artificial, como desenvolvimento de algoritmos, análise de dados e integração de sistemas (Lee, 2018).

A Inteligência Artificial tem o potencial de aprimorar a eficiência e a produtividade das organizações, impulsionando avanços tecnológicos significativos (Lee, 2018). No entanto, juntamente com os benefícios trazidos pela Inteligência Artificial, surgem desafios complexos relacionados à ética e à privacidade dos dados. À medida que a Inteligência Artificial se torna cada vez mais presente nas atividades empresariais, gerando inovação e vantagens competitivas, é importante ressaltar as questões éticas que essa tecnologia inovadora põem em questão, tornando ainda mais complexa a relação dela com o indivíduo e o trabalho.

2.4 Impacto da cultura na adoção da Inteligência Artificial

Embora a Inteligência Artificial tenha o potencial de melhorar a eficiência e a produtividade nas organizações, também pode ter consequências negativas para a cultura e a interação humana (Turkle, 2011).

A cultura organizacional e a mentalidade dos empregados podem criar barreiras para a adoção da Inteligência Artificial, especialmente quando os trabalhadores têm preocupações legítimas sobre a perda de empregos, o impacto na qualidade do trabalho e a falta de controle sobre as tecnologias que estão sendo implementadas (Gray, 2019). A Inteligência Artificial pode levar à substituição de certas funções e atividades humanas por automação, o que pode gerar resistência e ansiedade entre os colaboradores (Lee, 2018). Além disso, a introdução da Inteligência Artificial pode exigir uma adaptação cultural e estrutural das organizações, pois novos processos, políticas e estratégias precisam ser desenvolvidos para aproveitar todo o potencial da tecnologia (Lee, 2018).

A Inteligência Artificial por sua vez, é uma fonte de imprevisibilidade e riscos. A autonomia dos sistemas de Inteligência Artificial pode ser problemática, pois eles podem agir de maneiras imprevisíveis e indesejadas, sem a supervisão e o controle adequados dos seres humanos (Russel, 1995). A partir de Davenport (2018) entendemos que:

A resistência à mudança é um obstáculo comum em muitas organizações. A adoção da Inteligência Artificial implica mudanças nas práticas de trabalho, processos e estruturas organizacionais. Se os funcionários estão acostumados com métodos tradicionais e não veem valor ou benefícios claros na adoção da Inteligência Artificial, podem resistir à mudança e manter-se aferrados às abordagens convencionais

Além disso, algumas organizações têm uma cultura arraigada de seguir o que já deu certo no passado, evitando riscos e resistindo a mudanças disruptivas (Davenport, 2018). Essa aversão à experimentação e à inovação pode impedir a adoção da Inteligência Artificial, que muitas vezes requer uma abordagem diferente e abertura para a exploração de novas possibilidades (Davenport, 2018). Organizações com uma cultura hierárquica rígida e uma mentalidade de controle podem ter dificuldades em adotar a Inteligência Artificial (Davenport, 2018).

Portanto, o medo dos trabalhadores em relação à Inteligência Artificial surge principalmente da perspectiva de que suas habilidades e empregos possam se tornar obsoletos ou substituídos por sistemas automatizados (Ford, 2015). A incerteza sobre o futuro do trabalho e a possibilidade de desemprego são fatores que contribuem para esse medo (Ford, 2015).

3 METODOLOGIA DO ESTUDO

3.1 Tipo de pesquisa

De acordo com Vergara (1998) a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado. E prossegue afirmando que, a pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.

Neste capítulo, apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados, incluindo a descrição dos critérios utilizados para selecionar o universo de estudo, a abordagem de coleta de dados, o tratamento desses dados, e por fim, as limitações do método escolhido.

No estudo teórico-empírico, de natureza qualitativa, com método de pesquisa participante, realiza-se observações e entrevistas (Vergara, 1998). A pesquisa participante não se esgota na figura do pesquisador (Vergara, 1998). Dela tomam parte pessoas implicadas no problema sob investigação, fazendo com que a fronteira pesquisador/pesquisado, ao contrário do que ocorre na pesquisa tradicional, seja tênue (Vergara, 1998). Optou-se em seguir com uma amostra não probabilística, selecionadas por tipicidade. Constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população (Vergara, 1998). Também foram eleitas as teorias de pensadores clássicos e contemporâneos para desenvolver o tema, visando conhecer uma realidade por meio de teoria, método e evidência.

