QUANDO A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL MEDEIA A INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA: um quadro conceitual para o alinhamento estratégico

WHEN ARTIFICIAL INTELLIGENCE MEDIATES STRATEGIC INFORMATION: a conceptual framework for strategic alignment

Antonio Andrade[1]
https://orcid.org/0000-0002-2123-4215

RESUMO
Os estudos sobre inteligência artificial nas organizações costumam tratá-la como decisora, como risco ou como competência, mas pouco examinam de que modo ela medeia a informação que articula a estratégia. O objetivo deste artigo é propor um quadro conceitual que explique como a mediação informacional exercida pela inteligência artificial afeta o alinhamento estratégico no nível organizacional. Trata-se de um estudo teórico-conceitual, que combina adaptação teórica e construção de tipologia, apoiado em levantamento bibliográfico exploratório, em obras clássicas da teoria organizacional e da Ciência da Informação e em buscas dirigidas a literaturas adjacentes. A teoria do alinhamento estratégico, incluída sua dimensão social, é revista à luz da visão da organização como sistema de processamento e de interpretação da informação, tendo como estrutura heurística um modelo que articula propósito, processos e pessoas por meio da informação. Argumenta-se que a inteligência artificial, ao produzir, selecionar e sintetizar informação, passa a participar da própria produção do alinhamento, e propõe-se, a partir da literatura sobre monocultura algorítmica e homogeneização, uma tipologia de quatro estados: convergência ampliada, convergência aparente, fragmentação e pluralidade interpretativa. Formulam-se, ainda, seis proposições refutáveis e uma agenda de pesquisa. Conclui-se que o efeito da inteligência artificial sobre o alinhamento depende, em larga medida, da forma como a organização governa a mediação informacional que ela exerce.

Palavras-chave: Inteligência artificial; alinhamento estratégico; informação; construção de sentido; monocultura algorítmica.

Artigo Recebido em: 27/08/2026. Aprovado em: 02/11/2026. Publicado em: 04/11/2026.

[1] Pós-Doutorado em Ciência da Informação (UFRJ/IBICT). Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), antonio.andrade@unirio.br

ABSTRACT
Research on artificial intelligence in organizations usually treats the technology as a decision maker, a risk or a competence, but rarely examines how it mediates the information that articulates strategy. This article proposes a conceptual framework that explains how the informational mediation performed by artificial intelligence affects strategic alignment at the organizational level. It is a theoretical-conceptual study that combines theory adaptation and typology building, supported by an exploratory literature survey, classic works of organization theory and Information Science, and targeted searches of adjacent literatures. Strategic alignment theory, including its social dimension, is revisited through the view of organizations as information-processing and interpretation systems, using as a heuristic framework a model that articulates purpose, processes and people through information. The article argues that artificial intelligence, by producing, selecting and synthesizing information, takes part in producing alignment itself and, drawing on research on algorithmic monoculture and homogenization, proposes a typology of four states: amplified convergence, apparent convergence, fragmentation and interpretive plurality. Six falsifiable propositions and a research agenda are also presented. It concludes that the effect of artificial intelligence on alignment depends largely on how the organization governs the informational mediation it performs.

Keywords: *Artificial intelligence. Strategic alignment. Information. Sensemaking. Algorithmic monoculture.*

1 A INFORMAÇÃO QUE ARTICULA A ESTRATÉGIA PASSOU A TER MEDIADORES NÃO HUMANOS

A adoção da inteligência artificial (IA) pelas organizações já não se restringe aos setores de tecnologia e alcança atividades administrativas cotidianas, como a elaboração de relatórios, o atendimento a clientes, a análise de desempenho e a avaliação de alternativas estratégicas. Com a difusão da IA generativa, que colocou ao alcance de qualquer colaborador ferramentas capazes de redigir, resumir, classificar e recomendar, muda não só a forma de executar tarefas, como também o caminho que a informação percorre na organização: quem a produz, quem a interpreta e em que momento ela chega a quem decide.

Essa mudança interessa diretamente ao alinhamento estratégico. Um estudo recente, de desenho transversal e com 345 organizações de base digital, verificou que a capacidade de IA não se associou diretamente ao desempenho e que seu efeito foi integralmente mediado pela estratégia, pela estrutura e pelo ambiente organizacional

(Niazi; Shang, 2026). Trata-se de um resultado isolado e baseado em dados declarados; ainda assim, ele sugere que o valor da IA depende do alinhamento, o que obriga a compreender como a própria IA interfere nele.

Nos estudos reunidos para este artigo, a IA aparece, predominantemente, sob três formas: como decisora, que divide o trabalho decisório com os humanos (Raisch; Krakowski, 2021); como risco, a ser governado e regulado (Jobin; Ienca; Vayena, 2019; Papagiannidis; Mikalef; Conboy, 2025); e como competência, a ser desenvolvida pelo letramento (Ng *et al.*, 2021). A informação está presente nas três, contudo de forma implícita, seja como insumo da decisão, seja como fonte de risco ou como conteúdo da aprendizagem. Fica pouco examinada, assim, uma questão que antecede todas elas: o que acontece com o alinhamento estratégico quando parte da informação que traduz o propósito em processos e orienta as pessoas passa a ser produzida, selecionada e sintetizada por sistemas de IA?

O objetivo deste artigo é propor um quadro conceitual que explique como a mediação informacional exercida pela IA afeta o alinhamento estratégico no nível organizacional. A contribuição pretendida desdobra-se em três partes: [1] adaptar a teoria do alinhamento estratégico, deslocando o foco da relação entre tecnologia e negócio para a informação que a tecnologia passa a produzir; [2] propor uma tipologia de quatro estados de convergência da informação, entre eles a convergência aparente, construída a partir da literatura de monocultura algorítmica e de homogeneização; e [3] formular proposições refutáveis e uma agenda de pesquisa. Após esta introdução, apresentam-se o percurso metodológico, os fundamentos teóricos, as leituras dominantes sobre a IA, o quadro conceitual e a tipologia, as proposições, as implicações e as considerações finais.

