ÁREA TEMÁTICA: Tecnologia, Inteligência Artificial e Transformação Digital em Administração

CATEGORIA: ENANGRAD JÚNIOR

O PAPEL DA IA GENERATIVA NO USO DE DADOS PARA A TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO COM GERENTES DE PRODUTO EM EMPRESA DE TECNOLOGIA

Resumo

A inteligência artificial (IA) generativa tem sido incorporada de forma acelerada às rotinas organizacionais, especialmente em empresas de tecnologia, nas quais gerentes de produto atuam em ambientes de alta intensidade de dados. Este estudo tem como objetivo analisar como gerentes de produto de uma empresa de tecnologia percebem e utilizam a IA generativa na análise de dados e na tomada de decisão estratégica. Trata-se de pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, conduzida por meio de estudo de caso único, com coleta de dados realizada em grupo focal. A investigação explora uma lacuna na literatura ao examinar a influência da IA generativa no uso de dados nas decisões estratégicas desses profissionais. Os resultados indicam que a IA generativa é utilizada de forma transversal na rotina dos gerentes de produto, contribuindo para a síntese de múltiplas fontes, a aceleração da análise e a identificação de suposições ocultas, o que amplia a capacidade analítica dos decisores. O estudo integra os campos da análise de dados e da IA generativa, fornecendo contexto teórico sobre sua incorporação à tomada de decisão de gerentes de produtos digitais, além de oferecer subsídios para estratégias orientadas por dados e maior segurança nos processos decisórios organizacionais..

Palavras-chave: IA generativa; tomada de decisão estratégica; análise de dados; gerentes de produto; empresas de tecnologia.

Abstract

Generative artificial intelligence (AI) has been rapidly incorporated into organizational routines, particularly in technology companies, where product managers operate in data-intensive environments. This study aims to analyze how product managers in a technology company perceive and use generative AI in data analysis and strategic decision-making. The research is qualitative and exploratory, conducted as a single-case study, with data collected through a focus group. It addresses an underexplored gap in the literature by examining how generative AI influences data use in the strategic decision-making of these professionals. The findings indicate that generative AI is used in a cross-cutting manner in product managers' routines, supporting the synthesis of multiple sources, accelerating analysis, and helping identify hidden assumptions, thereby expanding decision-makers' analytical capacity. The study integrates the fields of data analysis and generative AI, providing theoretical context on their incorporation into digital product managers' decision-making, and offers input for data- and AI-driven strategies, promoting greater critical awareness and confidence in organizational decision-making processes..

Keywords: Generative AI; strategic decision-making; data analysis; product managers; technology companies.

1. Introdução

No cenário atual, observa-se a corrida pela transformação digital organizacional, que deixou de ser opcional e tornou-se uma necessidade estratégica para manter a competitividade no mercado (Lima & Baldissarelli, 2025). Com o surgimento de ferramentas de IA capazes de solucionar problemas complexos com maior agilidade, as regras dos negócios passam por uma profunda transformação, e as organizações enfrentam o desafio de se prepararem para um futuro integrado à IA, buscando reestruturar seus processos para aproveitar melhor seu potencial (Microsoft, 2025).

Esse movimento é evidenciado por dados recentes sobre a adoção da inteligência artificial nas organizações. Segundo o World Economic Forum (2025), 86% dos empregadores esperam que a IA transforme seus negócios até 2030, o que ressalta que a tecnologia tende a impactar não apenas as atividades operacionais, mas também os processos estratégicos e decisórios. Tal transformação é intensificada pela IA generativa: o Stanford AI Index aponta que o uso dessa tecnologia em pelo menos uma função passou de 33% em 2023 para 71% em 2024, reforçando a sua rápida incorporação nas rotinas empresariais (Stanford HAI, 2025). No contexto da gestão de produto, esse avanço também se mostra relevante, uma vez que o estudo da McKinsey, realizado com 40 gerentes de produto, identificou um aumento de 40% na produtividade desses profissionais e uma melhora na qualidade dos entregáveis, percebida por 75% dos participantes (McKinsey & Company, 2024).

Em empresas de tecnologia que operam em ambientes altamente dinâmicos, a capacidade de adaptação e de resposta às mudanças é fundamental para manter a vantagem competitiva (Brown & Eisenhardt, 1998). Nesse contexto, o uso de dados tem se tornado cada vez mais importante no processo de tomada de decisão, e organizações voltadas para analytics geralmente tomam decisões mais confiáveis e alinhadas aos objetivos estratégicos (Davenport & Harris, 2007).

A decisão estratégica, por sua vez, depende cada vez mais da integração com a inteligência artificial generativa, que se consolida como ferramenta estratégica nos processos decisórios (Porto et al., 2026). Decisões baseadas em dados proporcionam uma compreensão mais detalhada e fundamentada da realidade organizacional, favorecendo escolhas mais assertivas (Sacramento, 2024). Além disso, o conhecimento tácito e a experiência dos gestores permanecem essenciais para interpretar criticamente essas informações e transformá-las em conhecimento prático para a tomada de decisão (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Nas empresas de tecnologia, em especial as de produtos digitais, os gerentes de produto assumem um papel central, ao atuarem na coordenação entre diferentes equipes, na priorização de funcionalidades e no equilíbrio entre objetivos de negócio, satisfação dos usuários e implicações éticas das decisões de produto (Lev Ari et al., 2024). Suas decisões dependem cada vez mais da capacidade de transformar dados em insights acionáveis (Fichtler et al., 2024). Relatório da Productboard, com 379 profissionais de produto em empresas com mais de 500 funcionários, indica que todas as equipes pesquisadas utilizam ferramentas de IA, 94% dos profissionais as utilizam diariamente ou com frequência, e 58% identificam a alfabetização em dados como uma habilidade cada vez mais importante para gerentes de produto (Productboard, 2025).