Considerando o objetivo desta pesquisa, que é investigar as principais barreiras culturais que impedem a adoção de Inteligência Artificial nas organizações, escolheu-se por adotar uma abordagem qualitativa de pesquisa, com caráter exploratório, que é mais adequada para a análise. A pesquisa qualitativa direciona seu foco não para números ou resultados quantitativos, mas sim para a compreensão de um grupo social, uma entidade, entre outros (Gerhardt, 2009).

3.2 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

Para a coleta de dados, preferiu-se a pesquisa de campo por meio de entrevistas por pauta. Na entrevista por pauta, o entrevistador agenda vários pontos para serem explorados com o entrevistado (Vergara, 1998), pois se acredita que tem maior profundidade como Vergara (1998) expõem. Os sujeitos da pesquisa são profissionais de grandes organizações de segmentos distintos: Energia, Mineração, Tecnologia, Telefonia e Metais. Foram selecionados seis gerentes: dois de dados & *analytics*, dois de *digital*, um de tecnologia e um de cultura, levando em consideração a reconhecida competência no assunto e a representatividade da população.

O roteiro das entrevistas com as respectivas perguntas é representado no Quadro 1, para compreensão da análise.

Quadro 1 - Roteiro das Entrevistas

Ordem da Pergunta	Pergunta
Primeiro	Quais os principais valores e crenças organizacionais que permeiam a cultura da empresa?
Segundo	Você considera a sua organização historicamente inovadora?
Terceiro	Como você descreveria a postura da empresa em relação à adoção de tecnologias disruptivas como a Inteligência Artificial?
Quarto	Sobre a questão anterior, existe uma resistência cultural? Como ela se manifesta?
Quinto	A empresa já foi impactada por ter resistido a uma inovação?

Fonte: autoria própria.

Para a escolha dos indivíduos, foram selecionados àqueles que atuam em empresas com um histórico relevante para que fosse possível correlacionar com o objetivo principal da pesquisa. Os entrevistados foram encorajados a entrar em detalhes, a exprimir sentimentos e crenças, a relatar características pessoais e experiências passadas. Foram exploradas suas percepções sobre a cultura organizacional, a resistência cultural em relação à adoção da Inteligência Artificial, suas manifestações e o respectivo impacto na inovação corporativa. Todas essas entrevistas ocorreram ao longo de duas semanas, em junho de 2023, com duração média de 20 minutos.

As perguntas foram feitas de maneira aberta, dando a possibilidade de o entrevistado escolher o caminho e as dimensões. Apesar de ter um roteiro de perguntas previamente elaborado, o entrevistador deve ter a flexibilidade de modificar o curso da conversa caso seja necessário e interessante (Marton, 1986).

Decidiu-se conduzir a entrevista não-estruturada com base em um roteiro de perguntas. No entanto, manteve-se a flexibilidade tanto para o entrevistado quanto para o entrevistador, permitindo a inclusão de outras perguntas de acordo com a direção de cada entrevista (Vergara,

1998). Essa abordagem nos possibilitou obter uma visão mais abrangente e aprofundada dos temas discutidos.

3.3 Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Devido à natureza da pesquisa qualitativa, optou-se por abordar os dados de forma não estatística. Seguindo a sugestão de Vergara (2009), realizou-se a codificação dos dados para posteriormente estruturá-los e analisá-los. Durante a análise das transcrições das entrevistas, adotou-se uma abordagem inicial de mente aberta, buscando identificar os diversos significados presentes. Somente nas análises subsequentes concentramos nossa atenção em aspectos específicos, respeitando sempre a abertura metodológica que permite a identificação de diferentes perspectivas (Akerlind, 2005).

3.4 Limitações do método

Todo método tem possibilidades e limitações (Vergara, 1998). Reconhecendo a impossibilidade de um método perfeito, buscou-se equilibrar as vantagens e desvantagens da opção escolhida, concluindo qual que é a mais vantajosa para o nosso estudo.

Uma das dificuldades é a identificação e seleção dos participantes das entrevistas, que precisam ter experiência sobre o assunto abordado, além da disponibilidade de tempo para realizar as entrevistas, mesmo que virtualmente.

