
Cultural Archetype of AI: Adequacy of Organizational Culture for the Insertion of Artificial Intelligence

Arquétipo cultural da IA: adequação da cultura organizacional para inserção de inteligência artificial

Received: 10-07-2024 | Accepted: 12-08-2024 | Published: 16-08-2024

Eric Pelakoski

ORCID: <https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil
E-mail: contato@pelakoski.com

ABSTRACT

This article discusses the need for organizations to adapt their culture to leverage the adoption of Artificial Intelligence in their operations and strategies. Organizational culture, characterized by a set of values, beliefs, and norms, directly influences efficiency and adaptation to changes. Authors such as Edgar Schein, Chatman, and Choi highlight the importance of measuring and adapting organizational culture to support a data-driven mindset. Tools like the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), methods such as Jobs to Be Done (JTBD) and Design Thinking, are useful for diagnosing and improving organizational culture and business knowledge, as well as facilitating an innovation environment. Adopting a data-driven mindset improves efficiency, opportunity identification, and evidence-based decision-making, in addition to serving as a foundation for AI implementation, requiring a structured approach that includes cultural diagnosis, gap identification, AI solution application, and continuous evaluation. A strong and adaptable organizational culture is crucial for long-term success, making companies more resilient, innovative, and competitive.

Keywords: Data-driven; Organizational Culture; Design Thinking;

RESUMO

Este artigo discute a necessidade das organizações adequarem sua cultura para alavancar a adesão da Inteligência Artificial em suas operações e estratégias. A cultura organizacional, caracterizada por um conjunto de valores, crenças e normas, influencia diretamente a eficiência e a adaptação às mudanças. Autores como Edgar Schein, Chatman e Choi destacam a importância de medir e adaptar a cultura organizacional para suportar uma mentalidade orientada por dados. Ferramentas como o Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), métodos como Jobs to Be Done (JTBD) e Design Thinking são úteis para diagnosticar e melhorar a cultura organizacional e o conhecimento dos negócios, além de facilitar o ambiente de inovação. A adoção de uma mentalidade data-driven melhora a eficiência, identificação de oportunidades e tomada de decisões baseadas em evidências, além de servir de base para a Implantação da IA, requerendo uma abordagem estruturada, que inclui o diagnóstico cultural, a identificação de gaps, a aplicação de soluções de IA e a avaliação contínua. Uma cultura organizacional forte e adaptável é crucial para o sucesso a longo prazo, tornando as empresas mais resilientes, inovadoras e competitivas.

Palavras-chave: Data-driven; Cultura Organizacional; Design Thinking;

INTRODUÇÃO

Segundo o Dicionário Michaelis da Língua Portuguesa (Michaelis, 2015), a palavra Arquétipo, originada do grego *arkhétupon*, significa “Tipo primitivo ou ideal; original que serve de modelo.” ou ainda “O modelo, o exemplar”. A proposta deste artigo, é justamente indicar um modelo estruturante para alavancar a adoção de IA nas organizações. Entende-se como modelo estruturante um *framework* ou estrutura que serve como base para o desenvolvimento, organização ou análise de um sistema, processo ou método. Moraes et al. (2011) discutem um modelo estruturante que relaciona variáveis organizacionais como estrutura, cultura, cooperação e inovação. Este modelo é construído para entender como essas variáveis interagem para promover a inovação dentro das organizações, demonstrando que modelos estruturantes podem ser usados para organizar e analisar fatores complexos em contextos empresariais.

As organizações são consideradas micro-sociedades, permeadas pelos mesmos elementos que constituem as interações sociais; compreendem sistemas culturais, simbólicos e imaginários, compostos por valores e normas que orientam o comportamento de seus membros (Hofstede; Hofstede; Minkov, 2010). Estes sistemas de valores e normas que determinam o comportamento dos membros de uma organização são chamados de cultura organizacional (Vaitsman, 2000).