Embora estudos recentes, como o de Lima e Baldissarelli (2025), evidenciem que a inteligência artificial contribui para decisões estratégicas baseadas em dados em diversos contextos organizacionais, ainda são limitadas as investigações que exploram como a adoção de IA generativa influencia o processo de interpretação de

dados e a tomada de decisões estratégicas por gerentes de produto em empresas de tecnologia, profissionais que operam em ambientes de alta intensidade de dados e elevado letramento digital. Essa ausência de evidência empírica constitui o ponto de partida deste estudo.

A partir dessa lacuna, a questão de pesquisa é: de que forma a adoção de IA generativa influencia o uso de dados no processo de tomada de decisão estratégica de gerentes de produto em empresas de tecnologia? Para responder a essa questão, o objetivo geral é analisar como gerentes de produto de uma empresa de tecnologia percebem e utilizam IA generativa na análise de dados e nos processos de tomada de decisão estratégica. Os objetivos específicos incluem: a) identificar as principais formas de uso da IA generativa na rotina de gerentes de produto, considerando atividades de análise, documentação, aprendizagem e comunicação; b) analisar como a IA generativa influencia o uso de dados e informações no processo de tomada de decisão estratégica, considerando seus efeitos sobre a confiança e a qualidade percebida das decisões; c) investigar como a qualidade da interação com a IA generativa, incluindo a formulação de *prompts*, o fornecimento de contexto e a disponibilização de dados, interfere nos resultados obtidos e em sua aplicabilidade ao trabalho dos gerentes de produto; e d) identificar os limites e cuidados associados ao uso da IA generativa, considerando a necessidade de validação crítica e supervisão humana.

A relevância deste estudo fundamenta-se nos desafios ainda presentes na implementação da gestão de produtos orientada por dados. Fichtler et al. (2024) destacam que, diante de demandas de clientes em constante mudança, de mercados voláteis e de ambientes competitivos incertos, a tomada de decisão tradicional na gestão de produtos precisa ser revista. Investigar como a IA generativa influencia o uso de dados por gerentes de produto é relevante, pois essa tecnologia pode atuar em contextos em que os dados existem, mas nem sempre são utilizados de forma sistemática, integrada e estratégica. No campo teórico, este estudo fornece contexto sobre o papel da IA na análise de dados e no processo de tomada de decisão estratégica dos gerentes de produtos digitais. Do ponto de vista prático, oferece subsídios para que gerentes de produto formulem estratégias orientadas a dados e ao uso de IA, promovendo maior segurança na tomada de decisão e alinhamento com as ferramentas tecnológicas. Socialmente, evidencia a importância da adaptação cultural diante das mudanças tecnológicas.

Este artigo está organizado da seguinte forma: após esta introdução, a seção 2 apresenta a fundamentação teórica, abordando as decisões orientadas por dados e analytics nas organizações, a inteligência artificial generativa como apoio à análise de dados e à tomada de decisão e o papel dos gerentes de produto e do julgamento humano em decisões orientadas por dados. A seção 3 descreve a metodologia adotada, detalhando a abordagem qualitativa, o estudo de caso e os procedimentos de coleta e de análise dos dados. A seção 4 apresenta a análise e a discussão dos resultados, organizadas em torno dos usos da IA generativa na rotina do gerente de produto, do seu papel como apoio ao uso de dados e à tomada de decisão estratégica e dos limites relacionados à qualidade da interação e à validação humana. Por fim, a seção 5 reúne as conclusões e as contribuições teóricas e práticas do estudo, bem como suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Decisões orientadas por dados e analytics nas organizações

Davenport e Harris (2007) compreendem analytics como o uso sistemático de dados, análises estatísticas e modelos quantitativos para apoiar a tomada de decisões e melhorar o desempenho organizacional. Sob essa perspectiva, a análise de dados deixa de ser uma simples ferramenta de relatórios e passa a configurar uma estratégia de competição: em contextos em que produtos e tecnologia se tornam rapidamente imitáveis, a diferenciação se desloca para a qualidade da execução, para a inteligência incorporada nos processos e para a capacidade de tomar decisões melhores e mais rápidas. Nessa mesma direção, Brynjolfsson et al. (2011) definem a tomada de decisão baseada em dados (DDD) como a prática de priorizar decisões sustentadas em dados e na análise de negócios, sem se apoiar apenas em experiências, intuição ou opinião gerencial, mas em evidências analíticas. Para os autores, uma organização verdadeiramente orientada por dados é aquela que utiliza dados para criar produtos e serviços, toma decisões de negócio e dispõe dos dados necessários para sustentá-los.

O uso estratégico da análise de dados de forma sofisticada, com modelagem preditiva e gestão baseada em evidências, tornou-se um diferencial competitivo e, para isso, são necessárias uma linguagem comum sobre os indicadores, coleta disciplinada dos dados e uma cultura em que se passe a olhar mais para as evidências do que para a opinião pura (Davenport & Harris, 2007). As decisões gerenciais estão deixando de depender apenas do conhecimento ou do instinto do tomador de decisões e passando a se apoiar em análises baseadas em dados: a intuição não é substituída, mas os dados passaram a dar mais estrutura e a qualificar o processo decisório (Brynjolfsson et al., 2011). Na prática, contudo, a orientação por dados não elimina o julgamento: ambos coexistem no processo decisório real, dinâmica retomada na seção 2.3 desse trabalho.

No campo da análise de dados, há um novo conceito em difusão: a análise aumentada (augmented analytics). Alghamdi e Al-Baity (2022) definem o termo como a combinação entre inteligência de negócios (BI) e recursos avançados de IA, no qual não se trata apenas da criação de relatórios, mas do uso de inteligência artificial para ampliar a capacidade de preparar, analisar, visualizar e interpretar dados. As ferramentas de IA permitem ainda que os usuários formulem perguntas em linguagem natural, tanto por texto quanto por voz, e recebam respostas analíticas, o que reduz as barreiras técnicas para explorar dados e levantar questões (Alghamdi & Al-Baity, 2022). Essa redução de barreiras, contudo, não significa que a competência analítica se torne dispensável. Yu et al. (2024) argumentam que a adoção de IA exige dados de qualidade, estruturados e disponíveis, além de investimento em pessoas e em capacidade gerencial para compreender seu potencial como diferencial competitivo. Nesse sentido, a IA generativa não substitui o analista, e sim transforma o que se espera dele, deslocando o esforço das tarefas técnicas de extração e organização de dados para a formulação de perguntas mais qualificadas e a interpretação crítica dos resultados.