Considera-se que as opiniões e inferências são específicas dos indivíduos entrevistados neste estudo, e não podem ser generalizadas para o universo completo de posição (Akerlind, 2005). O mesmo fenômeno pode ser interpretado e compreendido de maneiras diferentes pela mesma pessoa em momentos e contextos distintos (Akerlind, 2005).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Descrição dos resultados

Neste capítulo, apresenta-se os resultados da pesquisa com base em entrevistas realizadas com profissionais de diferentes organizações, com o objetivo de compreender como a resistência cultural impacta a adoção de tecnologias, como a Inteligência Artificial. A análise qualitativa dos dados identificou os aspectos culturais que geram barreiras à adoção de Inteligência Artificial e seu impacto na inovação das organizações.

As entrevistas foram conduzidas seguindo um roteiro estruturado, abordando temas como valores e crenças organizacionais, cultura de inovação, postura em relação à adoção de tecnologias, como a Inteligência Artificial, e manifestações da resistência cultural. Os dados foram transcritos e organizados para uma análise detalhada.

A análise das entrevistas revelou que a resistência à mudança e a aversão ao risco são fatores que dificultam a adoção de tecnologias inovadoras, como a Inteligência Artificial. Além disso, verificou-se que a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na forma como as organizações lidam com a inovação.

A partir da análise interpretativa dos resultados, são discutidas as implicações dessas barreiras culturais para a adoção de Inteligência Artificial e seu impacto na inovação nas organizações. Também são apresentados os principais temas e padrões identificados nas respostas dos entrevistados, ilustrando-os com citações relevantes.

4.2 Análise dos resultados

Com base na avaliação das seis entrevistas realizadas com gerentes de diferentes empresas, foram identificados aspectos culturais que podem gerar barreiras para a adoção de Inteligência Artificial nas organizações. As respostas dos entrevistados revelaram uma diversidade de percepções e experiências relacionadas à cultura organizacional e à inovação. A seguir, são apresentados os resultados destacados.

Valores e crenças organizacionais: no que tange aos valores e crenças organizacionais, foi observado que as organizações têm crenças e valores compatíveis com a realidade. A cultura organizacional é vivenciada no dia a dia por meio de padrões comportamentais, rituais, cerimônias, linguagem compartilhada e símbolos visíveis, que são explicitados nas interações e práticas diárias dos colaboradores (Schein, 2010). Por exemplo, Thiago Oliveira, da Novelis, mencionou que "o que ela prega, ela faz" e que "os valores são condizentes no dia a dia". Assim como na TIM, que segundo Rafael Lychowski, "a gente percebe que está no DNA das pessoas".

Os colaboradores internalizam a cultura por meio de um processo de socialização, aprendendo e assimilando os valores e as crenças culturais que influenciam seu comportamento cotidiano (Schein, 2010).

Por outro lado, chamaram a atenção duas organizações que passaram por uma reestruturação de sua cultura organizacional por fatores relacionados ao ambiente externo. A cultura organizacional pode ser reestruturada por meio de intervenções deliberadas, como programas de mudança organizacional e liderança transformadora, que visam modificar os valores, crenças e comportamentos compartilhados pelos colaboradores (Schein, 2010). A Take Blip, por exemplo, através do comentário de Guilherme Reis, “teve o nome inteiro trocado e toda a estrutura trocada”, apresentando-se até certo período como uma empresa conservadora, mas que através de necessidades mercadológicas, se reestruturou e hoje se apresenta como uma empresa moderna e inovadora, onde “as pessoas têm muita abertura para trazer ideias” e “é uma empresa que valoriza bastante a diversificação”. A Vale, por sua vez, “divide a sua história em duas partes, antes e depois de Brumadinho”, conforme mencionado por Edson Antonio.

De acordo com Karl Weick, pesquisador organizacional americano, sensemaking é um processo que acontece sempre de forma retrospectiva. Ou seja, a construção de sentido dá-se sempre em função de uma situação passada. A partir da ocorrência de um evento, que rompe com o fluxo de expectativas de um indivíduo ou de um coletivo, surge a necessidade e urgência de reconstruir uma nova estabilidade de significação e propósito. (RIVAS, 2021, apud WEICK, 1995)

Antes, se mostrava como uma empresa “extremamente hierárquica, mas que passou por um processo de reconhecimento interno para reconstruir a sua cultura e a sua identidade. A Stefanini se destaca pela particularidade de ser uma empresa familiar, que segundo Breno Bragato, “preza muito pelos valores dos funcionários”.

