BOCA
BOLETIM DE CONJUNTURA

DEPENDÊNCIA COGNITIVA NAS ORGANIZAÇÕES: RISCOS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA PARA A QUALIDADE DA TOMADA DE DECISÃO

COGNITIVE DEPENDENCE IN ORGANIZATIONS: RISKS OF GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE FOR DECISION-MAKING QUALITY

DEPENDENCIA COGNITIVA EN LAS ORGANIZACIONES: RIESGOS DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA PARA LA CALIDAD DE LA TOMA DE DECISIONES

https://doi.org/10.56238/bocav25n80-008

Data de submissão: 07/06/2026 **Data de publicação:** 22/07/2026

Adalton França de Oliveira
Especialista em Liderança e Inovação
Instituição: Fundação Getúlio Vargas (FGV)
E-mail: adaltonfrancadeoliveira@gmail.com

RESUMO

A inteligência artificial generativa tem promovido mudanças significativas nos processos organizacionais ao ampliar a capacidade de produzir, sintetizar e interpretar informações utilizadas na tomada de decisão. Embora sua adoção esteja associada a ganhos de produtividade, eficiência operacional e suporte analítico, sua utilização crescente também suscita questionamentos sobre seus efeitos na autonomia cognitiva dos decisores e na qualidade do julgamento organizacional. Diante desse contexto, este artigo analisa os riscos da dependência cognitiva associados ao uso da inteligência artificial generativa nas organizações e suas implicações para a tomada de decisão. O estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, desenvolvida por meio de revisão integrativa da literatura. A fundamentação teórica reúne contribuições clássicas da teoria da decisão e da psicologia cognitiva, articuladas com estudos nacionais e internacionais recentes sobre inteligência artificial generativa, confiança em sistemas inteligentes, automation bias e governança da inteligência artificial. A análise evidencia que a utilização recorrente de sistemas generativos pode reduzir o esforço de análise crítica, ampliar a confiança nas recomendações automatizadas e favorecer processos de dependência cognitiva quando inexistem mecanismos adequados de supervisão humana e validação independente. Conclui-se que os benefícios da inteligência artificial dependem da capacidade das organizações de combinar eficiência tecnológica, governança e desenvolvimento contínuo das competências analíticas dos decisores. O estudo contribui para ampliar a compreensão dos impactos cognitivos da inteligência artificial generativa na gestão contemporânea e apresenta uma agenda para futuras pesquisas empíricas sobre a relação entre tecnologia, autonomia intelectual e qualidade da tomada de decisão.

Palavras-chave: Cognição Organizacional. Governança da Inteligência Artificial. Inteligência Artificial Generativa. Tomada de Decisão. Viés de Automação.

ABSTRACT
Generative artificial intelligence has substantially transformed organizational processes by enhancing the ability to generate, synthesize, and interpret information used in managerial decision-making. Although its adoption has been associated with improvements in productivity, operational efficiency, and analytical support, its widespread use also raises concerns regarding its effects on decision-makers' cognitive autonomy and the quality of organizational judgment. In this context, this study examines the risks of cognitive dependence associated with the use of generative artificial intelligence in organizations and its implications for decision-making quality. The study adopts a qualitative and exploratory approach based on an integrative literature review. Its theoretical foundation combines classical contributions from decision theory and cognitive psychology with contemporary national and international research on generative artificial intelligence, automation bias, trust in intelligent systems, and artificial intelligence governance. The findings suggest that the recurrent use of generative AI systems may reduce critical analysis, increase excessive reliance on automated recommendations, and foster cognitive dependence when appropriate mechanisms of human oversight and independent verification are absent. The study concludes that the organizational benefits of generative artificial intelligence depend on balancing technological efficiency with effective governance and the continuous development of analytical competencies. Finally, the article contributes to expanding the understanding of the cognitive impacts of generative artificial intelligence on contemporary management and proposes directions for future empirical research on the relationship between technology, cognitive autonomy, and decision-making quality.

Keywords: Artificial Intelligence Governance. Automation Bias. Decision-making. Generative Artificial Intelligence. Organizational Cognition.