A adoção de práticas orientadas por dados ainda enfrenta barreiras concretas: resistência à mudança, dificuldades técnicas e desafios de integração entre sistemas, o que demonstra que a orientação por dados não depende apenas de infraestrutura preparada, mas também de uma cultura organizacional genuinamente voltada para as evidências (Lima & Baldissarelli, 2025).

2.2 Inteligência artificial generativa como apoio à análise de dados e à tomada de decisão

A inteligência artificial altera os processos de tomada de decisão nas organizações, sobretudo ao ampliar a capacidade de identificar padrões, correlações e alternativas em conjuntos de dados complexos (Yu et al., 2024). No âmbito desse campo, a IA generativa diferencia-se das abordagens tradicionais por sua capacidade de produzir textos em linguagem natural, com base em grandes modelos de linguagem: é uma tecnologia que aprende padrões em grandes bases de dados e os utiliza para gerar novos conteúdos. Seu diferencial está na capacidade de criar novos dados a partir de dados existentes, o que a torna capaz não apenas de realizar análises tradicionais, mas também de produzir sínteses, explicações, hipóteses e rascunhos analíticos (Dwivedi et al., 2023).

A pesquisa realizada por Porto et al. (2026) evidenciou o papel estratégico da IA generativa na reformulação das práticas de decisão organizacional, demonstrando que a adoção dessa tecnologia melhora a eficiência operacional e proporciona vantagem competitiva ao viabilizar decisões mais rápidas e informadas, configurando-se como fator decisivo para o crescimento e a inovação empresarial. Essa visão, contudo, precisa ser lida com cautela: Dwivedi et al. (2023) alertam que, por operar com base em padrões probabilísticos, a IA generativa pode produzir respostas plausíveis, mas incorretas, o que torna necessário o uso de validação humana, criticidade e responsabilidade em suas aplicações nas decisões organizacionais. Ou seja, o potencial estratégico da IA generativa apontado por Porto et al. (2026) só está na sua plenitude quando acompanhado do julgamento crítico do decisor, o que reforça a ideia de que a tecnologia atua como apoio, e não como substituta, do raciocínio humano.

Não se trata simplesmente de adequar-se aos novos produtos digitais: é importante uma nova reconfiguração das infraestruturas e da forma como são lideradas, mantendo como base a ética e estratégias que promovam a harmonia entre a eficiência operacional e a satisfação humana (Lima & Baldissarelli, 2025). Em síntese, as decisões organizacionais envolvem uma interação intensa entre o julgamento humano, os modelos algorítmicos, os dados disponíveis e os critérios organizacionais de validação (Yu et al., 2024).

A IA generativa depende de dados para funcionar e, quando os possui, é capaz de processar grandes volumes de informação, identificar padrões e sugerir alternativas, o que a aproxima da análise de dados, pois ambas dependem da transformação de dados para apoiar decisões (Yu et al., 2024). É precisamente nessa convergência entre analytics e inteligência artificial generativa que ambas as abordagens se complementam, unindo a capacidade analítica à geração de novas leituras a partir dos mesmos dados.

2.3 Gerentes de produto e julgamento humano em decisões orientadas por dados

Os gerentes de produto de empresas de produtos digitais coordenam equipes, priorizam funcionalidades e equilibram objetivos de negócio, satisfação dos usuários e implicações éticas das decisões de produto (Lev Ari et al., 2024). Apesar de possuírem grande influência, há poucas pesquisas que explorem como suas decisões afetam a experiência do usuário, especialmente os valores associados à arquitetura do produto (Lev Ari et al., 2024).

Nesse contexto, estamos em uma era de muitos dados: tudo o que fazemos, cada interação em um aplicativo, cada máquina operando em uma fábrica, tudo gera

dados, mas uma grande parte das organizações não se sente preparada nem confiante em seus sistemas de dados (Fichtler et al., 2024). A tomada de decisão tradicional em gestão de produtos, frequentemente baseada em experiência e intuição, precisa ser revisada: "o advento da digitalização de todos os aspectos da vida levou a uma explosão de dados ao longo do ciclo de vida do produto, desde o feedback de clientes nas redes sociais até dados detalhados de uso de produtos conectados" (Fichtler et al., 2024, p. 1, tradução livre).

A tomada de decisão orientada por dados, realizada por gerentes de produto, busca transformar dados brutos, como feedback dos clientes, dados de uso do produto, dados de mercado e dados de performance, em evidências aplicáveis ao processo decisório, apoiando decisões mais informadas e baseadas em evidências (Fichtler et al., 2024). A integração da análise de dados ao processo de gestão de produtos permite que as organizações transformem dados brutos em informações estruturadas, conduzindo a decisões mais consistentes e fundamentadas, o que contribui para fechar a lacuna de informações e revelar oportunidades ocultas de melhoria e inovação do produto (Fichtler et al., 2024). Nesse processo, o conhecimento não é apenas informação: está relacionado a crenças e compromisso e, ao contrário da informação, está atrelado à ação, o que ajuda a ilustrar que os dados são importantes, mas precisam ser interpretados e aprendidos pelo sujeito para se transformarem em conhecimento utilizável (Nonaka & Takeuchi, 1997).