Cultura de inovação: quando questionados sobre suas organizações serem historicamente inovadoras, as respostas variaram. Enquanto alguns entrevistados afirmaram que suas empresas passaram por uma reestruturação e agora são mais propensas à inovação, outros perceberam a sua empresa com uma cultura de inovação nativa. Segundo Christensen (1997), uma empresa é considerada realmente inovadora quando ela é capaz de criar e sustentar um ambiente propício à inovação constante. Ele argumenta que a inovação não deve ser vista apenas como a introdução de novos produtos ou tecnologias, mas como uma abordagem estratégica abrangente que permeia toda a organização. Algumas características são destacadas por ele para traduzir uma empresa como inovadora: experiência e tolerância ao fracasso, cultura

de aprendizado contínuo, estrutura flexível e ágil, e investimento em pesquisa e desenvolvimento.

Dito isso, prosseguimos para a análise das respostas dos entrevistados, identificando as descrições com a definição acima. A partir da resposta de Breno Bragato, “a Stefanini está cada vez mais buscando por soluções inovadoras para atender as necessidades do mercado”, continua, “uma empresa que precisa ser inovadora nas suas soluções tecnológicas, precisa se atualizar constantemente”. Marcelo Piñeiro, de Furnas, afirma que “inovação é um dos valores da empresa” e que “é um valor que vem desde o nascimento da empresa”, sendo “reconhecidamente inovadora”, no entanto, “tem muitas amarras por ter sido estatal”. Em comparação com as empresas privadas, as empresas estatais tendem a ser menos inovadoras e menos eficientes em termos de progresso tecnológico (Schumpeter, 2003). A competição entre as empresas privadas, impulsionada pelos incentivos econômicos e pela busca por lucros, é um fator essencial para estimular a inovação (Schumpeter, 2003).

No ponto de vista de Rafael Lychowski, “percebe-se uma constante busca de trazer o novo, de estar atualizado”, o que pode se inferir como um elemento típico de empresas inovadoras, a partir das características de *lifelong learning* e desenvolvimento contínuo. Thiago Oliveira foi incisivo em afirmar que a sua empresa não é historicamente inovadora, mas que não por isso, busca aplicar a inovação sustentável em seus produtos. A inovação sustentável ocorre quando as empresas desenvolvem e aprimoram continuamente seus produtos ou serviços existentes, visando atender melhor às necessidades dos clientes e aprimorar seu desempenho (Christensen, 1997). Para Edson Antonio, a Vale até 2015 se mostrava como *later adopter*. Rogers (1993) traz o conceito referido:

Os early adopters são aquelas pessoas ou organizações que estão dispostas a assumir riscos e adotar uma inovação em seus estágios iniciais. Eles são motivados pela possibilidade de obter vantagens competitivas e tendem a ser mais abertos a mudanças. Por outro lado, os later adopters são mais cautelosos e preferem observar a experiência dos early adopters antes de aderir a uma nova tecnologia ou prática.

A partir de 2015, segundo Edson Antonio, “a Vale mudou o seu posicionamento para se apresentar como uma empresa inovadora”, ele acrescenta, “a empresa começou a fazer um movimento de Transformação Digital”. Ressalta-se também, pelas palavras de Edson que “o posicionamento da Vale não é ter um centro de inovação, pois o posicionamento dos gestores é que a inovação tem que estar dispersa na empresa”, inclusive, na sua opinião, “empresas que centralizam a inovação tem que estar muito próximas da estratégia”. Posicionamento este que

é referenciado por Drucker (2016), que defende a descentralização da inovação e a integração da inovação com a estratégia da empresa. A inovação deve ser uma responsabilidade de todos os membros da organização, em vez de ser centralizada em um único departamento ou centro de inovação (Drucker, 2016).