2 PERCURSO METODOLÓGICO

Trata-se de um artigo conceitual, cuja contribuição resulta da articulação de teorias, sem coleta de dados primários. Dos quatro desenhos de artigo conceitual distinguidos por Jaakkola (2020), síntese teórica, adaptação teórica, tipologia e modelo, este estudo combina dois. É uma adaptação teórica, porque revisa a teoria

do alinhamento estratégico com o apoio de duas teorias de método, a visão da organização como sistema de processamento da informação e a teoria da construção de sentido, e é uma tipologia, porque organiza os efeitos possíveis da mediação da IA em estados distinguíveis entre si. Como o desenho de modelo pressupõe relações especificadas entre construtos, o resultado é designado quadro conceitual, e as proposições da seção 6 antecedem a construção de um modelo propriamente dito.

O Modelo I³A (Alinhamento Estratégico Baseado na Informação), que entende o alinhamento como articulação entre propósito, processos e pessoas por meio da informação (Andrade, 2026), é utilizado como estrutura heurística, ou seja, como vocabulário que organiza a análise, sem a pretensão de teoria já validada. Por esse motivo, a seção 3 apresenta o modelo de forma autossuficiente, de modo que o argumento possa ser avaliado sem consulta à obra original.

A base de evidências reuniu três fontes, selecionadas de forma deliberada, sem pretensão de exaustividade. A primeira é um levantamento exploratório, na base OpenAlex, de artigos revisados por pares publicados entre 2018 e 2025 sobre a IA na formação, nas atividades e na regulação do trabalho do administrador, eixos que correspondem às leituras da IA como competência, como decisora e como risco (seção 4); privilegiaram-se textos de acesso aberto, para que a evidência empírica citada pudesse ser conferida pelo leitor, e a ordenação por citações, cujo viés de visibilidade foi compensado pelas buscas dirigidas, sem filtro de acesso. A segunda são obras clássicas da teoria organizacional e da Ciência da Informação, que constituem as próprias teorias adaptadas. A terceira são buscas dirigidas a literaturas adjacentes, como a comunicação mediada por IA, o viés de automação e a monocultura algorítmica, realizadas para testar a lacuna alegada. O Quadro 1 apresenta o protocolo, executado em 26 de setembro de 2026. Dos 56 artigos selecionados, 20 foram mobilizados, pela pertinência ao argumento, e os resultados empíricos citados foram conferidos no texto completo.

Quadro 1 - Protocolo do levantamento bibliográfico e das buscas dirigidas

Etapa	Buscas em título e resumo (síntese)	Filtros e critérios	Resultado
Levantamento principal: formação	IA ou IA generativa e ensino de gestão; IA generativa e ensino superior; IA, competências e gestores	OpenAlex; 2018-2025; artigos e revisões; acesso aberto; ordenação por citações	723; 5.373; 17.530 registros
Levantamento principal: atividades	IA e decisão gerencial; gestão algorítmica; colaboração humano-IA; IA generativa e produtividade	Idem	3.091; 1.149; 18.604; 11.756 registros
Levantamento principal: regulação	Governança de IA e IA responsável; regulação e ética; diretrizes éticas; *AI Act*	Idem	4.347; 4.287; 1.198; 11.590 registros
Seleção	Leitura dos cerca de 25 registros mais citados de cada busca	Exclusão de estudos de saúde, engenharia e computação sem implicação gerencial; clássicos conferidos por DOI	56 artigos (16, 21 e 19 por eixo); 20 mobilizados
Buscas dirigidas (teste da lacuna)	Construção de sentido e IA; processamento da informação e IA; alinhamento e IA; viés de automação e apreciação algorítmica; mediação da informação por IA	OpenAlex; a partir de 2015; sem filtro de acesso	1.546; 432; 924; 2.892; 203 registros; estudos-chave conferidos por DOI

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Nota: os resultados correspondem, na mesma ordem, às buscas listadas na segunda coluna.

Ao longo do texto, as afirmações apoiadas na literatura vêm acompanhadas de citação, as inferências do autor são introduzidas por expressões como “infere-se” ou “argumenta-se”, e as proposições são identificadas como tais.

2.1 Uso de inteligência artificial generativa nesta pesquisa

Em conformidade com as diretrizes editoriais da revista, declara-se que recursos de inteligência artificial generativa baseados em modelos de linguagem de grande escala, Claude (Opus 5.5), LeapSpace e Consensus, foram empregados como apoio ao levantamento bibliográfico, à organização do material, à elaboração de roteiros preliminares de redação e à revisão de linguagem, cujas sugestões foram

individualmente aceitas ou recusadas pelo autor. Todas as referências foram verificadas em fontes externas aos sistemas de IA (registros de DOI, bases bibliográficas e sítios das editoras), conferindo-se a existência de cada obra, seus metadados e, no caso dos resultados empíricos, o texto completo. O autor assume integral responsabilidade pelo texto, pelas interpretações e pelas conclusões.

3 O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DEPENDE DA INFORMAÇÃO QUE INTEGRA

O alinhamento estratégico consolidou-se como tema em Administração e em Sistemas de Informação a partir do modelo de Henderson e Venkatraman (1999), publicado originalmente em 1993. O modelo articula quatro domínios, a estratégia de negócio, a estratégia de tecnologia da informação, a infraestrutura organizacional e a infraestrutura tecnológica, por meio de duas dimensões: o ajuste estratégico, entre escolhas externas e internas, e a integração funcional, entre negócio e tecnologia. Sua principal contribuição foi mostrar que o desempenho depende da coerência entre os domínios, mais do que da excelência isolada de cada um. O objeto do alinhamento, contudo, é a relação entre tecnologia e negócio. A informação não é tematizada como elemento próprio.

A literatura posterior atenuou essa limitação. Reich e Benbasat (2000) distinguiram a dimensão intelectual do alinhamento, relativa à coerência entre os planos de negócio e de tecnologia, da dimensão social, entendida como o grau em que os executivos das duas áreas compreendem e se comprometem com a missão, os objetivos e os planos uns dos outros, e verificaram que o conhecimento compartilhado entre eles foi o fator mais associado ao alinhamento de curto prazo. A dimensão social aproxima o alinhamento da informação, porque o entendimento compartilhado se constrói pela troca e pela interpretação de informação, mas permanece centrada na relação entre grupos de executivos, sem considerar que parte dessa informação passa a ser produzida pela própria tecnologia.