A implantação da IA nas operações empresariais não é uma tarefa simples. Historicamente, muitas organizações têm operado com base em intuições e experiências passadas, ao invés de dados concretos. A transformação necessária para adotar uma mentalidade orientada por dados – ou “*data-driven*” – requer mais do que ferramentas tecnológicas; exige uma mudança fundamental na cultura organizacional. Pereira (2023 / Cultura orientada a dados e Inteligência de negócios: avaliação da maturidade organizacional) retrata que “a própria cultura da organização muitas vezes tem dificuldade para lidar com seus dados de forma estratégica, faltando-lhes a chamada *data-driven culture*, ou cultura orientada a dados, dificultando que conquistem a diferenciação no mercado”. Essa mudança envolve redefinir valores, crenças e normas que moldam a identidade de uma empresa e influenciam como seus colaboradores interagem entre si e com o ambiente externo.

A cultura organizacional é um fator crítico que pode facilitar ou dificultar a adoção da IA. Schein (2009), em seus estudos sobre cultura organizacional, descreve a cultura como um conjunto profundo de pressupostos básicos compartilhados que moldam o

comportamento dentro de uma empresa. Para que a IA seja integrada de forma eficaz, é essencial que as organizações desenvolvam uma cultura que suporte a mentalidade data-driven. Sem isso, as iniciativas de IA podem falhar, independentemente do investimento financeiro ou tecnológico. Enfim, a cultura organizacional desponta como um fator que permite a criação de sentido e compartilhamento de valor dentro da organização a partir do direcionamento da alta direção, gerando resultados (Cookson; Stirk, 2019).

Com o amadurecimento da organização, é esperado que ela foque em mecanismos de controle dos indicadores e que invista na melhor administração dos recursos e eficiência de processos (Yeh, Hoffman, 2019). A falta de uma cultura orientada por dados é uma dor significativa, que impede muitas organizações de avançarem em suas iniciativas de IA. Sem essa mentalidade, as decisões são frequentemente baseadas em intuições ou experiências passadas, o que pode levar a ineficiências e erros. A introdução de ferramentas de Business Intelligence (BI) e outras tecnologias avançadas de análise de dados é fundamental, mas deve ser acompanhada por uma mudança cultural profunda. Do aspecto de influência dos líderes, uma definição bastante aceita deste papel é a que o refere como um processo pelo qual o líder influencia os liderados em prol da prossecução de um objetivo comum (Northouse, 2004). Os líderes organizacionais desempenham um papel crucial nesse processo, modelando comportamentos e incentivando a adoção de práticas baseadas em dados, contudo, além da mudança comportamental, é necessário métodos.

Um diagnóstico aprofundado da cultura organizacional existente é o primeiro passo para a transformação. Ferramentas como o Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) são úteis para medir a prontidão da organização para a transformação digital. Atualmente, o OCAI (Cameron, Quinn, 2011) é o instrumento mais utilizado no mundo para avaliar a cultura das organizações, tendo sido testada e ratificada sua validade e confiabilidade em diversos estudos. Segundo seus autores, nas últimas duas décadas, o OCAI tem sido utilizado em diversas pesquisas científicas e em milhares de organizações, sendo verificado que o instrumento permite uma avaliação precisa da cultura organizacional, além de possibilitar determinar a relação entre a cultura e vários indicadores de eficácia organizacional.

Além disso, é importante entender o negócio core da organização e os reais problemas enfrentados pelos clientes internos e externos. Um método muito estudado é o job-to-be-done, ou JTBD (Christensen, Anthony, Berstell, Nitterhouse 2016; APUD.: Silva, Novaes, Ferreira, Martins, 2023), que enfoca a compreensão das necessidades e

motivações dos clientes, identificando o trabalho específico que estão tentando realizar ao adquirir um produto ou serviço. Tal método destaca que os clientes contratam soluções para desempenhar um trabalho em suas vidas, indo além da simples compra de produtos ou serviços.