RESUMEN
La inteligencia artificial generativa ha promovido cambios significativos en los procesos organizacionales al ampliar la capacidad de producir, sintetizar e interpretar información utilizada en la toma de decisiones. Aunque su adopción está asociada con ganancias de productividad, eficiencia operacional y apoyo analítico, su creciente utilización también suscita cuestionamientos sobre sus efectos en la autonomía cognitiva de los tomadores de decisiones y en la calidad del juicio organizacional. En este contexto, este artículo analiza los riesgos de la dependencia cognitiva asociados al uso de la inteligencia artificial generativa en las organizaciones y sus implicaciones para la toma de decisiones. El estudio se caracteriza como una investigación cualitativa de naturaleza exploratoria, desarrollada a través de una revisión integrativa de la literatura. La fundamentación teórica reúne contribuciones clásicas de la teoría de la decisión y la psicología cognitiva, articuladas con estudios nacionales e internacionales recientes sobre inteligencia artificial generativa, confianza en sistemas inteligentes, sesgo de automatización y gobernanza de la inteligencia artificial. El análisis evidencia que el uso recurrente de sistemas generativos puede reducir el esfuerzo de análisis crítico, ampliar la confianza en las recomendaciones automatizadas y favorecer procesos de dependencia cognitiva cuando no existen mecanismos adecuados de supervisión humana y validación independiente. Se concluye que los beneficios de la inteligencia artificial dependen de la capacidad de las organizaciones de combinar eficiencia tecnológica, gobernanza y desarrollo continuo de competencias analíticas de los tomadores de decisiones. El estudio contribuye a ampliar la comprensión de los impactos cognitivos de la inteligencia artificial generativa en la gestión contemporánea y presenta una agenda para futuras

investigaciones empíricas sobre la relación entre tecnología, autonomía intelectual y calidad de la toma de decisiones.
Palabras clave: Cognición Organizacional. Gobernanza de la Inteligencia Artificial. Inteligencia Artificial Generativa. Sesgo de Automatización. Toma de Decisiones.

1 INTRODUÇÃO

A inteligência artificial (IA) tornou-se um dos principais vetores da transformação digital, ampliando sua presença em atividades relacionadas à análise de informações, produção de conhecimento e apoio à tomada de decisão nas organizações. O desenvolvimento recente da inteligência artificial generativa representa uma mudança qualitativa nesse processo, ao permitir que sistemas computacionais produzam conteúdos originais, sintetizem grandes volumes de informação e formulem recomendações capazes de influenciar diretamente atividades tradicionalmente associadas ao julgamento humano (RUSSELL; NORVIG, 2021).

A rápida disseminação dessas tecnologias tem proporcionado ganhos relevantes de produtividade, eficiência operacional e capacidade analítica. Paralelamente, organizações passaram a incorporar modelos generativos em processos relacionados ao planejamento estratégico, atendimento ao cliente, desenvolvimento de produtos, análise documental e suporte gerencial. Entretanto, a ampliação dessas aplicações também introduz novos desafios relacionados à interação entre inteligência artificial e cognição humana, especialmente quanto à preservação da autonomia intelectual dos decisores.

A teoria da decisão demonstra que o julgamento humano é condicionado por limitações cognitivas decorrentes da racionalidade limitada, da disponibilidade imperfeita de informações e da capacidade restrita de processamento dos indivíduos (SIMON, 1979). Estudos posteriores evidenciaram que heurísticas e vieses cognitivos influenciam sistematicamente a interpretação de evidências e a escolha entre alternativas, mesmo em ambientes organizacionais caracterizados por elevada qualificação técnica (KAHNEMAN, 2012). Esses pressupostos permanecem relevantes para compreender a relação contemporânea entre seres humanos e sistemas inteligentes.

Embora a literatura recente tenha avançado significativamente na discussão sobre ética, transparência, explicabilidade, confiança e governança da inteligência artificial, observa-se predominância de estudos voltados ao desempenho dos modelos e aos mecanismos de controle tecnológico. Em comparação, ainda são relativamente escassas as investigações que analisam, de forma integrada, os efeitos da utilização contínua da inteligência artificial generativa sobre a autonomia cognitiva dos gestores e sobre a qualidade da tomada de decisão organizacional. Essa lacuna torna-se particularmente relevante porque modelos generativos deixaram de apenas automatizar tarefas, passando a participar da construção de argumentos, interpretações e recomendações utilizadas em decisões estratégicas (NIST, 2023; OECD, 2019).

Nesse contexto, o problema que orienta este estudo consiste em compreender de que maneira a utilização recorrente da inteligência artificial generativa pode favorecer processos de dependência cognitiva nas organizações e quais são suas implicações para a qualidade da tomada de decisão. Parte-se do pressuposto de que os benefícios da inteligência artificial dependem não apenas da evolução tecnológica dos sistemas, mas também da capacidade das organizações de preservar competências analíticas, pensamento crítico e mecanismos efetivos de supervisão humana.

Diante desse cenário, o objetivo deste artigo é analisar os riscos da dependência cognitiva associados ao uso da inteligência artificial generativa nas organizações e discutir suas implicações para a qualidade da tomada de decisão. Para isso, desenvolve-se uma revisão integrativa da literatura que articula contribuições da teoria da decisão, da psicologia cognitiva, dos estudos sobre automação e das diretrizes contemporâneas de governança da inteligência artificial. Ao integrar esses referenciais, o estudo busca ampliar a compreensão de um fenômeno ainda pouco explorado pela literatura e oferecer subsídios teóricos para futuras investigações empíricas sobre a interação entre inteligência artificial, autonomia cognitiva e desempenho organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA E A TRANSFORMAÇÃO DA TOMADA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL

A tomada de decisão constitui um dos processos centrais da administração, influenciando diretamente a definição de estratégias, a alocação de recursos e a capacidade das organizações de responder a ambientes caracterizados por elevada complexidade e incerteza. Sob essa perspectiva, a qualidade das decisões depende não apenas da disponibilidade de informações, mas da capacidade dos gestores de interpretar evidências, avaliar riscos e exercer julgamento crítico (SIMON, 1979).