Postura na adoção de Inteligência Artificial: em relação à adoção de Inteligência Artificial nas empresas, é possível identificar alguns padrões e pontos de destaque, por exemplo, tanto a TIM quanto a Stefanini destacam a importância da Inteligência Artificial para trazer eficiência, redução de custos e melhoria da satisfação do cliente. Russel e Norvig (2021), explicam como algoritmos de aprendizado de máquina e técnicas de Inteligência Artificial podem otimizar processos e identificar padrões de forma mais rápida e precisa do que os métodos tradicionais.

A Stefanini e a TIM mencionam projetos inovadores em andamento que utilizam Inteligência Artificial. Breno Bragato, se refere bastante ao papel da empresa no incentivo da adoção dessa tecnologia, ele diz: “fortalecemos os colaboradores a pensarem no impacto da Inteligência Artificial no mundo, não com a ideia de que ela vai substituir o trabalho humano”. Ele considera fundamental a Stefanini ser uma empresa de tecnologia, o que facilitou bastante a compreensão desse mecanismo de inovação, ele afirma que a empresa há bastante tempo já se importava com o assunto, “a Stefanini, há 12 anos atrás, comprou uma empresa focada em Inteligência Artificial”.

Para Rafael Lychowski, a tecnologia é tratada como algo extremamente importante, que inclusive, um grande projeto está em desenvolvimento, no entanto, ele ressalta, “a gente percebe que algumas pessoas veem a inovação e a Inteligência Artificial como uma ameaça”. A Novelis também destaca seu histórico de utilização de redes neurais em seu processo produtivo desde 1999 e menciona investimentos recentes em Inteligência Artificial. Furnas, por sua vez, afirma que faz um mergulho nas tecnologias disruptivas, mencionando o desenvolvimento de soluções utilizando não só Inteligência Artificial, mas reconhecimento facial e blockchain. Para Edson Antonio, iniciativas de inovação como Inteligência Artificial “podem ser absorvidas como potencial de marketing, redução de custos ou contra-ataque por seus competidores estarem à frente na adoção dessas tecnologias”, depois de 2015, a empresa investiu massivamente, principalmente no campo, a partir de modelos matemáticos.

A análise dessas respostas indica um padrão de percepção positiva em relação à adoção de Inteligência Artificial. Essas empresas também mostram um histórico de investimentos em tecnologias de Inteligência Artificial ao longo do tempo.

Resistência cultural e a sua manifestação: analisando as respostas, notou-se uma clara relação ao medo de ameaça de desemprego e a incerteza em relação à estabilidade. A automação e a Inteligência Artificial estão transformando o mundo do trabalho, e muitos trabalhadores enfrentam uma incerteza significativa em relação à estabilidade de suas ocupações (Ford, 2016).

No entanto, empresas de tecnologia, como a Stefanini, parecem enfrentar menos resistência devido à natureza do seu negócio. Um destaque é o posicionamento da Novelis, que identifica um ceticismo, Thiago Oliveira continua dizendo que, “o nosso time é muito bom em adotar tecnologias, mas a tecnologia não pode falhar”. Drucker (2016), enfatiza a importância de criar um ambiente onde as pessoas se sintam encorajadas a experimentar, aprender com os erros e buscar soluções inovadoras. Em Furnas, Marcelo Piñeiro é claro: “há resistência, a empresa é muito envelhecida”, ele continua dizendo, “é uma resistência natural de pessoas mais conservadoras”. Hofstede (2010), argumenta que culturas mais conservadoras tendem a resistir a mudanças e inovações, preferindo a estabilidade e a tradição. A inovação requer diversidade de pensamento e perspectivas (Drucker, 2016). Na Vale, não existe mais uma resistência cultural, consequência da cultura que foi transformada nos últimos anos. Edson Antonio diz que, “até 2015 existia um descrédito muito grande, não acreditavam e faziam da mesma maneira de sempre”.

Quando questionados se suas organizações já sofreram impacto por não terem adotado determinadas tecnologias ou inovações incrementais, resultado da manifestação da resistência cultural, a maioria dos entrevistados respondeu negativamente, indicando que não houve repercussões negativas diretas em suas empresas. Na TIM, Rafael Lychowski não percebeu nenhum impacto, para ele, a empresa apresenta “só resistências naturais e pontuais”, mas que “acabam sendo ultrapassadas”. O impacto na Vale foi ser malvisto no mercado como *later adopter*, segundo Edson Antonio. Essa situação é corroborada pela teoria de Everett Rogers sobre a difusão de inovações, na qual ele discute que existem diferentes grupos de adotantes, incluindo os *early adopters* (adotantes iniciais) e os *later adopters* (adotantes tardios). Os adotantes tardios tendem a ser mais resistentes a mudanças e demonstram menor predisposição para adotar inovações em comparação com os adotantes iniciais (Rogers, 1993).