A criação de conhecimento nas empresas ocorre na interação entre conhecimento tácito e explícito, o que reforça a ideia de que decisões orientadas por dados não eliminam a experiência profissional: pelo contrário, dependem da conexão entre as informações formalizadas, como dados e análises, e o repertório tácito dos tomadores de decisão (Nonaka & Takeuchi, 1997). Essa dimensão humana se manifesta de forma concreta no trabalho do gerente de produto: conforme constatado por Lev Ari et al. (2024), "embora os gerentes de produto reconheçam que 'números são reis' na indústria, eles conscientemente aplicam seus valores à interpretação desses números" e, por vezes, "rejeitam o que os dados sugerem para priorizar seus valores pessoais" (Lev Ari et al., 2024, p. 10, tradução livre). Isso significa que, mesmo com a mesma base de dados, diferentes gerentes de produto podem perceber níveis distintos de incerteza, o que influencia diretamente a forma como priorizam alternativas e tomam decisões estratégicas. Além de ter acesso a dados, é importante analisar simultaneamente as várias alternativas, buscar conselhos mais amplos, priorizar executivos mais experientes e conectar a decisão estratégica ao planejamento tático da empresa (Eisenhardt, 1989).

Para a mudança e incorporação da IA nas organizações, é necessário o desenvolvimento de uma mentalidade que se reflita em um ambiente mais flexível, com aprendizado contínuo e desenvolvimento de competências socioemocionais (Lima & Baldissarelli, 2025). É importante que esse processo gere compromisso coletivo com o resultado da decisão, o que exige diálogo, exposição das premissas, compreensão mútua e construção de confiança entre os membros da liderança (Doz & Kosonen, 2010). Em síntese, a estratégia emerge quando os tomadores de decisão conseguem integrar aprendizados provenientes de distintas fontes, como a experiência própria, a dos demais colaboradores da organização e dados de mercado, e interpretá-los sob uma visão de futuro (Mintzberg, 1994).

A tomada de decisão estratégica em ambientes dinâmicos deve ser realizada de forma ágil, superando padrões que, embora consolidados, podem não ser mais adequados ao contexto atual. Para tomar decisões rápidas, o gestor precisa ser capaz de analisar simultaneamente um grande número de alternativas. As decisões

baseadas em dados nas organizações permitem obter um diferencial competitivo, tornando o processo decisório mais orientado e estruturado. A utilização de dados, no entanto, é frequentemente dificultada pela necessidade de conhecimento técnico, e o uso da inteligência artificial generativa pode representar um importante apoio nesse contexto, ao oferecer respostas em linguagem natural e ao identificar padrões e realizar análises simultâneas de uma infinidade de dados.

Quando se observa esse conjunto em articulação com a função do gerente de produto, percebe-se como os elementos convergem: o gerente de produto ocupa uma posição de interface entre as necessidades dos clientes e os objetivos estratégicos da organização. Com o uso de dados, em conjunto com o auxílio da IA generativa, torna-se possível identificar necessidades com maior rapidez, compreender melhor as forças e fraquezas e, no plano decisório, esse novo conhecimento reduz a dependência de escolhas baseadas apenas no que já é conhecido, abrindo espaço para alternativas mais bem fundamentadas.

3. Metodologia

Com o objetivo geral de compreender como os gerentes de produto de uma empresa de tecnologia percebem e utilizam a IA generativa para auxiliar na tomada de decisão estratégica com base em dados, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, por meio de um estudo de caso único. Essa abordagem mostra-se adequada ao objetivo proposto, uma vez que busca compreender as percepções práticas dos participantes e os significados que atribuem ao fenômeno investigado, dimensões que não se capturam por meio de métricas quantitativas. O estudo de caso único justifica-se pela intenção de aprofundar a análise em um contexto organizacional específico, o que permite compreender e contextualizar o fenômeno investigado.

O presente estudo foi realizado em uma empresa brasileira de tecnologia de médio porte, localizada na região Sul do Brasil, que desenvolve soluções de hardware e software para o setor industrial, com atuação internacional. Trata-se de um ambiente de alta intensidade de dados.

A pesquisadora integra, há seis meses, a equipe de gerentes de produto da organização estudada, na condição de pesquisadora-participante. Essa inserção facilitou o acesso aos participantes e permitiu que as observações realizadas no cotidiano da equipe complementassem a interpretação dos dados coletados no grupo focal, sem constituir um instrumento formal de coleta. Cabe destacar, ainda, que a cultura organizacional da empresa mostra-se favorável à adoção de novas tecnologias, apoiando e incentivando a experimentação de ferramentas de IA generativa entre seus profissionais, o que contribuiu para a riqueza dos relatos obtidos. A realização do grupo focal justifica-se pela intenção de reunir todos os gerentes de produto em um espaço comum de debate, possibilitando não apenas a coleta de experiências individuais, mas também a troca entre os participantes e o aprofundamento das perspectivas em um diálogo coletivo, o que não seria captado com a mesma riqueza em entrevistas individuais.

A empresa conta com dez gerentes de produto, incluindo a pesquisadora. Como a pesquisadora integrou o estudo na condição de pesquisadora-participante, os demais nove gerentes de produto foram convidados a participar do grupo focal, sem critérios de exclusão, o que caracteriza uma amostra intencional da totalidade do grupo. Desses, sete participaram da sessão, o que representa 70% da equipe total de gerentes de produto, e aproximadamente 78% dos participantes elegíveis. Dois profissionais não puderam comparecer devido a uma reunião emergencial no mesmo horário da sessão, sem qualquer relação com o tema da pesquisa. Todos os

participantes da sessão já utilizavam ferramentas de IA generativa em suas rotinas, embora houvesse diferenças na frequência e na profundidade de uso. As identidades dos participantes foram preservadas por meio da anonimização dos dados, sendo cada um identificado por códigos ao longo da análise.

A sessão foi conduzida com base em um roteiro semiestruturado, previamente elaborado, utilizado como apoio pela pesquisadora caso os participantes demonstrassem menor disposição para a conversa espontânea. O roteiro foi estruturado em alinhamento com os objetivos específicos da pesquisa. Na prática, contudo, não foi necessário segui-lo integralmente, pois os participantes responderam de forma espontânea e aprofundada desde a primeira pergunta, gerando um debate fluido que exigiu apenas quatro intervenções da pesquisadora ao longo da sessão, para introduzir novos temas ou retomar o foco quando a discussão se encerrava naturalmente.