Nas últimas décadas, o desenvolvimento da inteligência artificial modificou progressivamente essa dinâmica. Inicialmente aplicada à automação de tarefas estruturadas e ao processamento de grandes volumes de dados, a tecnologia evoluiu para modelos capazes de aprender padrões, produzir inferências e apoiar decisões complexas. A emergência da inteligência artificial generativa representa um novo estágio dessa evolução, permitindo que sistemas produzam textos, códigos, imagens, análises e recomendações que participam diretamente de atividades tradicionalmente associadas ao trabalho intelectual (RUSSELL; NORVIG, 2021).

Essa transformação ampliou significativamente a presença da inteligência artificial nos processos organizacionais. Estudos recentes indicam que modelos generativos vêm sendo incorporados a atividades relacionadas ao planejamento estratégico, desenvolvimento de produtos, análise documental, atendimento ao cliente e suporte gerencial, produzindo ganhos relevantes de produtividade e eficiência. Entretanto, esses benefícios dependem da forma como organizações estruturam mecanismos de supervisão humana, gestão de riscos e responsabilização sobre as decisões apoiadas por inteligência artificial (DWIVEDI *et al.*, 2023; NIST, 2023).

Sob a perspectiva da teoria da decisão, essa mudança apresenta implicações relevantes. O aumento da capacidade tecnológica não elimina as limitações inerentes ao julgamento humano. Ao contrário, modifica a natureza do processo decisório ao introduzir sistemas capazes de produzir interpretações e recomendações que influenciam diretamente a construção do raciocínio dos gestores. Assim, a inteligência artificial deixa de representar apenas uma ferramenta de processamento de informações e passa a atuar como participante ativo do processo decisório.

Essa mudança explica por que a literatura recente deslocou parte de seu foco do desempenho técnico dos modelos para temas relacionados à confiança, governança e interação entre seres humanos e sistemas inteligentes. Revisões recentes ressaltam que a adoção organizacional da inteligência artificial deve ser acompanhada por mecanismos capazes de preservar a autonomia humana, garantir transparência e estimular a validação crítica das recomendações produzidas pelos sistemas, reduzindo riscos associados à utilização inadequada da tecnologia (LOCKEY *et al.*, 2024; OECD, 2019).

Nesse contexto, compreender a inteligência artificial generativa apenas como instrumento de aumento de produtividade revela-se insuficiente. Sua incorporação modifica a forma como decisões são produzidas, justificadas e implementadas nas organizações, tornando indispensável analisar não apenas os benefícios tecnológicos, mas também seus efeitos sobre o comportamento dos decisores e sobre a qualidade do julgamento organizacional.

2.2 COGNIÇÃO, RACIONALIDADE LIMITADA E VIESES NA TOMADA DE DECISÃO

A compreensão dos impactos da inteligência artificial generativa sobre a tomada de decisão organizacional exige o reconhecimento de que o julgamento humano ocorre sob limitações cognitivas permanentes. A teoria da racionalidade limitada, proposta por Herbert Simon, representa um dos principais marcos dessa discussão ao demonstrar que indivíduos e organizações decidem sob restrições de informação, tempo e capacidade de processamento, recorrendo a soluções satisfatórias em vez de

alternativas ótimas (SIMON, 1979). Essa perspectiva permanece atual porque desloca a análise da busca pela decisão perfeita para a compreensão das condições reais em que decisões são produzidas.

A evolução da psicologia cognitiva ampliou esse entendimento ao demonstrar que heurísticas e vieses constituem mecanismos inerentes ao funcionamento humano. Kahneman (2012) evidencia que esses atalhos cognitivos permitem decisões rápidas, porém aumentam a probabilidade de erros sistemáticos, especialmente em ambientes caracterizados por elevada complexidade, excesso de informações e pressão temporal. No contexto organizacional, tais limitações tornam-se ainda mais relevantes diante da crescente necessidade de interpretar grandes volumes de dados e responder rapidamente às mudanças do ambiente competitivo.

A literatura brasileira também reforça essa compreensão. Ao revisar as principais abordagens da racionalidade limitada, Spiegel e Caulliraux (2013) demonstram que o processo decisório deve ser compreendido como resultado da interação entre heurísticas, processamento dual, modelos cognitivos e mecanismos de construção de sentido (sensemaking), indicando que a qualidade das decisões depende tanto da informação disponível quanto da forma como ela é processada pelos indivíduos.