Mesmo com um diagnóstico claro e uma compreensão dos processos essenciais, a resistência à mudança é uma barreira comum nesta transformação. É preciso adequar o ambiente para processos de inovação. Neste contexto, introduz-se o Design Thinking, um método para desenvolver soluções inovadoras para problemas complexos, incorporando deliberadamente as preocupações, interesses e valores humanos no processo de design (Geissdoerfer, Bocken, Hultink, 2016. APUD.: Pereira, Menegali, Fialho, 2021). Conduzir workshops e grupos de discussão pode ajudar a superar essa resistência, permitindo que os colaboradores expressem suas preocupações e curiosidades sobre a IA. Análises de sentimento e exercícios práticos podem facilitar a transição, mostrando como a IA pode melhorar as tarefas diárias dos funcionários.

A implementação de IA deve ser feita de maneira faseada, começando com provas de conceito (PoCs) e projetos-piloto que abordam problemas específicos na cadeia produtiva. O feedback contínuo dos usuários e a iteração das soluções são cruciais para o sucesso. A última fase da transformação cultural envolve a avaliação contínua e a melhoria das iniciativas de IA. Definir KPIs específicos e criar mecanismos de feedback são essenciais para monitorar o progresso e identificar áreas de melhoria. Fomentar uma cultura de inovação e adaptação contínua é crucial para a sustentabilidade da transformação cultural.

A jornada para a integração da IA é complexa, mas com uma abordagem estruturada e consciente, os resultados podem ser extraordinários. As organizações que conseguem integrar a IA de maneira eficaz tornam-se mais resilientes, inovadoras e competitivas, capazes de responder rapidamente às mudanças no mercado e oferecer produtos e serviços de maior qualidade a seus clientes. Ao seguir essas etapas, as organizações podem garantir que estão preparadas para o futuro, aproveitando ao máximo as oportunidades oferecidas pela IA e criando um ambiente de trabalho mais eficiente, inovador e adaptável às mudanças.

Neste sentido, este estudo busca discutir a importância de adequar a cultura organizacional para alavancar a adesão de Inteligência Artificial em suas operações e estratégias organizacionais.

REFERENCIAL TEÓRICO

A adoção da IA nas organizações contemporâneas está se consolidando como um fenômeno de profunda transformação. Para que a IA seja incorporada de forma adequada e que traga resultados efetivos é necessário uma transformação cultural nas organizações. Logo, a cultura organizacional é um conceito central para a compreensão da integração eficaz da IA nas empresas. Segundo Edgar Schein (Schein, 2010), a cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de pressupostos básicos que um grupo desenvolve ao aprender a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Esses pressupostos são compartilhados e ensinados a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Schein propõe três níveis de cultura organizacional: artefatos visíveis, valores declarados e pressupostos subjacentes. A transformação cultural para suportar a IA exige mudanças nesses três níveis, com especial ênfase nos valores declarados e nos pressupostos subjacentes que moldam o comportamento dos indivíduos dentro da organização.

A importância de uma cultura organizacional bem definida é amplamente reconhecida na literatura. Uma cultura forte promove alinhamento e coesão, facilita a retenção e atração de talentos, e aumenta a adaptabilidade e produtividade da empresa. Chatman e Choi (2019) discutem a relevância de medir a cultura organizacional e utilizam o Framework de Valores Competitivos (Competing Values Framework - CVF) para categorizar a cultura em quatro tipos principais: Grupo, Hierarquia, Desenvolvimento e Mercado. Cada tipo de cultura tem associações distintas com resultados organizacionais e de bem-estar dos empregados, sendo essencial identificar e promover o tipo de cultura mais adequado para suportar a integração da IA.

Abaixo, segue um resumo do referencial teórico, e como alguns dos autores citados influenciaram na construção deste racional:

Tabela 1 – Autores e suas influências

Autor	Influência
Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E.	Baseado no Competing Values Framework, foca na mudança de cultura organizacional.
Chatman, Jennifer A.; Choi, Heidi	Explora definições e medidas convergentes para avaliar a cultura organizacional.
Cookson, Mark D.; Stirk, Paul M. R.	Fatores que influenciam a cultura de inteligência dentro das organizações.