Com base na análise realizada, fica evidente que a cultura organizacional desempenha um papel determinante na adoção da Inteligência Artificial nas empresas. Valores, crenças e comportamentos compartilhados pelos membros da organização podem criar barreiras ou facilitar a incorporação dessa tecnologia. As empresas que possuem uma cultura aberta à inovação, com ênfase no aprendizado contínuo, flexibilidade e investimento em pesquisa e

desenvolvimento, tendem a adotar a Inteligência Artificial de forma mais efetiva. A análise também demonstra que a adoção da tecnologia em questão nas organizações requer não apenas investimentos em tecnologia, mas também uma compreensão e adaptação das características únicas de sua cultura organizacional. Drucker (1985) enfatiza que essa cultura deve estar alinhada com os objetivos estratégicos da empresa e as organizações bem-sucedidas são aquelas capazes de se adaptar ao ambiente em constante evolução e de aproveitar as oportunidades trazidas pela tecnologia.

5 CONCLUSÕES

Esse trabalho analisa a relação entre a resistência cultural e a Inteligência Artificial, como um mecanismo de inovação nas organizações. O objetivo principal do estudo foi identificar as barreiras culturais, que dificultam a adoção da Inteligência Artificial nas empresas, através do problema de pesquisa a respeito dos possíveis fatores que despertam a resistência cultural como um impeditivo na adoção da tecnologia. Identificou-se nas entrevistas e conversas com os sujeitos do objeto de estudo os aspectos culturais que geram as barreiras culturais, assim como a sua influência na inovação das organizações. A partir de uma estrutura metodológica e análise teórico-empírico, identificamos que a resistência cultural pode ser um obstáculo significativo para a adoção da Inteligência Artificial, uma vez que envolve uma série de mudanças significativas na forma como os seres humanos realizam suas tarefas e tomam decisões. Também, em contrapartida, constatamos que a adaptação ou superação dessas barreiras culturais impulsiona a inovação e traz, por meio de sua natureza, impactos positivos.

A pesquisa contribui para a compreensão lúcida sobre a relação da Inteligência Artificial e a cultura organizacional, contribuindo com as pesquisas que demonstram o poder da Inteligência Artificial, tecnologia esta que se mostra cada vez mais presente e internalizada na sociedade e no mercado. Entender os fatores, em especial a resistência cultural, que influenciam a adoção e implementação dessa tecnologia, é fundamental para a conscientização dos tomadores de decisão das empresas. Da mesma forma, a resistência cultural pode representar um desafio, considerando a particularidade da tecnologia, que inclui uma “inconveniência” na cultura da empresa, construída e estabelecida com valores, crenças e normas solidificadas durante a construção de sua história. Portanto, entender essas variáveis contribui para o aproveitamento do potencial da Inteligência Artificial como um mecanismo de inovação, essencial para um mundo, destacado por sua volatilidade e mudanças constantes e aceleradas. Além disso, nota-se que a relação entre cultura e tecnologia gera um amplo debate não apenas nos campos organizacionais, mas nos sociais e éticos, não exclusivos da Inteligência Artificial, transcendendo à outras tecnologias que surgirão.

Em suma, com base nas entrevistas realizadas com especialistas do mercado de tecnologia, conclui-se que a resistência cultural representa um obstáculo na adoção da Inteligência Artificial através do medo, do ceticismo e da aversão a mudanças, aspectos culturais destacados, que demonstraram prejudicar a absorção da tecnologia na estrutura das organizações. Ressalta-se que esse estudo procura fazer uma provocação prévia da relação entre um fenômeno, uma tecnologia e o seu impacto, supondo que a complexidade da questão

fornece a possibilidade de outros novos estudos e abordagens complementares. Para isso, sugere-se que pesquisas posteriores explorem o papel do conhecimento como um catalisador das barreiras culturais na adoção de Inteligência Artificial. Essas investigações podem se concentrar em compreender como a estratégia pode utilizar o conhecimento para mitigar a resistência cultural e promover uma maior aceitação e adoção das tecnologias de Inteligência Artificial nas organizações. Sugere-se também abrir outras vertentes, como por exemplo, a gestão do conhecimento, que pode ser efetivamente aplicada para superar as barreiras culturais, integrando a Inteligência Artificial no ambiente de trabalho. Essas abordagens complementares proporcionarão uma visão mais abrangente e aprofundada sobre a interação entre a cultura organizacional, o conhecimento e a adoção de tecnologias disruptivas, contribuindo para o desenvolvimento e maximização do seu potencial.