A incorporação da inteligência artificial generativa modifica significativamente essa dinâmica. Ao produzir sínteses, recomendações, interpretações e alternativas em linguagem natural, esses sistemas reduzem parte do esforço cognitivo anteriormente dedicado à busca, organização e análise das informações. Embora essa capacidade represente importante ganho de produtividade, também amplia a possibilidade de transferência gradual de atividades analíticas para os sistemas inteligentes, alterando a forma como gestores constroem seus julgamentos.

Esse comportamento aproxima-se do fenômeno denominado automation bias, caracterizado pela tendência de atribuir confiança excessiva às recomendações produzidas por sistemas automatizados, reduzindo a frequência de validações independentes e aumentando a probabilidade de aceitação de respostas inadequadas (PARASURAMAN; RILEY, 1997). Estudos recentes indicam que esse fenômeno permanece relevante no contexto da inteligência artificial contemporânea, exigindo mecanismos capazes de calibrar a confiança dos usuários e preservar sua capacidade crítica durante o processo decisório.

Sob essa perspectiva, a inteligência artificial generativa não elimina as limitações cognitivas descritas pela literatura clássica. Ao contrário, introduz novos desafios relacionados à interação entre capacidades humanas e sistemas inteligentes. Assim, compreender a articulação entre racionalidade limitada, vieses cognitivos e confiança em sistemas automatizados constitui etapa fundamental para

analisar os riscos associados à utilização intensiva da inteligência artificial nas organizações e para fundamentar práticas de governança orientadas à preservação da autonomia intelectual dos decisores.

2.3 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA, CONFIANÇA E AUTONOMIA NA TOMADA DE DECISÃO

A crescente incorporação da inteligência artificial generativa às rotinas organizacionais alterou significativamente a relação entre indivíduos, informação e tomada de decisão. Diferentemente das tecnologias tradicionais de automação, que executavam tarefas previamente estruturadas, os modelos generativos passaram a produzir interpretações, recomendações e alternativas para problemas complexos, participando diretamente de atividades cognitivas antes desempenhadas exclusivamente por profissionais. Essa transformação amplia o potencial estratégico da tecnologia, mas também desloca o foco da discussão para a qualidade da interação entre seres humanos e sistemas inteligentes.

Nesse contexto, a confiança assume papel central. A literatura recente demonstra que o sucesso da adoção organizacional da inteligência artificial depende menos da maximização da confiança e mais da construção de níveis apropriados de confiança (appropriate trust). A confiança insuficiente reduz a utilização da tecnologia e limita seus benefícios, enquanto a confiança excessiva favorece a aceitação acrítica de recomendações automatizadas, ampliando riscos para a qualidade da decisão. Assim, a governança da inteligência artificial deve buscar calibrar a confiança dos usuários, preservando sua capacidade de análise, contestação e julgamento independente (LOCKEY *et al.*, 2024; MEHROTRA *et al.*, 2024).

A literatura internacional também evidencia que a supervisão humana constitui um dos principais mecanismos para reduzir esses riscos. Entretanto, supervisão não deve ser compreendida apenas como a presença formal de um decisor responsável pelo resultado final. Para que seja efetiva, exige competências analíticas, compreensão das limitações dos modelos, capacidade de interpretar incertezas e autonomia para revisar ou rejeitar recomendações produzidas pela inteligência artificial. Em outras palavras, supervisão humana pressupõe participação cognitiva ativa, e não apenas validação formal das respostas produzidas pelos sistemas (NIST, 2023; OECD, 2019).

Sob a perspectiva da Administração, essa discussão ultrapassa a dimensão tecnológica. March (1991) demonstra que a aprendizagem organizacional resulta do equilíbrio entre exploração de novos conhecimentos (exploration) e aperfeiçoamento de conhecimentos existentes (exploitation). A utilização intensiva da inteligência artificial pode ampliar a capacidade analítica das organizações, mas

não elimina a necessidade de reflexão crítica e aprendizagem decorrentes da experiência humana. Quando recomendações automatizadas passam a orientar sistematicamente o processo decisório, existe o risco de reduzir a diversidade de interpretações e limitar processos organizacionais de aprendizagem.

Essa interpretação aproxima-se da perspectiva de Weick (1995), para quem organizações não apenas processam informações, mas constroem significado (sensemaking) continuamente diante de ambientes ambíguos e incertos. Embora sistemas generativos sejam capazes de sintetizar grandes volumes de dados e produzir respostas altamente coerentes, a atribuição de significado permanece dependente da interação entre indivíduos, contexto organizacional e experiência acumulada. Dessa forma, a qualidade da decisão não decorre exclusivamente da precisão técnica das respostas produzidas pela inteligência artificial, mas da capacidade dos gestores de interpretar criticamente essas informações à luz dos objetivos e da realidade organizacional.

