

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA TOMADA DE DECISÃO GERENCIAL NA GOOGLE: equilibrando eficiência e julgamento humano

Mikael J. P. DOS SANTOS

RESUMO

A inteligência artificial tem transformado significativamente a forma como os gestores da Google tomam decisões estratégicas, oferecendo maior eficiência, precisão e agilidade. O presente estudo analisa a influência da inteligência artificial na tomada de decisão da referida empresa, destacando benefícios e limitações. A pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, utiliza análise documental e bibliográfica. Identificou-se impactos relevantes e propor recomendações para sua aplicação estratégica, partindo da hipótese de que a IA contribui positivamente para decisões organizacionais na Google, quando alinhada ao julgamento humano.

Palavras-chave: Inteligência artificial; Tomada de decisão; Gestão.

1. INTRODUÇÃO

A Google tem adotado a inteligência artificial em diversas áreas, com destaque para sua aplicação em personalização de anúncios, otimização de resultados de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos baseados em dados (Silva, 2023). Em conjunto com isso, Davenport discute como a IA pode ser usada para melhorar a eficiência das organizações, promovendo inovações e permitindo decisões mais rápidas e baseadas em dados (Davenport, 2018). No entanto, surgem preocupações sobre a perda da autonomia humana e os vieses algorítmicos, questões que têm sido amplamente discutidas na literatura (Tegmark, 2017). Assim, é fundamental analisar criticamente os efeitos da IA na Google para garantir sua aplicação ética e estratégica.

Este trabalho parte da hipótese de que a IA pode contribuir positivamente para as decisões organizacionais na Google, desde que estruturada e integrada ao julgamento humano, como defendido por Simon (1957) em sua teoria da racionalidade limitada, que destaca as limitações humanas no processo decisório.

Na Google, a IA facilita a análise de grandes volumes de dados, mas exige governança sólida, adaptação legal e valorização do pensamento crítico (Brynjolfsson, 2023).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Davenport (2018) destaca o uso da IA para melhorar a qualidade das decisões em áreas como RH, operações e análise de dados. A supervisão humana é essencial para evitar interpretações equivocadas, especialmente em empresas como a Google, que utilizam IA de forma robusta.

Simon (1957) introduz o conceito de racionalidade limitada, mostrando que a IA pode ampliar a capacidade de análise dos gestores, mas a avaliação final continua humana. Mintzberg (1973) descreve papéis gerenciais e reforça que, mesmo com IA, o gestor deve considerar variáveis intangíveis, algo fundamental em uma organização como a Google.

Tegmark (2017) alerta sobre os riscos da IA redefinir processos decisórios, enfatizando ética, segurança e alinhamento com valores humanos, algo crucial para a Google, uma empresa global com grande responsabilidade ética. Já, Brynjolfsson (2023) defende a "inteligência aumentada", onde a IA expande capacidades humanas sem substituí-las, sendo crucial o julgamento e responsabilidade do gestor.

3. MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo adota abordagem qualitativa, exploratório-descritiva, com revisão narrativa da literatura. Serão analisadas publicações científicas, relatórios corporativos e documentos institucionais relacionados à Google e seu uso de IA.

A base de dados utilizada foi o Google Scholar (base de dados de artigos acadêmicos e publicações científicas), e a busca será feita com filtros específicos, como: "Artificial Intelligence in Google", "AI and Decision Making", e "AI and Business Strategy". A busca foi refinada para incluir artigos de 2010 a 2025, com foco em publicações revisadas por pares. Realizou-se uma busca também nos documentos institucionais da Google, como relatórios anuais e publicações no blog corporativo, para identificar como a empresa está integrando a IA em sua gestão estratégica.

A amostra final incluiu 15 artigos relevantes, com temas sobre: implementação de IA, decisões gerenciais e impacto da IA nos negócios. Além disso, foram analisados 5 documentos institucionais da Google, com foco em como a IA é aplicada em suas práticas de gestão e inovação, especialmente em áreas como marketing, publicidade, análise de dados e otimização de processos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise preliminar indica que a IA na Google contribui significativamente para a aceleração e o aprimoramento da precisão nas decisões gerenciais. Exemplos incluem a previsão de demanda, a hiper-personalização de anúncios (aumentando a eficácia de campanhas) e a recomendação inteligente de conteúdo no YouTube (melhorando a experiência do usuário).

No entanto, a implementação da IA introduz desafios complexos, como a necessidade de adaptação legal e regulatória às leis de privacidade e proteção de dados em diferentes jurisdições, a questão da transparência dos algoritmos (o desafio da "caixa preta" e a aplicabilidade das decisões de IA), e a urgência no desenvolvimento de competências digitais na força de trabalho para operar e supervisionar esses sistemas. Dessa forma, a presença crescente da IA reforça a necessidade de uma

supervisão crítica robusta e de uma governança ética rigorosa para mitigar riscos, como defendido por Tegmark (2017).

A comparação entre diferentes áreas da Google revela que o sucesso na aplicação da IA depende fundamentalmente de uma integração equilibrada e sinérgica entre a tecnologia e o julgamento humano experiente como destacado por Brynjolfsson (2023), demandando uma conscientização contínua sobre os potenciais vieses inerentes aos dados e aos próprios algoritmos, bem como suas limitações intrínsecas.

5. CONCLUSÃO

A inteligência artificial detém um potencial transformador para otimizar a tomada de decisão gerencial em empresas como a Google, desde que sua adoção seja conduzida de forma consciente, estratégica e eticamente orientada.

Esta pesquisa reforça a importância crítica da colaboração humano-IA, da ética na governança dos sistemas e da transparência como pilares para a adoção bem-sucedida dessa tecnologia. A supervisão humana permanece indispensável, não apenas para validar os *insights* gerados pela IA, mas também para contextualizar, interpretar e tomar as decisões finais, assegurando que os resultados sejam mais equilibrados, justos e sustentáveis. A Google, ao buscar o equilíbrio entre a eficiência impulsionada pela IA e o julgamento humano, caminha em direção a um modelo de "inteligência aumentada", onde a tecnologia potencializa a capacidade humana, garantindo que as decisões gerenciais continuem a ser fundamentalmente humanas em sua essência e responsabilidade.

Como limitações a esse estudo, destaca-se o fato de abordar apenas uma empresa, a Google, e com base unicamente em documentos e publicações. Para futuros estudos, recomenda-se a comparação entre diferentes empresas e a adoção de uma pesquisa com colaboradores e usuários dessas empresas.

REFERÊNCIAS

BRYNJOLFSSON, Erik; LI., Danielle; RAYMOND, Lindsey R. Generative AI at Work. **National Bureau of Economic Research**, Working Paper 31161, 2023. Disponível em: <https://www.nber.org/papers/w31161>. Acesso em: 6 jul. 2025.

DAVENPORT, Thomas H. **The AI Advantage**: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work. Cambridge: The MIT Press, 2018.

MINTZBERG, Henry. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper & Row, 1973.

SILVA, João. **A transformação digital da Google**: inteligência artificial como motor de inovação.

São Paulo: Editora Tecnológica, 2023.

SIMON, Herbert A. **Administrative Behavior**: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. 4. ed. New York: Free Press, 1997.

TEGMARK, Max. **Life 3.0**: Being Human in the Age of Artificial Intelligence. New York: Vintage Books, 2017.