A ideia de que a tecnologia também produz informação não é nova. Zuboff (1988) mostrou que a tecnologia da informação, além de automatizar tarefas, informa, ao gerar dados sobre processos que passam a ser visíveis e interpretáveis. O que

distingue a IA contemporânea, especialmente a generativa, é o tipo de informação que ela produz: sínteses, classificações e recomendações em linguagem natural, fluentes e coerentes, porém sujeitas a conteúdos incorretos ou sem fundamento, fenômeno conhecido como alucinação (Ji *et al.*, 2023). A tecnologia deixa de gerar apenas registros sobre o trabalho e passa a gerar interpretações sobre ele.

Duas tradições ajudam a compreender as consequências dessa mudança. A primeira entende a organização como sistema de processamento da informação. Galbraith (1974) definiu a incerteza como a diferença entre a informação necessária para executar uma tarefa e a informação disponível, à qual as organizações respondem reduzindo a necessidade de processar informação ou ampliando a capacidade de processá-la, e Tushman e Nadler (1978) propuseram que a eficácia depende do ajuste entre as exigências e a capacidade de processamento. Lida nessa chave, a IA amplia a capacidade de processamento. Resta saber se essa ampliação produz alinhamento ou apenas volume.

A segunda é a tradição interpretativa. Daft e Weick (1984) propuseram compreender as organizações como sistemas de interpretação, e Daft e Lengel (1986) distinguiram a incerteza, que se reduz com mais informação, da equivocidade, que exige a construção compartilhada de sentido. Weick (1995) descreveu a construção de sentido como processo social, retrospectivo e contínuo, ancorado na identidade de quem interpreta, apoiado em pistas extraídas de um fluxo de experiências e orientado pela plausibilidade, e não pela exatidão; pela encenação (*enactment*), as pessoas produzem, ao agir, parte do ambiente que depois procuram compreender. Choo (1998) situou a criação de significado como uma das três arenas de uso da informação, ao lado da construção de conhecimento e da tomada de decisão.

A distinção de Buckland (1991) permite precisar o papel da IA. O autor separa a informação como coisa (dados, documentos e registros), a informação como processo (o ato de informar) e a informação como conhecimento (o que é efetivamente compreendido). Os sistemas de IA operam sobre a informação como coisa; ao produzirem sínteses e recomendações, entretanto, passam a participar do ato de informar e influenciam indiretamente a informação como conhecimento, que continua

a residir nas pessoas.

É nesse ponto que se situa o Modelo I³A, que entende o alinhamento estratégico como resultado da articulação entre o propósito, que expressa a finalidade e a orientação da organização; os processos, que transformam o propósito em ações e resultados; e as pessoas, que interpretam, executam e transformam os processos (Andrade, 2026). A informação não constitui uma quarta dimensão, mas o eixo que torna essa articulação possível, analisado em quatro dimensões de convergência: a coerência, entre as informações e o propósito; a circulação, entre atores, setores e níveis; a interpretação, pela qual os atores compreendem a informação o suficiente para utilizá-la; e a decisão, pela qual a informação efetivamente orienta escolhas. Distinguem-se, assim, três conceitos. O alinhamento é o resultado; a convergência da informação é o mecanismo pelo qual ele se produz; e a mediação informacional, designada adiante mediação da IA, é o papel que a IA passa a exercer nesse mecanismo, definida como o conjunto de operações de produção, seleção, síntese e encaminhamento da informação realizadas por sistemas de IA. O Quadro 2 sintetiza o papel de cada tradição.

Quadro 2 - Tradições teóricas mobilizadas e seu papel no quadro conceitual

Tradição	Contribuição central	Papel no quadro conceitual	Questão acrescentada pela mediação da IA
Alinhamento estratégico (Henderson; Venkatraman, 1999; Reich; Benbasat, 2000)	Desempenho depende da coerência entre estratégia de negócio, estratégia de tecnologia e infraestruturas, bem como do entendimento compartilhado entre os atores (dimensão social)	Teoria adaptada: define o resultado a explicar	A informação produzida pela própria tecnologia está alinhada ao propósito?
Processamento da informação (Galbraith, 1974; Tushman; Nadler, 1978)	Coordenação depende do ajuste entre exigências e capacidade de processar informação	Teoria de método: explica a circulação e a homogeneidade	O aumento de capacidade produz alinhamento ou apenas volume?
Construção de sentido (Choo, 1998; Daft; Weick, 1984; Weick, 1995)	Informação só orienta a ação quando interpretada coletivamente; sentido guiado pela plausibilidade e encenado na ação	Teoria de método: explica a interpretação e o risco de convergência aparente	Quem seleciona as pistas a partir das quais o sentido é construído?

Tradição	Contribuição central	Papel no quadro conceitual	Questão acrescentada pela mediação da IA
Modelo I³A (Andrade, 2026)	Alinhamento como articulação entre propósito, processos e pessoas pela informação	Estrutura heurística: fornece as dimensões de convergência	Como a mediação da IA altera coerência, circulação, interpretação e decisão?

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Pode-se afirmar, portanto, que a base teórica oferece três pontos de apoio: o desempenho depende da coerência entre domínios e do entendimento compartilhado entre os atores; a coordenação depende da capacidade de fazer a informação circular; e a circulação só produz efeito quando há construção compartilhada de sentido.

4 OS ESTUDOS TRATAM A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COMO DECISORA, COMO RISCO E COMO COMPETÊNCIA

Em correspondência com os três eixos do levantamento, predominam na literatura três leituras da IA nas organizações, como decisora, como risco e como competência, tratadas nas subseções 4.1 a 4.3 com atenção ao lugar que nelas ocupa a informação; a subseção 4.4 delimita a lacuna à luz das literaturas adjacentes.

4.1 A inteligência artificial como decisora

Raisch e Krakowski (2021) formularam o paradoxo entre automação e aumento, argumentando que a substituição e a ampliação das capacidades humanas são interdependentes e que enfatizar apenas uma delas gera ciclos de efeitos negativos. Einola e Khoreva (2023), em estudo empírico, verificaram que automação e aumento podem coexistir sem tensão e que diferentes grupos organizacionais constroem sentidos distintos sobre a IA. Shrestha, Ben-Menahem e Krogh (2019), por sua vez, mostraram que delegar decisões à IA exige estruturas específicas, que vão da delegação integral a arranjos híbridos e sequenciais.