Essa distinção torna-se ainda mais evidente à luz da teoria da criação do conhecimento organizacional. Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam que a vantagem competitiva das organizações depende da conversão contínua entre conhecimento tácito e conhecimento explícito. A inteligência artificial generativa opera predominantemente sobre conhecimentos explicitados em bases de dados e modelos estatísticos, enquanto parcela significativa das decisões estratégicas permanece fortemente influenciada por conhecimentos tácitos, experiência, julgamento contextual e interação social. Assim, a utilização da inteligência artificial deve fortalecer — e não substituir — os processos organizacionais de aprendizagem e criação de conhecimento.

A literatura brasileira apresenta preocupação semelhante ao discutir a utilização da inteligência artificial como instrumento de apoio à gestão. Revisões recentes indicam que os benefícios da IA para os processos decisórios dependem da qualidade da governança, da capacitação dos profissionais e da integração entre conhecimento humano e capacidade analítica dos sistemas inteligentes, alertando que ganhos de eficiência não eliminam a necessidade de julgamento crítico por parte dos gestores.

Dessa forma, confiança, supervisão humana, aprendizagem organizacional e autonomia cognitiva devem ser compreendidas como dimensões complementares da governança da inteligência artificial. Organizações que concentram seus esforços exclusivamente no desempenho técnico dos modelos tendem a negligenciar fatores comportamentais igualmente determinantes para a qualidade da tomada de decisão. Em contrapartida, modelos de governança que estimulam validação independente, aprendizagem contínua, transparência, desenvolvimento de competências analíticas e

responsabilização dos decisores apresentam maior potencial para integrar inteligência artificial e julgamento humano de forma sustentável.

2.4 DEPENDÊNCIA COGNITIVA NAS ORGANIZAÇÕES COMO RISCO EMERGENTE DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA

A literatura contemporânea sobre inteligência artificial tem concentrado seus esforços na análise de temas como desempenho algorítmico, transparência, explicabilidade, ética, confiabilidade e governança. Embora esses aspectos sejam fundamentais para a utilização responsável da tecnologia, ainda são limitados os estudos que investigam, de forma integrada, os efeitos da utilização contínua da inteligência artificial generativa sobre a autonomia cognitiva dos decisores e sobre a qualidade da tomada de decisão nas organizações. Essa lacuna torna-se ainda mais relevante quando analisada à luz da teoria organizacional, que compreende a decisão como um processo de construção coletiva de conhecimento, aprendizagem e atribuição de significado.

Neste estudo, a dependência cognitiva é compreendida como uma categoria analítica que descreve a transferência progressiva de atividades de análise, interpretação e julgamento para sistemas de inteligência artificial, reduzindo a participação ativa dos indivíduos na construção do próprio raciocínio. Essa interpretação fundamenta-se na articulação entre a teoria da racionalidade limitada, os estudos sobre automation bias, a literatura sobre confiança calibrada, a aprendizagem organizacional e os modelos contemporâneos de governança da inteligência artificial. Dessa forma, não se propõe um novo construto teórico, mas uma perspectiva integradora para compreender um risco organizacional emergente.

Essa interpretação dialoga com a concepção de March (1991), segundo a qual organizações aprendem continuamente ao equilibrar exploração de novos conhecimentos e aperfeiçoamento das práticas já consolidadas. A utilização recorrente da inteligência artificial generativa pode ampliar significativamente a capacidade de exploração de informações e alternativas, porém também pode reduzir o espaço destinado ao questionamento, à experimentação e à reflexão crítica quando suas recomendações passam a ser aceitas de forma automática. Nesse cenário, o risco não reside apenas na adoção da tecnologia, mas na diminuição da capacidade organizacional de aprender por meio da experiência e do julgamento humano.

Essa perspectiva aproxima-se da contribuição de Argyris e Schön (1978), que distinguem processos de aprendizagem de circuito simples (single-loop learning) daqueles de circuito duplo

(double-loop learning). Enquanto o primeiro busca corrigir erros preservando pressupostos existentes, o segundo envolve a revisão crítica das próprias premissas que orientam a ação organizacional. A dependência excessiva de sistemas inteligentes pode favorecer decisões eficientes no curto prazo, mas reduzir oportunidades de aprendizagem profunda, reflexão crítica e revisão dos modelos mentais que sustentam a inovação organizacional.

Sob essa perspectiva, o conceito de sensemaking desenvolvido por Weick (1995) amplia a compreensão do fenômeno. Organizações não respondem aos ambientes apenas processando informações; elas constroem significado continuamente a partir das interações entre indivíduos, experiências e contexto. Sistemas generativos podem acelerar o acesso à informação e produzir recomendações consistentes, porém não substituem os processos sociais pelos quais gestores interpretam ambiguidades, atribuem significado aos acontecimentos e constroem consenso para orientar decisões estratégicas.