REFERÊNCIAS

CHRISTENSEN, C. M. **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail**. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press, 1997.

DAVENPORT, T. H. **AI ADVANTAGE: how to put the artificial intelligence revolution to work**. S.L.: MIT Press, 2019.

DAVENPORT, T. H. **Only humans need apply: winners and losers in the age of smart machines**. New York, Ny: Harper Business, 2016.

DRUCKER, P. **Innovation and Entrepreneurship**. Pan Books.1985.

DRUCKER, P. F. **Innovation and Entrepreneurship: practice and principles**. Abingdon, Oxon: Routledge, 2015.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Publifolha, 1999.

KUNDA, G. **Engineering culture: control and commitment in a high-tech corporation**. Philadelphia, Pa: Temple University Press, 1992.

FORD, M. **Rise of the robots: technology and the threat of a jobless future**. New York: Basic Books, a member of the Perseus Books Group, 2016.

KUNDA, G. **Engineering culture: control and commitment in a high-tech corporation**. Philadelphia, Pa: Temple University Press, 1993.

GRAY, M. **GHOST WORK: how amazon, google, and uber are creating a new global underclass**. [s.l.] Harper Business, 2019.

HANDY, C. **Understanding Organizations**. 4. ed. London: Penguin, 1993.

HANDY, C. **Understanding Organizations**. London: Penguin, 1999.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences**. [s.l.] SAGE Publications, Incorporated, 1980.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J. **Cultures and organizations: Software for the mind**. Montigny-le-Bretonneux, France: McGraw-Hill, 2010.

JAMES, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Rio De Janeiro (Rj): Rocco, 1995.

KELLOGG, K.; SENDAK, M.; BALU, S. IA e a linha de frente. **MIT Sloan Management Review**, São Paulo, 12ª_Edição. p.18 – 23p, 10, 2022. Disponível em: <https://www.mitsloanreview.com.br/post/ia-e-a-linha-de-frente>. Acesso em: 16/06/2023.

LEE, K.-F. **Inteligência artificial: como os robôs estão mudando o mundo, a forma como amamos, nos comunicamos e vivemos**. -1ª ed. – Globo Livros. Rio de Janeiro, 2019.

LEE, K.-F. **AI superpowers China, Silicon Valley, and the new world order.** [s.l.] Boston Houghton Mifflin Harcourt, 2018.

RUSSELL, S.; NORVIG, P. **Artificial intelligence: a modern approach.** 4. ed. New Jersey: Pearson, 2021.

RUSSEL, S. **Inteligência artificial** / Stuart Russell, Peter Norvig; tradução Regina Célia Simille. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership.** 4th. ed. [s.l.] Hoboken, New Jersey Wiley, 2010

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership.** 3th. ed. [s.l.] Hoboken, New Jersey Wiley, 1985.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, Socialism, And Democracy.** Taylor & Francis e-Library 2003.

Sensemaking: quando o sentido bate à porta dos negócios. Disponível em: <<https://makemake.com.br/posts-revista/sensemaking-quando-o-sentido-bate-a-porta-dos-negocios/#:~:text=No%20contexto%20das%20organiza%C3%A7%C3%B5es%2C%20sense%20making>>. Acesso em: 15 jun. 2023.

SLATER, R. **Jack Welch, o executivo do século.** Negócio Editora. São Paulo, 1999.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2013.

THIEL, P. **De zero a um: O que aprender sobre empreendedorismo com o Vale do Silício.** - 1ª ed.- Objetiva. Rio de Janeiro, 2014.

TURKLE, S. **Alone together: why we expect more from technology and less from each other.** New York: Basic Books, 2011.