A evidência empírica aponta efeitos heterogêneos. Brynjolfsson, Li e Raymond (2025), com dados de 5.172 atendentes, identificaram aumento médio de 15% na produtividade com o uso de um assistente de IA generativa, com ganhos de velocidade e de qualidade entre os menos experientes e pequenas perdas de

qualidade entre os mais experientes. Vaccaro, Almaatouq e Malone (2024), em metanálise de 106 estudos experimentais, verificaram que as combinações entre humanos e IA tiveram desempenho inferior ao do melhor agente isolado, com perdas em tarefas de decisão e ganhos em tarefas de criação. Nessa leitura, a informação aparece como insumo da decisão. Não chega a ser objeto de análise.

4.2 A inteligência artificial como risco

Jobin, Ienca e Vayena (2019) identificaram, em 84 documentos, convergência em torno de princípios éticos como transparência, justiça e responsabilidade, mas divergência quanto à forma de aplicá-los. Mittelstadt (2019) argumentou que princípios não bastam, porque o desenvolvimento da IA não dispõe dos mecanismos das profissões reguladas, e Hagendorff (2020) mostrou o efeito limitado das diretrizes sobre a prática. A literatura deslocou-se, então, para a governança organizacional da IA (Mäntymäki *et al.*, 2022), organizada em práticas estruturais, relacionais e procedimentais (Papagiannidis; Mikalef; Conboy, 2025), e para a responsabilização algorítmica (Busuioc, 2021). A informação é tratada como fonte de risco e como pré-requisito técnico. Seu papel na articulação da estratégia fica fora do quadro.

4.3 A inteligência artificial como competência

Ng *et al.* (2021) organizaram o letramento em IA em quatro aspectos: conhecer e compreender, usar e aplicar, avaliar e criar, e considerar questões éticas. No ensino de negócios, Essien *et al.* (2024) observaram, com 107 estudantes de pós-graduação no Reino Unido, que o uso de geradores de texto produziu melhorias concentradas nos níveis inferiores da taxonomia de Bloom. Sendo assim, o letramento é tratado como atributo individual, raramente como condição da interpretação organizacional.

4.4 A lacuna está no nível organizacional

A ideia de mediação pela IA não é nova em outros campos, o que exige delimitar a lacuna com precisão. Na Comunicação, Hancock, Naaman e Levy (2020) definiram a comunicação mediada por IA como aquela em que um agente inteligente modifica, amplia ou gera mensagens em nome de quem se comunica, com foco na

interação interpessoal. No comportamento decisório, estudou-se a preferência por conselhos algorítmicos (Logg; Minson; Moore, 2019) e testou-se o viés de automação em decisões no setor público, sem que ele se confirmasse (Alon-Barkat; Busuioc, 2023). Mostrou-se, ainda, que o uso comum de um mesmo algoritmo pode reduzir a qualidade coletiva das decisões, fenômeno denominado monocultura algorítmica (Kleinberg; Raghavan, 2021), e que a IA generativa pode aumentar a criatividade individual e, ao mesmo tempo, reduzir a diversidade coletiva do conteúdo produzido (Doshi; Hauser, 2024).

Mesmo os estudos sobre o uso estratégico da IA concentram-se em como a tecnologia gera valor e se integra à estratégia de negócio (Borges *et al.*, 2021). Essas literaturas situam-se no nível individual, no interpessoal, no dos sistemas de decisão ou no da estratégia de negócio, e, nos estudos alcançados pelo levantamento e pelas buscas dirigidas, não se identificou exame da mediação da IA como fenômeno de alinhamento estratégico, isto é, como algo que afeta a integração entre propósito, processos e pessoas no nível da organização. Constata-se, portanto, que estudos sobre mediação e homogeneização já existem e que a dimensão social do alinhamento já reconhece o papel do entendimento compartilhado; o que permanece pouco desenvolvido é um quadro que conecte esses fenômenos ao alinhamento no nível organizacional.

5 A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL PARTICIPA DA PRODUÇÃO DO ALINHAMENTO

Esta seção apresenta o quadro conceitual proposto: o mecanismo de emergência do nível individual para o organizacional (5.1), os efeitos da mediação nas quatro dimensões de convergência (5.2), a tipologia de quatro estados (5.3), as condições de contorno (5.4) e o papel do nível tático (5.5).

5.1 Da mediação individual ao fenômeno organizacional

A passagem de efeitos individuais para um fenômeno organizacional exige um mecanismo de emergência. Kozlowski e Klein (2000) distinguem a emergência por composição, em que propriedades semelhantes dos indivíduos se agregam em uma propriedade coletiva do mesmo tipo, da emergência por compilação, em que

contribuições distintas se combinam em uma configuração nova. Argumenta-se que a mediação da IA atua sobre os dois processos: o uso de um mesmo sistema por muitas pessoas homogeneíza a informação por composição, enquanto o recurso privado a sistemas e usos distintos resulta, por compilação, em configurações pouco coordenadas.

Essa leitura é compatível com a evidência disponível, embora ainda não testada no nível organizacional. Doshi e Hauser (2024) mostraram que textos produzidos com ideias de IA foram avaliados como mais criativos, porém eram mais semelhantes entre si do que os produzidos apenas por pessoas, e Kleinberg e Raghavan (2021) demonstraram, formalmente, que a convergência de vários decisores sobre um mesmo algoritmo pode reduzir a qualidade do conjunto das decisões, mesmo quando o algoritmo é mais preciso para cada decisor isoladamente. Retkowsky, Hafermalz e Huysman (2024), por sua vez, observaram, entre 50 usuários iniciais do ChatGPT, que o uso, iniciado de forma privada e experimental, tornou-se parte integrante do trabalho do conhecimento, com efeitos sobre os vínculos e a qualidade do conhecimento na organização.

5.2 As quatro dimensões da convergência sob mediação da inteligência artificial

Na coerência, infere-se que o risco decorre dos critérios de otimização. Os sistemas de IA são treinados e configurados para otimizar objetivos e métricas específicos e, quando esses critérios não derivam do propósito organizacional, podem produzir informação consistente, porém desconectada da finalidade declarada. A distância documentada entre os princípios éticos declarados e as práticas de desenvolvimento da IA (Hagendorff, 2020; Mittelstadt, 2019) constitui fenômeno análogo, sem valor de evidência direta: declarar uma finalidade não garante que ela oriente os sistemas.