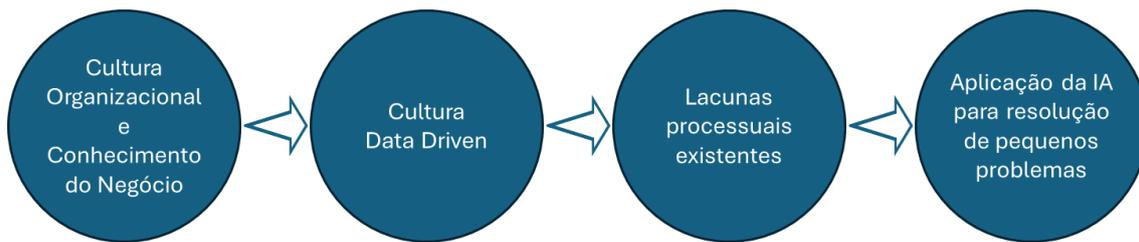
Christensen, Clayton M.; Anthony, Scott D.; Berstell, Gerald; Nitterhouse, Denise	Histórias de inovação e como as escolhas dos clientes influenciam o sucesso.
Geissdoerfer, Martin; Bocken, Nancy; Hultink, Erik	Uso do design thinking para melhorar processos de modelagem de negócios sustentáveis.
Hofstede, Geert	Análise de como valores culturais impactam comportamentos e instituições.
Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan; Minkov, Michael	Importância da cooperação intercultural para a sobrevivência organizacional.
Isik, Omur; Jones, Michael C.; Sidorova, Anna	Capacidades essenciais para o sucesso em inteligência de negócios.
Moraes, Carlos A.; Souza, S. S. D.; Costa, A. R. D.; Cosentino, H. M.	Modelo de equações estruturais aplicado a empresas fabricantes de equipamentos médicos.
Northouse, Peter	Teorias e práticas sobre liderança eficaz.
Pereira, F. M.	Avaliação da maturidade organizacional com foco em dados e inteligência de negócios.
Pereira, Ricardo; Menegali, Cláudia; Fialho, Fernando	Reflexões e práticas sobre a metodologia do design thinking.
Schein, Edgar H.	Impacto da cultura na liderança dentro das organizações.
Silva, C.; Novaes, D.; Ferreira, H.; Martins, G.	Como a inovação disruptiva pode impulsionar o crescimento de pequenos negócios.
Vaitsman, Jorge	Análise sobre a construção da cultura em organizações.
Yeh, Chris; Hoffman, Reid	Estratégias para crescimento rápido e construção de negócios valiosos.

Fonte: Referência bibliográfica deste estudo

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa adotou uma abordagem teórico-conceitual combinada com princípios do Design Thinking para explorar a transformação cultural necessária para a integração eficaz da Inteligência Artificial (IA) nas organizações. A metodologia focou-se em duas principais vertentes: revisões narrativas da literatura para embasamento conceitual e a aplicação do Design Thinking como método de construção para o ambiente de inovação.

É justamente por meio do DT que este artigo sugere uma sequência lógica de aplicação e métodos para conseguir o objetivo proposto que é alavancar a adoção de IA no ambiente corporativo. Essa sequência lógica é composta por quatro etapas, conforme segue:

Figura 1 – Sequência lógica proposta

Fonte: Imagem criada pelo autor

PRIMEIRA ETAPA: CULTURA ORGANIZACIONAL E CONHECIMENTO DO NEGÓCIO

A sugestão da aplicação do Design Thinking serviu como elemento norteador de modo a explorar e mapear o conhecimento dos processos de negócios dentro das organizações e identificar oportunidades de resolução de problemas e promover a inovação. Este método colaborativo é centrado no ser humano e envolve várias etapas, desde a imersão e empatia até a definição, ideação, prototipagem e testes de soluções. Em complemento ao movimento proposto, a realização de workshops e grupos de discussão devem ser organizados com profissionais de diversas áreas, permitindo uma abordagem interdisciplinar para entender as necessidades e desafios específicos dos colaboradores. Durante essas sessões, utiliza-se o mapeamento de processos para identificar gargalos e ineficiências, bem como para co-criar soluções práticas e inovadoras. A abordagem do Design Thinking facilita a identificação das "tarefas a serem realizadas" pelos colaboradores, alinhando os processos organizacionais com os objetivos estratégicos da empresa.