A sessão teve duração de 30 minutos, foi realizada presencialmente e registrada por meio de gravação de áudio, com o suporte da ferramenta Microsoft Teams. Um elemento que enriqueceu a análise foi a participação de um gerente de produto com uso incipiente da ferramenta, cujo relato trouxe um contraponto relevante à discussão, tornando o grupo focal mais representativo das diferentes realidades presentes na equipe.

A análise foi apoiada na triangulação de três fontes: a gravação de áudio, utilizada como fonte primária e referência para resolver dúvidas na transcrição; a transcrição automática gerada pelo Microsoft Teams, revisada manualmente pela pesquisadora para garantir fidelidade ao conteúdo das falas; e as anotações realizadas durante as sessões, que registraram reações dos participantes, termos e expressões recorrentes, complementando a análise com observações sobre o comportamento do grupo.

A análise foi realizada utilizando a análise de conteúdo temática proposta por Bardin (2011), uma abordagem para identificar temas recorrentes, sentidos e padrões de significado em respostas abertas. Primeiro, foi realizada uma pré-análise, com uma leitura inicial, para identificar quais assuntos apareciam com mais frequência.

Verificou-se que os temas mais comuns foram: decisão humana, validação, agilidade, produtividade, análise de dados, rapidez, comunicação, eficiência, prompt e conhecimento. Em seguida, realizou-se a exploração do material, com leitura ativa do texto transcrito utilizando marcações coloridas para identificar temas recorrentes, expressões relevantes e trechos associados aos objetivos específicos do estudo. Posteriormente, os trechos destacados foram agrupados por aproximação temática, o que permitiu a formação das seguintes categorias de análise: usos da IA generativa na rotina do gerente de produto; IA generativa como apoio ao uso de dados e à tomada de decisão estratégica; e limites do uso da IA generativa:

qualidade da interação e validação humana. A definição final das categorias resultou da articulação entre os objetivos específicos da pesquisa, os temas recorrentes identificados nas falas dos participantes, as anotações da pesquisadora e os conceitos discutidos no referencial teórico. Por fim, foi realizado o tratamento dos resultados, com a interpretação e a conexão com o referencial teórico.

Este trabalho contou com o apoio de ferramentas de inteligência artificial generativa exclusivamente para fins auxiliares, como a organização de ideias, a revisão linguística, o aprimoramento da coesão textual e a estruturação do texto acadêmico. O uso dessas ferramentas não substituiu a autoria, a análise crítica, a interpretação dos dados, a formulação dos argumentos ou a elaboração das conclusões, que permaneceram sob responsabilidade integral da autoria. As

referências utilizadas foram verificadas pela autoria antes de sua inclusão no trabalho, em conformidade com as diretrizes éticas e responsáveis do uso da IA generativa no âmbito acadêmico propostas por Cardoso e Gammarano (2025).

4. Análise e Discussão dos Resultados

Esta seção apresenta os resultados do grupo focal realizado, seguindo os procedimentos descritos na metodologia deste trabalho. Constatou-se que a maioria dos participantes utiliza a IA generativa de forma intensa e variada na sua rotina, com reconhecimento de seu impacto sobre a produtividade e qualidade do trabalho, ainda que com diferentes níves de utilização da ferramenta, incluindo o caso de P3, com uso ainda incipiente.

4.1 Usos da IA generativa na rotina do gerente de produto

A primeira categoria evidenciou como a IA generativa é utilizada na rotina dos gerentes de produto, especialmente como ferramenta de apoio à produtividade, à elaboração de documentação, à comunicação, à aprendizagem e à organização de dados e informações.

Um dos pontos mais recorrentes diz respeito ao ganho de produtividade e à aceleração das tarefas. P2 associa o uso da IA generativa ao “ganho de eficiência” e à “satisfação por conseguir render tanto”, destacando que há muita coisa que precisa ser documentada e que, nesse processo, o uso da ferramenta permite ganhar tempo. Essa mesma percepção aparece na fala de P6, que relata que determinado processo de documentação, que levava horas, passou a ser concluído em poucos minutos com o apoio da IA generativa e de estruturas previamente elaboradas.

Esses relatos indicam que a IA generativa é percebida como uma ferramenta capaz de reduzir o esforço operacional em atividades recorrentes, gerando satisfação ao permitir a realização de mais tarefas em menos tempo e liberar capacidade para atividades de maior complexidade analítica e decisória. Esses achados dialogam com Dwivedi et al. (2023) e Porto et al. (2026), que destacam, respectivamente, a capacidade da IA generativa de produzir sínteses e rascunhos analíticos a partir de dados existentes, bem como a melhoria da eficiência operacional e o apoio às decisões organizacionais mais rápidas e informadas proporcionados pela adoção dessa tecnologia.

Além da produtividade, a IA generativa surge como ferramenta de apoio à elaboração de documentação e à comunicação. Os participantes relatam o uso das ferramentas para a elaboração de manuais, a estruturação de documentos e a definição do tom das mensagens, o que facilita a comunicação com outros times e clientes. P2 destacou que muitos conceitos são complexos e que o uso da IA generativa permite torná-los mais compreensíveis para públicos diversos, inclusive por meio de infográficos gerados a partir das regras de negócio. P1 e P7 relataram experiências semelhantes na elaboração de manuais do zero, nos quais a ferramenta permitiu estruturar o conteúdo de forma organizada e dentro dos prazos necessários. Esse achado dialoga com o já destacado por Dwivedi et al. (2023), que apontam a capacidade da IA generativa de produzir conteúdo em linguagem natural, com sínteses e explicações que facilitam a comunicação de informações, muitas vezes complexas, em diferentes contextos organizacionais.