Na circulação, a IA amplia o alcance e a velocidade da informação, no sentido da capacidade de processamento descrita por Galbraith (1974), e pode favorecer a aprendizagem dos trabalhadores menos experientes (Brynjolfsson; Li; Raymond, 2025). Ao mesmo tempo, cria circuitos de uso privado que podem escapar à gestão

(Retkowsky; Hafermalz; Huysman, 2024), introduz opacidade técnica e organizacional na troca de informação e de conhecimento (Jarrahi *et al.*, 2021) e abre novas formas de controle racional do trabalho (Kellogg; Valentine; Christin, 2020).

Na interpretação, os sistemas de IA generativa entregam a informação já sintetizada. Na terminologia de Weick (1995), passam a selecionar as pistas a partir das quais o sentido é construído, e o fazem com a fluência característica desses modelos, inclusive quando o conteúdo é incorreto (Ji *et al.*, 2023); na de Choo (1998), intervêm na arena da criação de significado antes que as pessoas a exerçam. Pela encenação, as decisões tomadas com base nessas sínteses passam a compor o ambiente que os mesmos sistemas voltam a ler, e infere-se que a mediação pode retroalimentar as interpretações que ela própria ajudou a produzir. As perdas observadas por Vaccaro, Almaatouq e Malone (2024) quando a IA supera o humano sugerem, ademais, dificuldade de calibrar a confiança na informação produzida pela IA.

Na decisão, a delegação pode aumentar a velocidade e a replicabilidade das escolhas (Shrestha; Ben-Menahem; Krogh, 2019), e Doshi *et al.* (2025) observaram que avaliações estratégicas isoladas de modelos de linguagem foram frequentemente inconsistentes e enviesadas, mas que, agregadas, aproximaram-se do julgamento de especialistas. À medida que mais etapas da produção e da seleção da informação passam a ser realizadas pela IA, torna-se mais difícil reconstituir o percurso informacional de uma decisão, isto é, o caminho da informação desde sua origem até a escolha que ela subsidiou. Como a responsabilização depende da possibilidade de informar e justificar esse percurso (Busuioc, 2021), a decisão pode ganhar qualidade técnica e, ao mesmo tempo, perder responsabilização.

5.3 Uma tipologia de quatro estados

A análise permite organizar os efeitos da mediação em dois eixos. O primeiro é a homogeneidade da informação mediada, isto é, em que medida as pessoas recebem sínteses semelhantes, passadas pelo mesmo filtro. O segundo é a construção compartilhada de sentido, isto é, em que medida essa informação é

confrontada e interpretada coletivamente. A ancoragem no propósito, entendida como a relação entre a interpretação e a finalidade declarada da organização, é atributo distinto, pois uma organização pode construir sentido em conjunto e orientá-lo por critérios alheios ao propósito; por isso, qualifica os estados sem compor os eixos. Do cruzamento dos eixos resultam quatro estados (Quadro 3).

Quadro 3 - Tipologia dos estados de convergência da informação sob mediação da IA

Estado	Homogeneidade da informação mediada	Construção compartilhada de sentido	Assinatura observável
Convergência ampliada	Alta	Alta	Informação consistente entre unidades, atores capazes de relacioná-la ao propósito e decisões com percurso registrado
Convergência aparente	Alta	Baixa	Sínteses semelhantes e baixa variedade de interpretações, com dificuldade de relacionar a informação ao propósito e de reconstituir o percurso das decisões
Fragmentação	Baixa	Baixa	Avaliações plausíveis, mas inconsistentes, produzidas em usos privados e pouco visíveis à gestão
Pluralidade interpretativa	Baixa	Alta	Informações diversas discutidas coletivamente; menor eficiência, maior adequação a situações de elevada equivocidade

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Nota: a ancoragem no propósito não compõe os eixos; é o critério que qualifica os estados.

A convergência ampliada corresponde ao efeito desejado: a informação circula de forma consistente e é interpretada coletivamente à luz do propósito. A convergência aparente é o estado em que a organização parece alinhada porque todos recebem informação semelhante, quando essa semelhança decorre do filtro comum, sem construção compartilhada de sentido. Seu mecanismo é o da monocultura algorítmica (Kleinberg; Raghavan, 2021) e o da homogeneização (Doshi; Hauser, 2024); o conceito acrescenta o nível organizacional e o critério do propósito, e difere dos vieses individuais de confiança em algoritmos (Logg; Minson; Moore, 2019), porque pode ocorrer mesmo quando cada pessoa avalia criticamente a

informação que recebe, desde que todas a recebam pelo mesmo filtro. A fragmentação é o estado produzido pelo uso privado e heterogêneo da IA, em que avaliações plausíveis, porém inconsistentes, circulam sem coordenação (Doshi *et al.*, 2025; Retkowsky; Hafermalz; Huysman, 2024). A pluralidade interpretativa, por fim, mantém informações diversas e as discute coletivamente; é menos eficiente, contudo pode ser a mais adequada a situações de elevada equivocidade (Daft; Lengel, 1986).

A separação entre os dois atributos esclarece um caso-limite que a tipologia não trata como estado autônomo: a construção compartilhada de sentido sem ancoragem no propósito, em que a organização interpreta coletivamente a informação, porém em direção a metas locais ou aos critérios embutidos nos sistemas. Esse caso indica desalinhamento entre o sentido construído e o propósito e deve ser examinado empiricamente.

A tipologia oferece, com isso, uma assinatura observável para a convergência aparente: indicadores de circulação e de homogeneidade elevados, combinados com baixa capacidade dos atores de explicar a relação entre a informação recebida e o propósito, baixa variedade de interpretações e baixa rastreabilidade do percurso das decisões. É essa discordância entre indicadores de circulação e de interpretação que a distingue da convergência ampliada. Considere-se, a título de ilustração, uma rede de unidades que passa a elaborar seus relatórios mensais de desempenho com o mesmo assistente de IA: os relatórios tornam-se mais consistentes e semelhantes entre si, mas as reuniões em que os gestores confrontavam as divergências entre unidades passam a apenas validar as sínteses recebidas. A organização parece mais alinhada, embora tenha deixado de discutir o que a informação significa para o propósito.