O foco no usuário, característico do Design Thinking (DT), permite uma compreensão mais profunda das dinâmicas culturais e das resistências internas. O uso de abordagens que orientem o processo de aplicação do DT também estão cada vez mais presentes, especialmente aqueles que colocam as necessidades das pessoas em evidência. Um destes exemplos é o Modelo Human Centered Design (HCD) desenvolvido pela IDEO, (2009. APUD.: Biglieri, Lima, Pereira, Fialho, 2022). O HCD se configura como uma abordagem criativa de resolução de problemas que se apresenta conjuntamente aos desejos humanos com as capacidades tecnológicas e econômicas viáveis IDEO, 2015). Ainda neste aspecto e como sugestão de exercícios, observe o sentimento dos envolvidos através de simulações práticas, de como a IA poderia ser integrada para melhorar as

tarefas diárias dos funcionários, promovendo uma maior aceitação e engajamento com as novas tecnologias.

Os procedimentos metodológicos adotados, centrados na revisão de literatura e no Design Thinking, proporcionaram uma compreensão abrangente e prática da transformação cultural necessária para a integração da IA. A revisão sistemática da literatura forneceu uma base teórica robusta, enquanto a decisão de aplicação do Design Thinking permite explorar e mapear os processos organizacionais de maneira criativa e colaborativa. Essa combinação metodológica revelou-se eficaz para identificar desafios e oportunidades, promovendo uma abordagem holística e centrada no ser humano para a adoção de IA nas organizações.

O primeiro passo no processo desta transformação envolve um diagnóstico aprofundado e robusto da cultura organizacional já existente. Essa avaliação inicial é crucial para identificar as áreas que necessitam de mudança e preparar a organização para a transformação. A utilização de ferramentas de diagnóstico, como o “Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI), permite medir a prontidão da organização para a transformação digital.

É preciso compreender que a abordagem cultural desenvolvida na organização propicia resultados diferentes de aderência para a mesma aplicação de um método ou conceito. Chatman e Choi (2019) discutem a importância de medir a cultura organizacional. Em seu estudo, partiram da premissa que a cultura organizacional é um constructo interdisciplinar que incorpora insights de antropologia, psicologia, sociologia e economia. Esta diversidade de perspectivas contribui para a complexidade na definição da cultura organizacional. Ainda de maneira mais profunda e não menos importante, é preciso conhecer do negócio core da organização, se aprofundar no que importa mas de forma objetiva. O Job-to-be-done (JTBD) do cliente pode ser definido como uma tarefa ou atividade que ele precisa realizar. O poder do conceito e técnica de Jobs-to-be-done é o ajuste de foco, pois busca encontrar soluções para os reais problemas do cliente.

Aplicar o método de Job-to-Be-Done (JTBD) para clientes internos pode ser uma estratégia extremamente eficaz para ajudar a empresa a mapear seus processos organizacionais de maneira mais precisa e alinhada com as necessidades de seus colaboradores. Ao entender as tarefas e objetivos que os diferentes departamentos e funcionários precisam realizar para cumprir suas responsabilidades, a empresa pode otimizar seus fluxos de trabalho e melhorar a eficiência geral.

Primeiramente, ao aplicar o JTBD aos clientes internos, a empresa pode identificar claramente as "tarefas a serem realizadas" pelos colaboradores em suas funções diárias. Isso permite uma análise detalhada dos processos atuais, destacando quais etapas são essenciais para atingir os resultados desejados e quais podem ser eliminadas ou simplificadas. Por exemplo, em uma equipe de vendas, o "trabalho a ser feito" pode ser "fechar negócios rapidamente e com precisão". Entender esse objetivo permite que a empresa ajuste os processos de suporte, como a geração de leads, o gerenciamento de contatos e o processamento de contratos, para que estejam alinhados com essa meta central.