Essa limitação também pode ser compreendida pela teoria da criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997). Os autores demonstram que o conhecimento organizacional emerge da interação dinâmica entre conhecimentos tácitos e explícitos, por meio de processos contínuos de socialização, externalização, combinação e internalização. A inteligência artificial generativa opera predominantemente sobre conhecimentos explicitados em bases de dados, enquanto parcela significativa da capacidade decisória das organizações permanece associada à experiência, à intuição, ao conhecimento tácito e às interações humanas. Assim, a utilização intensiva desses sistemas não elimina a necessidade de aprendizagem coletiva nem reduz a importância da construção social do conhecimento.

Essa distinção também permite compreender por que a dependência cognitiva difere do automation bias. Enquanto este descreve a tendência de aceitar recomendações automatizadas sem validação suficiente (PARASURAMAN; RILEY, 1997), a dependência cognitiva representa um fenômeno organizacional mais amplo, caracterizado pela redução gradual da autonomia intelectual, da aprendizagem coletiva e da capacidade institucional de produzir interpretações independentes diante de problemas inéditos. Trata-se, portanto, de um risco relacionado não apenas ao comportamento individual dos decisores, mas também ao desenvolvimento das capacidades organizacionais de adaptação e inovação.

A literatura brasileira converge parcialmente para essa interpretação ao destacar que a incorporação da inteligência artificial à gestão organizacional exige mecanismos institucionais capazes

de preservar a autonomia dos profissionais, fortalecer competências analíticas e evitar a utilização acrítica das recomendações produzidas pelos sistemas inteligentes. Assim, os ganhos de eficiência associados à inteligência artificial somente tendem a produzir vantagem competitiva sustentável quando acompanhados pelo fortalecimento das capacidades humanas de análise, interpretação, aprendizagem e decisão.

Dessa forma, a dependência cognitiva deve ser compreendida como um risco organizacional emergente associado à utilização intensiva da inteligência artificial generativa. Seu estudo amplia o debate sobre governança da inteligência artificial ao incorporar uma dimensão ainda pouco explorada pela literatura: os efeitos da tecnologia sobre a preservação da aprendizagem organizacional, do pensamento crítico e da autonomia intelectual em processos decisórios complexos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, desenvolvida por meio de uma revisão integrativa da literatura. A escolha desse delineamento metodológico justifica-se pela necessidade de reunir, analisar criticamente e integrar diferentes abordagens teóricas e evidências científicas relacionadas à inteligência artificial generativa, tomada de decisão organizacional, cognição, automation bias, confiança em sistemas inteligentes e governança da inteligência artificial. A revisão integrativa possibilita a combinação de estudos teóricos e empíricos, favorecendo uma compreensão abrangente de fenômenos complexos e multidisciplinares.

A condução da revisão observou as etapas propostas por Whittemore e Knafl (2005), posteriormente discutidas por Hopia *et al.* (2016): definição do problema de pesquisa; estabelecimento dos critérios de seleção da literatura; avaliação crítica dos estudos; análise e integração dos resultados; e apresentação da síntese do conhecimento. Essas etapas foram adotadas para conferir maior rigor metodológico, transparência e reprodutibilidade ao processo de revisão.

Para a composição do referencial teórico foram priorizadas publicações nacionais e internacionais de reconhecida relevância científica, incluindo livros clássicos, artigos publicados em periódicos revisados por pares e documentos técnicos produzidos por organismos internacionais de referência. A seleção das obras considerou quatro critérios: (i) aderência ao problema de pesquisa; (ii) relevância acadêmica e impacto da publicação; (iii) equilíbrio entre literatura clássica e contemporânea, especialmente estudos publicados sobre inteligência artificial generativa e governança

da IA; e (iv) diversidade disciplinar, contemplando contribuições da Administração, Psicologia Cognitiva, Sistemas de Informação e Ciência da Computação.

A análise do material bibliográfico foi conduzida por meio de leitura analítica, comparação crítica e síntese integrativa das evidências. Esse procedimento permitiu identificar convergências, divergências e lacunas na literatura acerca dos impactos da inteligência artificial generativa sobre a autonomia cognitiva e a qualidade da tomada de decisão organizacional. A interpretação dos resultados privilegiou a articulação entre diferentes referenciais teóricos, buscando compreender como conceitos consolidados da teoria da decisão, da psicologia cognitiva, dos estudos sobre automação e da governança da inteligência artificial contribuem para explicar os riscos associados à dependência cognitiva nas organizações.

Por tratar-se de uma pesquisa baseada exclusivamente em fontes bibliográficas e documentais de domínio público, não houve coleta de dados primários nem participação de seres humanos. Dessa forma, as conclusões apresentadas restringem-se ao escopo da literatura analisada e têm como finalidade ampliar a compreensão teórica do fenômeno investigado, bem como subsidiar futuras pesquisas empíricas sobre os efeitos da inteligência artificial generativa na tomada de decisão organizacional.