Os eixos podem ser operacionalizados por indicadores ainda a validar: a homogeneidade, pela similaridade textual entre relatórios de diferentes unidades e pela dispersão das avaliações sobre uma mesma questão; a construção compartilhada de sentido, pela variedade de interpretações registradas antes de decisões relevantes; e a ancoragem no propósito, pela capacidade dos atores de explicar a relação entre a informação recebida e os objetivos da organização. Antes

de qualquer uso empírico, esses indicadores exigem validação de conteúdo e de construto.

5.4 Condições de contorno e explicações alternativas

O quadro não pressupõe que a homogeneidade seja sempre indesejável. Em processos rotineiros, de baixa equivocidade, a padronização da informação pode reduzir retrabalho e erros, e a convergência produzida pela IA pode ser legítima. O risco da convergência aparente concentra-se em situações ambíguas, que exigem confrontar interpretações, e em decisões estratégicas, nas quais a redução da variedade de avaliações pode diminuir a qualidade do conjunto das escolhas (Kleinberg; Raghavan, 2021).

Duas explicações alternativas precisam ser consideradas em estudos empíricos. A primeira é que a homogeneidade observada decorra de fatores anteriores à IA, como uma cultura organizacional forte ou procedimentos altamente padronizados, o que exige comparações antes e depois da adoção ou entre unidades com usos distintos da tecnologia. A segunda é que as pessoas não recebam passivamente a informação mediada, já que diferentes grupos constroem sentidos distintos sobre a IA (Einola; Khoreva, 2023) e podem resistir ao controle algorítmico (Kellogg; Valentine; Christin, 2020). A mediação da IA é tratada, assim, como condição que favorece certos estados, sem determiná-los.

A literatura de aprendizagem organizacional reforça o tratamento da convergência aparente como risco de longo prazo. March (1991) mostrou que processos que refinam o aproveitamento do conhecimento existente (*exploitation*) mais rapidamente do que a exploração de novas possibilidades (*exploration*) tendem a ser eficazes no curto prazo e autodestrutivos no longo prazo, e que a adesão rápida de todos ao código organizacional reduz a diversidade da qual o próprio código depende para melhorar. Infere-se que a homogeneização da informação pela IA pode produzir efeito semelhante, com ganhos imediatos de consistência e perda gradual da variedade interpretativa necessária à adaptação estratégica.

5.5 O nível tático como espaço de construção de sentido

A mediação da IA alcança também os fluxos entre níveis hierárquicos. Os gerentes médios contribuem estrategicamente ao construir sentido e ao envolver pessoas de diferentes níveis nas mudanças, por meio de atividades discursivas situadas (Rouleau; Balogun, 2011), e argumenta-se que, quando a IA conecta diretamente dados operacionais a decisões estratégicas, essa mediação interpretativa pode ser comprimida.

Diante do exposto, a IA dificilmente é neutra em relação ao alinhamento. Do mecanismo de emergência à compressão do nível tático, ela participa dos processos pelos quais a informação é produzida, interpretada e transformada em decisão.

6 SEIS PROPOSIÇÕES ORIENTAM A INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

As proposições a seguir são hipóteses derivadas do quadro conceitual, ainda sem teste empírico. Para cada uma, indicam-se o mecanismo que a sustenta e a condição de contorno em que tende a não se verificar, o que delimita o domínio no qual um teste empírico pode refutá-la.

Proposição 1 (homogeneidade): quanto maior a proporção da informação organizacional mediada por um mesmo sistema de IA, maior a homogeneidade das sínteses que circulam entre unidades. O mecanismo é a composição sobre um filtro comum (Kozlowski; Klein, 2000; Kleinberg; Raghavan, 2021). A proposição tende a não se verificar quando as unidades configuram o sistema com instruções e fontes próprias.

Proposição 2 (interpretação): quanto maior a proporção de informação recebida já sintetizada pela IA, menor a variedade de interpretações produzidas pelas pessoas, efeito atenuado pela formação em avaliação crítica da informação. O mecanismo é a seleção de pistas pela IA, que antecede a construção de sentido (Weick, 1995). O efeito tende a ser irrelevante em situações de baixa equivocidade.

Proposição 3 (coerência): a coerência entre a informação mediada pela IA e o propósito organizacional aumenta à medida que os critérios de configuração dos sistemas são explicitamente derivados do propósito. O mecanismo é a otimização de

critérios. A proposição tende a não se verificar em soluções fechadas de fornecedores, cujos critérios de otimização são definidos externamente, e seria refutada se organizações cujos sistemas otimizam métricas desconectadas do propósito apresentassem coerência equivalente.

Proposição 4 (decisão): a delegação de decisões à IA sem registro do percurso informacional reduz a responsabilização, mesmo quando a qualidade técnica da decisão aumenta. O mecanismo é a perda da capacidade de informar e justificar o percurso (Busuioc, 2021). A proposição tende a não se aplicar a decisões rotineiras e reversíveis.

Proposição 5 (fragmentação): o uso privado e não governado da IA aumenta a inconsistência das avaliações que circulam na organização e reduz a capacidade da gestão de perceber desalinhamentos. O mecanismo é o deslocamento da informação para circuitos não observáveis (Retkowsky; Hafermalz; Huysman, 2024). O efeito tende a se reduzir quando existem ferramentas oficiais e políticas explícitas de uso.

Proposição 6 (nível tático): a compressão da mediação interpretativa exercida pelo nível tático acelera o alinhamento entre estratégia e operação em situações de baixa equivocidade e o enfraquece em situações de elevada equivocidade, nas quais a contextualização é necessária. O mecanismo é a substituição da construção de sentido dos gerentes médios (Rouleau; Balogun, 2011) pela conexão direta entre dados e decisões. A proposição tende a não se verificar em organizações com poucos níveis hierárquicos.

Em conjunto, as proposições convergem para uma tese central, a ser submetida a teste empírico: o efeito da IA sobre o alinhamento não decorre apenas da tecnologia adotada, mas depende, em larga medida, da forma como a organização governa a mediação informacional que ela exerce.