Outro ponto identificado é a aprendizagem profissional, especialmente entre os participantes com menos tempo na função. P5 relatou que utiliza a inteligência artificial para aprender “como um PM lidaria com tais situações ou como estruturaria tais questões”, indicando que recorre à ferramenta para simular a perspectiva de um

gerente de produto mais experiente. Para P5, essa prática acelera significativamente a curva de aprendizado na profissão. P7 complementa essa percepção, destacando que o uso da ferramenta tem contribuído para acompanhar mais rapidamente o que ocorre na organização, evidenciando o vínculo entre a aprendizagem e a rotina de trabalho. Esse achado vai ao encontro da investigação de Callari e Puppione (2025), que analisaram a percepção de funcionários de uma multinacional em relação a ferramentas de IA generativa para a produtividade, identificando que essas ferramentas transformam as práticas de trabalho e facilitam caminhos de aprendizagem, tanto formais quanto informais, contribuindo para o enriquecimento do conhecimento profissional no cotidiano organizacional.

Por fim, o uso da IA generativa para a organização e análise de dados também foi mencionado pelos participantes como fator de ganho de velocidade e de redução de barreiras técnicas ao acesso às informações. Por sua relação direta com o processo de tomada de decisão estratégica, esse tema será aprofundado na categoria seguinte. Em síntese, os achados desta categoria indicam que a IA generativa se consolidou como ferramenta transversal na rotina dos gerentes de produto, articulando tarefas operacionais, de aprendizagem, de comunicação e de organização de dados.

4.2 IA generativa como apoio ao uso de dados e à tomada de decisão estratégica

A segunda categoria evidencia como a IA generativa apoia o uso de dados e informações no processo de tomada de decisão estratégica. A partir das falas dos participantes, foram identificados quatro movimentos principais: a aceleração da análise por meio da síntese de múltiplas fontes, a identificação de suposições ocultas, a validação de hipóteses e intuições e o reconhecimento de que a decisão final permanece sob responsabilidade humana.

Um dos primeiros pontos levantados pelos participantes foi a possibilidade de sintetizar múltiplas fontes de informação para apoiar a análise. P1 afirmou que a IA generativa auxilia no “processamento de informações”, ressaltando que, anteriormente, para realizar uma análise, era necessário buscar informações separadamente e realizar análises sucessivas. Com o uso da IA generativa, segundo o participante, é possível gerar dados consolidados por meio de perguntas em linguagem natural, sem a necessidade de conhecimento técnico aprofundado. Essa percepção gerou concordância geral entre os participantes, registrada pela pesquisadora durante a sessão, o que sugere que a facilidade de sintetizar múltiplas fontes constitui uma experiência compartilhada pelo grupo. Esse achado corrobora Alghamdi e Al-Baity (2022), que definem a análise aumentada como o uso da IA para ampliar a capacidade de preparar, analisar e interpretar dados, reduzindo barreiras técnicas e permitindo que os usuários formulem perguntas em linguagem natural para obter respostas analíticas.

Em combinação com o uso da IA para síntese de informações, os participantes destacaram a ferramenta como aceleradora da análise de dados. P1 afirmou que a IA “acelera o conhecimento e acelera a velocidade com que você faz a análise de dados”, percepção complementada por P5, que sintetizou: “acelera o conhecimento, a velocidade de análise, acelera tudo”. P7 reforçou que a ferramenta torna a análise “mais prática e produtiva”. Esses relatos demonstram uma forte conexão entre o uso da IA generativa e a agilidade na análise, permitindo acessar, organizar e interpretar conhecimentos a partir dos dados com maior rapidez.

Esse achado dialoga com Porto et al. (2026), que indicam que a adoção da IA generativa melhora a eficiência operacional e proporciona vantagem competitiva ao auxiliar em decisões mais rápidas e bem informadas.

Yu et al. (2024) argumentam que a IA altera os processos de tomada de decisão nas organizações ao ampliar a capacidade de identificar padrões, correlações e alternativas em conjuntos de dados complexos. Esse argumento conecta-se a outro achado relevante do grupo focal: P2 relatou utilizar agentes de IA generativa para correlacionar dados e mapear suposições presentes em sua própria análise, inclusive aquelas que poderiam ser arriscadas ou que não haviam sido percebidas inicialmente. Esse relato demonstra que, além de agregar dados e buscar informações externas, a IA generativa desempenha outro papel relevante: apoiar a revisão crítica do que já foi produzido, identificando padrões, lacunas e pressupostos que podem não ser percebidos pelos próprios decisores.

No que se refere à segurança na tomada de decisões estratégicas, P6 relatou utilizar a IA generativa para validar o que preferiu não denominar intuição, mas um compilado de vivências e conhecimentos prévios. O participante afirmou recorrer à ferramenta para buscar referências que sustentem hipóteses já formuladas, o que contribui para aumentar sua segurança no processo decisório. Esse achado dialoga com Nonaka e Takeuchi (1997), ao compreender que a criação de conhecimento ocorre na interação entre conhecimento tácito e explícito, e converge com Brynjolfsson et al. (2011), que argumentam que a intuição não é substituída pelos dados, mas passa a ser mais estruturada e qualificada por evidências analíticas. A concordância não verbal dos demais participantes, observada pela pesquisadora durante esse relato, reforça a ideia de que a possibilidade de encontrar referências e organizar fundamentos para hipóteses previamente construídas constitui um fator relevante de segurança na tomada de decisões estratégicas.

Se, por um lado, a IA generativa acelera a análise de dados e amplia a segurança percebida nas decisões, por outro, os participantes demonstraram clareza quanto às suas limitações. P1 destacou que a ferramenta pode potencializar a tomada de decisão, mas não deve ser utilizada como verdade final. P2 reforçou que “no fim, a decisão tem que ser nossa”, enquanto P4 complementou afirmando que a IA deve ser utilizada como suporte ao processo decisório. Esses relatos evidenciam que os participantes reconhecem o julgamento humano como elemento central e insubstituível na decisão estratégica, compreendendo a ferramenta como apoio, e não como resposta final. Esse entendimento converge com Fichtler et al. (2024), ao indicar que a tomada de decisão orientada por dados busca transformar evidências em subsídios ao processo decisório, mas depende da interpretação crítica dos gestores para que essas informações sejam aplicadas adequadamente ao contexto.