4 DISCUSSÃO

A revisão da literatura demonstra que a inteligência artificial generativa representa uma mudança estrutural na forma como organizações produzem conhecimento e apoiam processos decisórios. Diferentemente das tecnologias tradicionais de automação, os modelos generativos passaram a participar da interpretação de informações, da elaboração de recomendações e da construção de alternativas para problemas complexos. Essa característica desloca a discussão do desempenho tecnológico para a qualidade da interação entre inteligência artificial e julgamento humano, aproximando a tomada de decisão de um modelo de colaboração entre capacidades humanas e computacionais, e não de substituição do decisor. Estudos recentes em comportamento organizacional indicam que os resultados dessa interação dependem das características da tarefa, da forma de implementação da tecnologia e da capacidade das organizações de estruturar mecanismos de colaboração humano-IA.

Os resultados desta revisão indicam que os benefícios da inteligência artificial generativa — produtividade, velocidade analítica e ampliação do acesso à informação — não garantem,

isoladamente, decisões de maior qualidade. A literatura converge ao demonstrar que decisões organizacionais permanecem dependentes da capacidade humana de interpretar evidências, compreender contextos específicos, reconhecer incertezas e assumir responsabilidade pelos resultados. Sob essa perspectiva, a inteligência artificial amplia a capacidade de análise, mas não elimina os limites cognitivos descritos pela teoria da racionalidade limitada nem substitui competências relacionadas ao discernimento e ao julgamento estratégico.

Outro aspecto relevante refere-se à confiança. A literatura contemporânea afasta-se da ideia de que organizações devem simplesmente aumentar a confiança na inteligência artificial. Em seu lugar, consolida-se o conceito de confiança calibrada, segundo o qual níveis excessivos e insuficientes de confiança produzem efeitos igualmente prejudiciais. A utilização eficiente da IA depende da capacidade dos usuários de compreender suas potencialidades e limitações, mantendo postura crítica diante das recomendações produzidas pelos sistemas. Essa perspectiva reforça que a qualidade da decisão resulta menos da sofisticação tecnológica e mais da forma como indivíduos e organizações gerenciam sua relação com a tecnologia.

Nesse contexto, a dependência cognitiva proposta neste estudo deve ser compreendida como uma interpretação integradora dos fenômenos descritos pela literatura. Ela não substitui conceitos consolidados, como racionalidade limitada, automation bias e confiança em IA. Ao contrário, organiza essas contribuições para explicar um risco organizacional emergente: a redução progressiva da participação cognitiva do decisor quando atividades de interpretação, avaliação e formulação de alternativas passam a ser sistematicamente delegadas aos sistemas generativos.

Essa interpretação apresenta implicações relevantes para a gestão. A literatura recente demonstra que organizações obtêm melhores resultados quando tratam a inteligência artificial como instrumento complementar às capacidades humanas, estruturando mecanismos de supervisão efetiva, validação independente, transparência e aprendizagem contínua. Modelos centrados apenas na eficiência tecnológica tendem a ampliar riscos relacionados à deterioração das competências analíticas, à diminuição do pensamento crítico e ao enfraquecimento da aprendizagem organizacional. Em contrapartida, estratégias orientadas pela governança da IA preservam a autonomia intelectual e favorecem decisões mais robustas em ambientes complexos.

Por fim, a revisão evidencia que o principal desafio das organizações não consiste em decidir entre substituir ou preservar o julgamento humano, mas em definir quais atividades devem permanecer sob responsabilidade predominante dos decisores e quais podem ser compartilhadas com sistemas

inteligentes. Essa perspectiva desloca o debate da capacidade técnica da inteligência artificial para a arquitetura da decisão organizacional, indicando que a vantagem competitiva dependerá, crescentemente, da capacidade de integrar inteligência artificial, governança e pensamento crítico em processos decisórios de alta complexidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crescente incorporação da inteligência artificial generativa às organizações representa uma mudança estrutural nos processos de tomada de decisão. Ao ampliar a capacidade de produzir, sintetizar e interpretar informações, essas tecnologias oferecem oportunidades relevantes para aumentar a produtividade, a eficiência e o suporte analítico às atividades gerenciais. Entretanto, a revisão integrativa realizada neste estudo demonstra que tais benefícios não eliminam desafios relacionados à preservação da autonomia cognitiva e da qualidade do julgamento humano.