Além disso, o JTBD ajuda a identificar e remover barreiras que dificultam a eficiência dos colaboradores. Ao mapear os processos do ponto de vista dos clientes internos, a empresa pode descobrir gargalos, redundâncias e áreas onde os recursos não estão sendo utilizados de maneira eficaz. Por exemplo, se a equipe de TI identifica que o "trabalho a ser feito" é "garantir a operação contínua e segura dos sistemas de TI", isso pode levar à reavaliação dos procedimentos de manutenção, resposta a incidentes e gerenciamento de segurança, resultando em um fluxo de trabalho mais simplificado e eficaz.

Por conseguinte, a abordagem JTBD promove uma cultura de colaboração e foco no cliente interno dentro da organização.

Quando áreas e equipes estão cientes das tarefas essenciais e dos objetivos de seus colegas, fica mais fácil colaborar de maneira eficiente e desenvolver soluções que atendam às necessidades de todos. Isso não só melhora a moral e a satisfação dos colaboradores, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo. Mas ainda assim, a dor ainda pode estar centrada em “o que levar para a IA processar”, ou seja, que tipo e qual a qualidade das informações levar para a Inteligência Artificial trabalhar.

Neste momento, seguimos para a próxima etapa: Cultura Data Driven

SEGUNDA ETAPA: CULTURA DATA-DRIVEN

Quando fica evidente a necessidade de tomada de decisão em cima de dados e que estes dados não estão facilmente acessíveis por não fazerem parte da cultura organizacional e processos existentes, materializa-se o tamanho do abismo entre o desejo e a adoção da Inteligência Artificial aplicada ao negócio.

A falta de uma cultura orientada por dados é uma dor significativa que impede muitas organizações de avançar em suas iniciativas de IA. Sem uma mentalidade data-driven, as decisões são frequentemente baseadas em intuições e experiências passadas, o que pode levar a ineficiências e erros. A implementação de ferramentas de BI facilita a coleta, análise e interpretação de dados. Da mesma forma, a introdução de ferramentas de BI permitirá que os gerentes visualizem dados de desempenho em tempo real, identificando rapidamente gargalos e ineficiências. As campanhas internas para promover a utilização de dados na tomada de decisões e os sistemas de reconhecimento para equipes que demonstram excelência no uso de dados também são fundamentais para mudar a cultura organizacional. Acompanhar a evolução do mercado, também pode ser fundamental para incorporar dentro das empresas recursos que suportam as soluções de BI, como tecnologias voltadas para arquitetura de BI como, ferramentas para a manipulação de dados, softwares de visualização, servidores, banco de dados, tecnologias como ETL, DW, etc, por isso, as empresas necessitam da disponibilidade destes recursos. (Isik, Jones, Sidorova, 2011).

Os líderes da organização desempenham extremamente decisivo como defensores da cultura data-driven. Dentre seus papéis, participam ativamente das iniciativas de treinamento e assim, demonstram o uso de dados em suas próprias decisões. Isso incluiu compartilhar exemplos concretos de como os dados foram utilizados para resolver problemas e tomar decisões informadas, incentivando suas equipes a fazer o mesmo.

TERCEIRA ETAPA: LACUNAS PROCESSUAIS EXISTENTES

A terceira etapa foca na identificação das lacunas nos processos organizacionais que podem impedir a implementação eficaz da IA. A documentação detalhada de todos os processos, fluxos de trabalho e interações dentro da organização pode revelar várias ineficiências. Para reforçar este entendimento, colher os resultados atingidos com a gestão de indicadores oriundos da cultura data-driven, darão materialidade para as percepções. A análise de desempenho utilizando métricas de eficiência e o feedback dos colaboradores ajudam a identificar áreas onde os recursos não estavam sendo utilizados de forma otimizada. Comparar os processos internos com as melhores práticas do setor é uma estratégia eficaz para identificar gaps críticos. Estudos comparativos com empresas do mesmo setor e a análise competitiva ajudaram a empresa a entender como seus concorrentes estavam utilizando a IA para melhorar seus processos. Workshops de

cocriação e grupos de trabalho multidisciplinares podem ser utilizados para abordar os gaps identificados, gerando ideias inovadoras e soluções práticas. Percebe-se que a almejada eficiência operacional possui mais lacunas culturais e processuais do que necessariamente tecnológicas. Certamente, as etapas aplicadas até aqui possibilitarão dar clareza a este contexto e a certeza de que, a adoção da IA sem percorrer esta jornada possui uma grande possibilidade de insucesso. Mas já nesta etapa, a Inteligência Artificial pode ser considerada, não como a grande solução corporativa, mas como ferramenta para a resolução destes problemas pontuais identificados no mapeamento de processos.