Em resumo, esses quatro movimentos evidenciam que a IA generativa atua como amplificadora da capacidade analítica dos gerentes de produto. Dessa forma, a ferramenta contribui para a fundamentação das decisões estratégicas, sem substituir o julgamento do decisor.

4.3 Limites do uso da IA generativa: qualidade da interação e validação humana

A terceira categoria complementa as anteriores, evidenciando os limites e os cuidados necessários no uso da IA generativa. As categorias anteriores demonstraram como a ferramenta apoia a rotina de trabalho e o processo de decisão, e esta categoria revela que a qualidade desse apoio depende de fatores relacionados

à interação entre o usuário e a ferramenta: a qualidade na formulação do *prompt*, o fornecimento de contexto relevante e a necessidade de validação humana.

P5 afirma que “o segredo de verdade é o *prompt* que está criando”, P1 complementa, reforçando a necessidade de fornecer orientações e o padrão desejado, e P7 ressalta a importância de contextualizar o que está sendo pedido. Esse ponto retrata bem a necessidade de uma boa elaboração do *prompt*, em consonância com Car, Šimac e Šuman (2025), que demonstram que a qualidade das respostas geradas pelas ferramentas de IA generativa é influenciada pela forma como os prompts são estruturados, ressaltando que estes devem ser capazes de direcionar o modelo por meio de instruções, contexto, persona, exemplos e restrições de formato. Esse achado foi reforçado pela contribuição de P3, que admitiu utilizar pouco a ferramenta e, quando o faz, não obtém resposta satisfatória, levantando a possibilidade de que a forma como faz os pedidos seja o fator limitante. Nesse momento, a pesquisadora registrou a curiosidade do participante quanto à forma como os colegas utilizam a ferramenta, o que gerou uma troca espontânea sobre a necessidade de fornecer contexto e embasamento adequados para que os resultados se aproximem do esperado.

Além da necessidade de saber formular *prompts* de qualidade, os participantes evidenciaram a importância da validação e da revisão humanas. Dwivedi et al. (2023) afirmam que a IA generativa pode produzir respostas plausíveis, mas incorretas, o que torna necessárias a validação humana, a criticidade e a responsabilidade nas aplicações organizacionais. Reafirmando esse entendimento, P2 destaca a necessidade de manter a revisão próxima e sempre supervisionada. P5 complementa com a importância de ler criticamente o que está sendo apresentado como resposta, e P1 finaliza lembrando que não é um cérebro humano respondendo, e sim algoritmos estocásticos, nos quais tudo o que é gerado busca encontrar a resposta estatisticamente mais correta possível, sendo o humano necessário para dar o toque final e lapidar o que o algoritmo entrega.

Esses achados reforçam o que foi evidenciado ao longo de toda a análise: a IA generativa é uma ferramenta de produtividade, mas precisa ser utilizada de forma consciente, com *prompts* eficazes e mantendo o humano como elemento central na interpretação e na validação das respostas.

5. Conclusão e Contribuições

Este estudo teve como objetivo analisar como gerentes de produto em uma empresa de tecnologia percebem e utilizam a IA generativa na análise de dados e nos processos de tomada de decisão estratégica. A análise integrada do referencial teórico e dos resultados do grupo focal revelou coerência entre a literatura e os achados, especialmente quanto ao papel da IA generativa como ferramenta de apoio à produtividade, à organização de informações, à análise de dados e à qualificação do processo decisório.

Em relação ao uso da IA generativa na rotina de trabalho, os resultados indicaram que a ferramenta é utilizada de forma transversal pelos gerentes de produto, apoiando atividades de documentação, comunicação, aprendizagem e organização de informações. Os participantes relataram ganhos perceptíveis de produtividade e eficiência, sobretudo pela aceleração de tarefas recorrentes e pela adaptação da comunicação a diferentes públicos. Destacou-se também o uso da ferramenta como recurso de aprendizagem profissional, acelerando a curva de aprendizado na função.

Em relação ao uso de dados e informações na tomada de decisão estratégica, os achados demonstram que a IA generativa contribui para a síntese de múltiplas

fontes, a redução de barreiras técnicas e a aceleração da elaboração de análises. A ferramenta possibilita a consolidação de informações dispersas por meio de perguntas em linguagem natural, favorecendo a organização de dados e a formulação de hipóteses. Destaca-se, ainda, a capacidade de identificar suposições ocultas em documentos e análises já produzidos, permitindo que gerentes de produto reconheçam pressupostos que poderiam passar

despercebidos e influenciar o processo decisório.

Os resultados indicaram que a IA generativa influencia a confiança percebida nas decisões, especialmente quando utilizada para validar hipóteses previamente formuladas com base na experiência, na intuição e no conhecimento acumulado dos gestores. A ferramenta não substitui o julgamento humano, mas apoia a fundamentação das decisões ao organizar referências, ampliar o repertório analítico e proporcionar maior segurança ao decisor. Dessa forma, a decisão estratégica permanece uma responsabilidade humana, ainda que possa ser qualificada pelo uso de dados e pelo apoio da IA generativa.

O estudo evidenciou que os benefícios da IA generativa dependem da qualidade da interação entre usuário e ferramenta. A formulação adequada de prompts, o fornecimento de contexto, a disponibilização de dados relevantes e a revisão crítica das respostas foram identificados como condições essenciais para que os resultados sejam úteis e aplicáveis ao trabalho dos gerentes de produto. Conclui-se, portanto, que a IA generativa amplia a capacidade analítica dos gerentes de produto, apoiando o uso de dados e a tomada de decisão estratégica, desde que empregada como ferramenta de suporte e não como substituta do julgamento humano.