A análise da literatura evidencia que os riscos associados à inteligência artificial generativa decorrem menos das limitações técnicas dos modelos e mais da forma como indivíduos e organizações passam a utilizá-los. A utilização recorrente de sistemas generativos pode favorecer a redução da validação independente, aumentar a confiança excessiva nas recomendações automatizadas e diminuir a participação ativa dos decisores na construção do próprio raciocínio. Sob essa perspectiva, a dependência cognitiva deve ser compreendida como um risco organizacional emergente, cuja compreensão exige a integração entre teoria da decisão, psicologia cognitiva, comportamento organizacional e governança da inteligência artificial.

A principal contribuição teórica deste estudo consiste em articular essas diferentes perspectivas para interpretar a dependência cognitiva como uma categoria analítica aplicável ao contexto da inteligência artificial generativa. Em vez de propor um novo construto, o artigo organiza evidências provenientes de diferentes campos do conhecimento para explicar como a interação contínua entre seres humanos e sistemas inteligentes pode influenciar a qualidade da tomada de decisão nas organizações.

Do ponto de vista gerencial, os resultados indicam que organizações não devem concentrar seus esforços exclusivamente na adoção de tecnologias mais sofisticadas. A obtenção de vantagens competitivas sustentáveis depende da implementação de mecanismos de governança da inteligência artificial, supervisão humana efetiva, desenvolvimento contínuo de competências analíticas e incentivo

ao pensamento crítico. Dessa forma, a inteligência artificial deve ser compreendida como instrumento de ampliação da capacidade decisória, e não como substituta do julgamento humano.

Como limitações, este estudo fundamenta-se em uma revisão integrativa da literatura e não contempla investigação empírica em organizações. Além disso, a produção científica especificamente dedicada aos impactos organizacionais da inteligência artificial generativa ainda se encontra em fase de consolidação, o que restringe a disponibilidade de evidências empíricas de longo prazo.

Recomenda-se que pesquisas futuras desenvolvam estudos de caso, levantamentos quantitativos e pesquisas qualitativas em diferentes setores econômicos, com o objetivo de investigar empiricamente a relação entre inteligência artificial generativa, autonomia cognitiva, aprendizagem organizacional e qualidade da tomada de decisão. Também se mostra relevante analisar como diferentes modelos de governança e supervisão humana influenciam a confiança dos usuários e os resultados organizacionais obtidos com a utilização dessas tecnologias.

Conclui-se que o principal desafio das organizações não consiste em ampliar indiscriminadamente a utilização da inteligência artificial generativa, mas em construir modelos de interação que preservem o pensamento crítico, a autonomia intelectual e a responsabilidade humana. Em um ambiente caracterizado pela crescente presença de sistemas inteligentes, a vantagem competitiva dependerá menos da capacidade de automatizar decisões e mais da habilidade de integrar inteligência artificial e discernimento humano de forma ética, crítica e estrategicamente equilibrada.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

DWIVEDI, Yogesh K. *et al.* So What if ChatGPT Wrote It? Multidisciplinary Perspectives on Opportunities, Challenges and Implications of Generative Conversational AI for Research, Practice and Policy. International Journal of Information Management, v. 71, 2023.

HOPIA, Hanna *et al.* Reviewing the Methodology of an Integrative Review. Scandinavian Journal of Caring Sciences, v. 30, n. 4, 2016.

KAHNEMAN, Daniel. Rápido e devagar: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

LOCKEY, Steve *et al.* Trust in Artificial Intelligence: A Critical Systematic Review. Academy of Management Proceedings, 2024.

MARCH, James G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organization Science, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MEHROTRA, Siddharth *et al.* A Systematic Review on Fostering Appropriate Trust in Human-AI Interaction. ACM Journal on Responsible Computing, 2024.

MENDES, Karina Dal Sasso; SILVEIRA, Renata Cristina de Campos Pereira; GALVÃO, Cristina Maria. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. Texto & Contexto – Enfermagem, v. 17, n. 4, 2008.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY (NIST). Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0). Gaithersburg: NIST, 2023.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OECD. Recommendation of the Council on Artificial Intelligence. Paris: OECD, 2019.

PARASURAMAN, Raja; RILEY, Victor. Humans and Automation: Use, Misuse, Disuse, Abuse. Human Factors, v. 39, n. 2, p. 230-253, 1997.

RUSSELL, Stuart; NORVIG, Peter. Artificial Intelligence: A Modern Approach. 4. ed. Hoboken: Pearson, 2021.

SIMON, Herbert A. Comportamento administrativo. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1979.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. Integrative Review: What Is It? How to Do It? Einstein (São Paulo), v. 8, n. 1, 2010.

SPIEGEL, Thaís; CAULLIRAUX, Heitor Mansur. A tomada de decisão diante da racionalidade limitada: revisão da literatura. Ciências & Cognição, v. 18, n. 2, p. 186-207, 2013.

WEICK, Karl E. Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

WHITTEMORE, Robin; KNAFL, Kathleen. The Integrative Review: Updated Methodology. Journal of Advanced Nursing, v. 52, n. 5, 2005.