QUARTA ETAPA: APLICAÇÃO DA IA PARA RESOLUÇÃO DE PEQUENOS PROBLEMAS

A quarta e última fase envolve a aplicação de soluções de IA para resolver problemas específicos e pontuais na cadeia produtiva. Selecionar casos de uso onde a IA pode agregar valor imediato é essencial. Desenvolver Provas de Conceito (PCs) para validar a viabilidade das soluções de IA é um passo crucial. Implementar projetos-piloto e realizar iterações baseadas em feedback contínuo ajuda a refinar as soluções de IA. Valide a aplicabilidade da experimentação. Considerando que experimentação é um processo fortemente estimulado ao longo da abordagem do customer development (conceito este também enraizado no Lean Startup, criado para descobrir e validar os problemas e necessidades dos clientes, testar soluções, e desenvolver um modelo de negócio sustentável), pesquisas adicionais sobre o design proposto pela abordagem – e consequentemente sobre os experimentos por ela estimulados – faz-se necessário, visto que podem contribuir para uma melhor compreensão da abordagem em sua completude (Frederiksen & Brem, 2016). Aqui, a atenção está para a relação custo (investimento) x geração de valor (resultados). Quanto mais saudável for esta equação (ou seja, menor investimento e maior geração de valor), maior a tangibilidade de adoção de soluções com IA.

RESULTADOS

Utilizar KPIs para medir o impacto das iniciativas de IA é essencial para monitorar o progresso e identificar áreas de melhoria. Criar mecanismos de feedback para coletar insights sobre a eficácia das soluções implementadas é crucial para ajustes contínuos.

Coletar feedback contínuo de usuários e stakeholders, analisar o feedback recebido e implementar melhorias nas soluções com base nos dados coletados são estratégias importantes. Para aplicação prática, os processos de inovação são estruturados em modelos, que compreendem práticas, procedimentos e políticas para o desenvolvimento de inovações (Longanezi, Coutinho & Bomtempo, 2008).

Fomentar uma cultura de melhoria contínua onde a inovação e a adaptação são incentivadas é essencial para a sustentabilidade da transformação cultural. Programas de reconhecimento para incentivar a inovação e a melhoria contínua, incentivos à inovação e à adoção de novas tecnologias e o desenvolvimento contínuo de competências é a melhor forma para que as empresas estejam para novas tecnologias e desafios futuros.

Ao longo desse processo, ficou claro o roteiro prático a ser desempenhado pelas empresas, olhando para os seus processos, para a resolução dos problemas simples, mas sempre com a mentalidade de, compreendido o fluxo, ter a documentação e o registros dos indicadores que darão efetividade à análise de desempenho. Da mesma forma, esta abordagem faseada e culturalmente consciente pode levar a uma adoção bem-sucedida da IA, resultando em uma maior eficiência, inovação e competitividade. Ao seguir essas etapas e aprender com os exemplos de sucesso, as organizações podem garantir que estão preparadas para o futuro, aproveitando ao máximo as oportunidades oferecidas pela IA e criando um ambiente de trabalho mais eficiente, inovador e adaptável às mudanças. A jornada para a integração da IA é complexa, mas com uma abordagem estruturada e consciente, os resultados podem ser extraordinários, posicionando a organização na vanguarda da inovação tecnológica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa combinou uma revisão de literatura aprofundada com os princípios do Design Thinking, oferecendo uma visão abrangente dos desafios e oportunidades associados a essa transformação. A adoção de uma mentalidade orientada por dados é essencial para fundamentar decisões e estratégias em evidências concretas, em vez de intuições ou experiências passadas. A pesquisa revelou que organizações com uma mentalidade data-driven são mais eficientes, adaptáveis e capazes de identificar novas oportunidades de mercado.