Como contribuição teórica, este estudo articula discussões sobre IA generativa, uso de dados e tomada de decisão estratégica no contexto da gestão de produtos em empresas de tecnologia, um campo ainda pouco explorado. Ao demonstrar que a IA generativa atua não apenas como ferramenta de produtividade, mas também como apoio à síntese de dados, à formulação de hipóteses e à identificação de suposições ocultas, a pesquisa amplia a compreensão de seu papel no processo decisório dos gerentes de produto. O achado referente às suposições ocultas é especialmente relevante, pois indica que a IA generativa pode auxiliar o decisor a revisar pressupostos presentes em suas próprias análises, contribuindo para decisões mais reflexivas e fundamentadas.

Sob a perspectiva prática, os resultados fornecem subsídios para que organizações e gerentes de produto utilizem a IA generativa de maneira mais consciente, estruturada e crítica, especialmente em atividades relacionadas à análise de dados, à comunicação, à documentação e ao apoio à decisão.

Entre as limitações do estudo, destaca-se a realização da pesquisa em uma única empresa de tecnologia, com um grupo focal reduzido e de duração limitada, o que restringe a generalização dos achados. Tais limitações apontam para caminhos de pesquisa futura, recomendando-se a ampliação do estudo para outras empresas de tecnologia e equipes com diferentes níveis de maturidade no uso de IA generativa, bem como a investigação de como a ferramenta influencia processos de decisão coletiva que envolvem múltiplos stakeholders. Sugere-se, ainda, explorar de forma mais aprofundada como a qualidade dos prompts e o fornecimento de contexto impactam os resultados obtidos e sua aplicabilidade nas decisões estratégicas de gerentes de produto.

Referências

Alghamdi, N. A., & Al-Baity, H. H. (2022). Augmented analytics driven by AI: A digital transformation beyond business intelligence. Sensors, 22(20), 8071. https://doi.org/10.3390/s22208071

Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. Edições 70.

Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1998). Competing on the edge: Strategy as structured chaos. Harvard Business School Press.

Brynjolfsson, E., Hitt, L. M., & Kim, H. H. (2011). Strength in numbers: How does datadriven decision-making affect firm performance? https://doi.org/10.2139/ssrn.1819486

Callari, T. C., & Puppione, L. (2025). Can generative artificial intelligence productivity tools support workplace learning? A qualitative study on employee perceptions in a multinational corporation. Journal of Workplace Learning, 37(3), 266–283. https://doi.org/10.1108/JWL11-2024-0258

Car, T., Šimac, I., & Šuman, S. (2025). Framing prompts as user stories: Effects on the output quality of generative AI. ENTRENOVA — ENTerprise REsearch InNOVAtion Journal, 11(1). https://doi.org/10.54820/entrenova-2025-0057

Cardoso, J. G., & Gammarano, I. de J. L. P. (2025). Guia para o uso ético e responsável da inteligência artificial generativa no âmbito acadêmico. Revista de Ciências da Administração, 27(67), 1–54.

Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). Competing on analytics: The new science of winning. Harvard Business School Press.

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. Long Range Planning, 43(2–3), 370–382. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006

Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., Baabdullah, A. M., Koohang, A., Raghavan, V., Ahuja, M., Albanna, H., Albashrawi, M. A., Al-Busaidi, A.

S., Balakrishnan, J., Barlette, Y., Basu, S., Bose, I., Brooks, L., Buhalis, D., … Wright, R. (2023). “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, 71, 102642. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642

Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. Academy of Management Journal, 32(3), 543–576. https://doi.org/10.5465/256434

Fichtler, T., Grigoryan, K., Kirchberg, L., Koldewey, C., & Dumitrescu, R. (2024).

Application areas and challenges of data-driven product management. In Proceedings of the 28th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS). Association for Information Systems. https://aisel.aisnet.org/pacis2024/track09_digittrans/track09_digittrans/5/

Lev Ari, E., Roichman, M., & Toch, E. (2024). Strategies of product managers: Negotiating social values in digital product design. In Proceedings of the CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '24) (pp. 1–17). Association for Computing Machinery.

https://doi.org/10.1145/3613904.3642409

Lima, L. A. de O., & Baldissarelli, J. M. (2025). Inovação e controle de gestão no varejo: Contribuições da inteligência artificial em sistemas de CRM para decisões estratégicas baseadas em dados. Revista Gestão Organizacional, 18(3), 113–136. https://doi.org/10.22277/rgo.v18i3.8726

McKinsey & Company. (2024). How generative AI could accelerate software product time to market. https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-andtelecommunications/our-insights/how-generative-ai-could-accelerate-software-product-timeto-market

Microsoft. (2025). 2025: The year the Frontier Firm is born. Microsoft WorkLab: Work Trend Index Annual Report. https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trendindex/2025-the-year-the-frontier-firm-is-born

Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. Free Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Campus.

Porto, K. S., Palmeira, A. B. V., & Sena, T. R. (2026). Uso da inteligência artificial generativa na tomada de decisões estratégicas organizacionais. Revista Controladoria e Gestão, 7(1), 1586–1607. https://doi.org/10.5281/zenodo.18095658

Productboard. (2025). The new reality of AI in product management: A survey of 379 product professionals from enterprise organizations. https://www.productboard.com/blog/ai-inproduct-management-report/

Sacramento, J. da S. (2024). Uso da inteligência artificial na gestão de custos empresariais. Revista Científica Excellence, 26(1), 33–37. https://doi.org/10.29327/2323543.26.1-5

Stanford HAI. (2025). Artificial Intelligence Index Report 2025. Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence. https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report

World Economic Forum. (2025). The future of jobs report 2025. World Economic Forum. https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/

Yu, A. S. O., Nascimento, P. T. de S., Yu, A. S. O., & Cols. (2024). Tomada de decisão nas organizações: O que muda com a Inteligência Artificial? Estudos Avançados, 38(111), 327–

348. https://doi.org/10.1590/s0103-4014.202438111.017