7 A AGENDA DE PESQUISA E A PRÁTICA GERENCIAL EXIGEM GOVERNAR A MEDIAÇÃO

A investigação do quadro proposto pode avançar por três frentes complementares: [1] estudos de caso múltiplos com organizações de níveis

semelhantes de adoção de IA, mas com percepções distintas de alinhamento, tomando como unidade de análise fluxos informacionais específicos, como o planejamento orçamentário ou a avaliação de desempenho, observados antes e depois da introdução da tecnologia; [2] construção e validação de uma escala para os dois eixos da tipologia e para a ancoragem no propósito, com validação de conteúdo por especialistas e análises fatoriais em amostras distintas; e [3] experimentos organizacionais que comparem equipes em três condições (sistema comum, sistemas distintos e ausência de IA), medindo a homogeneidade das sínteses, a variedade de interpretações e a coerência com o propósito.

Para a prática gerencial, o quadro sugere quatro ações: [1] derivar explicitamente do propósito os critérios de configuração dos sistemas de IA e revisá-los periodicamente; [2] registrar o percurso informacional das decisões relevantes, indicando que informações foram produzidas ou selecionadas por IA; [3] mapear o uso não oficial da tecnologia, oferecendo ferramentas e orientações que o tornem visível; e [4] preservar fóruns de construção compartilhada de sentido, sobretudo no nível tático e nas decisões de elevada equivocidade. Na formação do administrador, o letramento em IA precisa incluir a avaliação crítica da informação produzida pelos sistemas e a capacidade de reconstituir o percurso informacional das decisões. No contexto brasileiro, em que a adoção da IA pelas organizações públicas acompanha as capacidades de tecnologia da informação já existentes (Ribeiro; Segatto, 2025), cabe investigar se a adoção desigual da tecnologia produz, também, desigualdades de alinhamento.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo partiu de uma questão anterior às leituras dominantes sobre a IA nas organizações: o que acontece com o alinhamento estratégico quando parte da informação que traduz o propósito em processos e orienta as pessoas passa a ser produzida, selecionada e sintetizada por sistemas de IA. Para respondê-la, adaptou-se a teoria do alinhamento estratégico, incluída sua dimensão social, com o apoio das tradições do processamento da informação e da construção de sentido, tendo o

Modelo I³A como estrutura heurística.

A resposta, ainda de natureza conceitual, é que a IA participa da produção do alinhamento e que essa participação pode assumir quatro formas. Na convergência ampliada, ela fortalece a integração entre propósito, processos e pessoas; na convergência aparente, simula essa integração por meio da homogeneidade da informação; na fragmentação, dissolve-a em circuitos privados; e, na pluralidade interpretativa, preserva a diversidade à custa de eficiência.

As contribuições teóricas correspondem às três anunciadas na introdução: a extensão da teoria do alinhamento para a informação que a própria tecnologia passa a produzir; a tipologia de quatro estados, que conecta a literatura de monocultura algorítmica e de homogeneização ao nível organizacional e ao critério do propósito, por meio de um mecanismo explícito de emergência, e oferece uma assinatura observável para a convergência aparente; e as seis proposições refutáveis, com seus mecanismos e condições de contorno, acompanhadas da agenda de pesquisa que delas decorre.

O estudo tem limitações. Por ser conceitual, suas proposições não foram testadas. A base de evidências foi selecionada de forma deliberada, com preferência por textos de acesso aberto, o que pode ter deixado de fora contribuições de acesso restrito, e parte dela provém de estudos individuais ou experimentais, cuja transposição para o nível organizacional foi argumentada, sem ter sido demonstrada. As dimensões de convergência constituem uma proposição analítica do Modelo I³A, ainda dependente de validação empírica, e os eixos do levantamento, definidos a partir das leituras dominantes sobre a IA, tornam a predominância dessas leituras, em parte, efeito do próprio desenho da busca.

Conclui-se, portanto, que a questão central sobre a IA nas organizações vai além do que ela decide, dos riscos que gera e das competências que exige, e inclui que informação ela faz circular, como essa informação é interpretada e a quem ela serve. Uma organização pode parecer mais alinhada do que nunca justamente quando deixou de construir, em conjunto, o sentido daquilo que faz. A informação continua sendo o eixo do alinhamento; o que muda é que ela passa a ter, também,

mediadores não humanos.

REFERÊNCIAS

ALON-BARKAT, S.; BUSUIOC, M. Human–AI interactions in public sector decision making: "automation bias" and "selective adherence" to algorithmic advice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 33, n. 1, p. 153-169, 2023. DOI: https://doi.org/10.1093/jopart/muac007.

ANDRADE, A. R. **Convergência informacional e alinhamento estratégico baseado na informação**: teoria e prática. São Paulo: FILOS Editora, 2026.

BORGES, A. F. S. *et al*. The strategic use of artificial intelligence in the digital era: systematic literature review and future research directions. **International Journal of Information Management**, v. 57, 102225, 2021. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102225.

BRYNJOLFSSON, E.; LI, D.; RAYMOND, L. Generative AI at work. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 140, n. 2, p. 889-942, 2025. DOI: https://doi.org/10.1093/qje/qjae044.

BUCKLAND, M. K. Information as thing. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 42, n. 5, p. 351-360, 1991. DOI: https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-4571(199106)42:5<351::AID-ASI5>3.0.CO;2-3.

BUSUIOC, M. Accountable artificial intelligence: holding algorithms to account. **Public Administration Review**, v. 81, n. 5, p. 825-836, 2021. DOI: https://doi.org/10.1111/puar.13293.

CHOO, C. W. **The knowing organization**: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. New York: Oxford University Press, 1998.

DAFT, R. L.; LENGEL, R. H. Organizational information requirements, media richness and structural design. **Management Science**, v. 32, n. 5, p. 554-571, 1986. DOI: https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277657.

DOSHI, A. R. *et al*. Generative artificial intelligence and evaluating strategic decisions. **Strategic Management Journal**, v. 46, n. 3, p. 583-610, 2025. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.3677.

DOSHI, A. R.; HAUSER, O. Generative AI enhances individual creativity but reduces the collective diversity of novel content. **Science Advances**, v. 10, n. 28, eadn5290, 2024. DOI: https://doi.org/10.1126/sciadv.adn5290.

EINOLA, K.; KHOREVA, V. Best friend or broken tool? Exploring the co-existence of humans and artificial intelligence in the workplace ecosystem. **Human Resource Management**, v. 62, n. 1, p. 117-135, 2023. DOI: https://doi.org/10.1002/hrm.22147.

ESSIEN, A. *et al*. The influence of AI text generators on critical thinking skills in UK business schools. **Studies in Higher Education**, v. 49, n. 5, p. 865-882, 2024. DOI: https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2316881.

GALBRAITH, J. R. Organization design: an information processing view. **Interfaces**, v. 4, n. 3, p. 28-36, 1974. DOI: https://doi.org/10.1287/inte.4.3.28.

HAGENDORFF, T. The ethics of AI ethics: an evaluation of guidelines. **Minds and Machines**, v. 30, n. 1, p. 99-120, 2020. DOI: https://doi.org/10.1007/s11023-020-09517-8.

HANCOCK, J. T.; NAAMAN, M.; LEVY, K. AI-mediated communication: definition, research agenda, and ethical considerations. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 25, n. 1, p. 89-100, 2020. DOI: https://doi.org/10.1093/jcmc/zmz022.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, v. 38, n. 2.3, p. 472-484, 1999. DOI: https://doi.org/10.1147/sj.382.0472. Publicado originalmente em 1993.

JAAKKOLA, E. Designing conceptual articles: four approaches. **AMS Review**, v. 10, n. 1-2, p. 18-26, 2020. DOI: https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0.

JARRAHI, M. H. *et al*. Algorithmic management in a work context. **Big Data & Society**, v. 8, n. 2, 2021. DOI: https://doi.org/10.1177/20539517211020332.

JI, Z. *et al*. Survey of hallucination in natural language generation. **ACM Computing Surveys**, v. 55, n. 12, p. 1-38, 2023. DOI: https://doi.org/10.1145/3571730.

JOBIN, A.; IENCA, M.; VAYENA, E. The global landscape of AI ethics guidelines. **Nature Machine Intelligence**, v. 1, n. 9, p. 389-399, 2019. DOI: https://doi.org/10.1038/s42256-019-0088-2.

KELLOGG, K. C.; VALENTINE, M. A.; CHRISTIN, A. Algorithms at work: the new contested terrain of control. **Academy of Management Annals**, v. 14, n. 1, p. 366-410, 2020. DOI: https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174.

KLEINBERG, J.; RAGHAVAN, M. Algorithmic monoculture and social welfare. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 118, n. 22, e2018340118, 2021. DOI: https://doi.org/10.1073/pnas.2018340118.

KOZLOWSKI, S. W. J.; KLEIN, K. J. A multilevel approach to theory and research in organizations: contextual, temporal, and emergent processes. *In*: KLEIN, K. J.; KOZLOWSKI, S. W. J. (ed.). **Multilevel theory, research, and methods in organizations**: foundations, extensions, and new directions. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. p. 3-90.

LOGG, J. M.; MINSON, J. A.; MOORE, D. A. Algorithm appreciation: people prefer algorithmic to human judgment. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 151, p. 90-103, 2019. DOI: https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.12.005.

MÄNTYMÄKI, M. *et al*. Defining organizational AI governance. **AI and Ethics**, v. 2, n. 4, p. 603-609, 2022. DOI: https://doi.org/10.1007/s43681-022-00143-x.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991. DOI: https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71.

MITTELSTADT, B. Principles alone cannot guarantee ethical AI. **Nature Machine Intelligence**, v. 1, n. 11, p. 501-507, 2019. DOI: https://doi.org/10.1038/s42256-019-0114-4.

NG, D. T. K. *et al*. Conceptualizing AI literacy: an exploratory review. **Computers and Education: Artificial Intelligence**, v. 2, 100041, 2021. DOI: https://doi.org/10.1016/j.caeai.2021.100041.

NIAZI, G. R.; SHANG, Y. From AI investment to performance: how organizational alignment makes the difference in e-organizations. **Journal of General Management**, 2026. Publicação antecipada on-line. DOI: https://doi.org/10.1177/03063070261484660.

PAPAGIANNIDIS, E.; MIKALEF, P.; CONBOY, K. Responsible artificial intelligence governance: a review and research framework. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 34, n. 2, 101885, 2025. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2024.101885.

RAISCH, S.; KRAKOWSKI, S. Artificial intelligence and management: the automation–augmentation paradox. **Academy of Management Review**, v. 46, n. 1, p. 192-210, 2021. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072.

REICH, B. H.; BENBASAT, I. Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. **MIS Quarterly**, v. 24, n. 1, p. 81-113, 2000. DOI: https://doi.org/10.2307/3250980.

RETKOWSKY, J.; HAFERMALZ, E.; HUYSMAN, M. Managing a ChatGPT-empowered workforce: understanding its affordances and side effects. **Business Horizons**, v. 67, n. 5, p. 511-523, 2024. DOI: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.009.

RIBEIRO, M. M.; SEGATTO, C. I. Inteligência artificial nas organizações públicas brasileiras: heterogeneidades e capacidades em tecnologia da informação. **Revista de Administração Pública**, v. 59, n. 1, e2024-0066, 2025. DOI: https://doi.org/10.1590/0034-761220240066.

ROULEAU, L.; BALOGUN, J. Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 5, p. 953-983, 2011. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x.

SHRESTHA, Y. R.; BEN-MENAHEM, S. M.; KROGH, G. von. Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. **California Management Review**, v. 61, n. 4, p. 66-83, 2019. DOI: https://doi.org/10.1177/0008125619862257.

TUSHMAN, M. L.; NADLER, D. A. Information processing as an integrating concept in organizational design. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 613-624, 1978. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305791.

VACCARO, M.; ALMAATOUQ, A.; MALONE, T. When combinations of humans and AI are useful: a systematic review and meta-analysis. **Nature Human Behaviour**, v. 8, n. 12, p. 2293-2303, 2024. DOI: https://doi.org/10.1038/s41562-024-02024-1.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

ZUBOFF, S. **In the age of the smart machine**: the future of work and power. New York: Basic Books, 1988.

Copyright (c) Este trabalho autores mantêm os direitos autorais e concedem à revista o direito de primeira publicação, com o trabalho licenciado sob a licença Creative Commons Attribuição 4.0 International, que permite o compartilhamento do trabalho com reconhecimento da autoria. Os artigos são de acesso aberto e uso gratuito.