Em conclusão, a transformação cultural necessária para a integração da IA é um processo complexo que exige comprometimento e esforço contínuos. Uma cultura

organizacional forte e adaptável, suportada por uma mentalidade orientada por dados, é fundamental para maximizar os benefícios da IA. As organizações que conseguem realizar essa transformação tornam-se mais resilientes, inovadoras e competitivas, capazes de responder rapidamente às mudanças do mercado e oferecer produtos e serviços de maior qualidade a seus clientes. Este estudo oferece um guia valioso, por meio da consolidação de métodos, para organizações que buscam adotar a IA de maneira eficaz. A combinação de revisão de literatura e Design Thinking revelou-se uma abordagem adequada para entender e superar os desafios culturais associados à integração da IA. Os insights e práticas recomendadas fornecidos aqui podem ajudar as organizações a navegar na complexa jornada de transformação cultural, promovendo uma cultura de inovação e melhoria contínua que é essencial para o sucesso no ambiente empresarial dinâmico atual. Não obstante, é essencial, saber qual o problema existente antes de sugerir qual IA irá resolvê-lo. Ou seja, é preciso entender a dor, para que se encontre o remédio correto.

AGRADECIMENTOS

Chegar até aqui não estava previsto por mim, mas certamente estava nos planos de minha mãe. A você, mãe, que me acompanha daí de cima, dedico este primeiro passo.

REFERÊNCIAS

BIGLIERI, A.; LIMA, M.; PEREIRA, R.; FIALHO, F. O Human Centered Design (HCD) enquanto proposta de orientação: Considerações a partir de uma experiência multidisciplinar. In: (Re) Pensando Design Thinking. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.54715/arque.978-65-84549-11-1.001>. Acesso em: 19 maio 2019.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. Diagnosing and changing organizational culture: based on Competing Values Framework. 2011.

CHATMAN, J. A.; CHOI, H. Measuring Organizational Culture: Converging on Definitions and Measures. 2019.

COOKSON, M. D.; STIRK, P. M. R. Influence factors of culture of intelligence in organizations. 2019.

CHRISTENSEN, C. M.; ANTHONY, S. D.; BERSTELL, G.; NITTERHOUSE, D. Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice. 2016.

FREDERIKSEN, D. L.; BREM, A. How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 13, n. 1, p. 169-189, 2016.

GEISSDOERFER, M.; BOCKEN, N.; HULTINK, E. Design thinking to enhance the sustainable business modelling process: A workshop based on a value mapping process. *Journal of Cleaner Production*, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.020>. Acesso em: 19 maio 2019.

HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2001.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. *Culture and organizations. Intercultural cooperation and its importance for survival*. 2010.

IDEO.ORG. *The field guide to human-centered design*. 2015. Disponível em: <http://www.designkit.org/resources/1>. Acesso em: 19 maio 2019.

ISIK, O.; JONES, M. C.; SIDOROVA, A. Business Intelligence (BI) success and the role of BI capabilities. *Decision Support Systems*, 2013.

LONGANEZI, T.; COUTINHO, P.; BOMTEMPO, J. V. M. Um modelo referencial para a prática da inovação. *Journal of Technology Management & Innovation*, 2008.

MACEDO, M.; MIGUEL, P.; FILHO, N. A caracterização do Design Thinking como um modelo de inovação. *INMR - Innovation & Management Review – USP*, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/rai.v12i3.101357>. Acesso em: 19 maio 2019.

MICHAELIS. *Arquétipo*. In: *Michaelis Moderno Dicionário da Língua Portuguesa*. 2015.

MORAES, C. A.; SOUZA, S. S. D.; COSTA, A. R. D.; COSENTINO, H. M. Configuração e cultura organizacional, cooperação e inovação: Análise de um modelo de equações estruturais em empresas fabricantes de equipamentos médicos. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 10, p. 111-127, 2011.

NORTHOUSE, P. Leadership. 2004.

PEREIRA, F. M. Cultura orientada a dados e Inteligência de negócios: avaliação da maturidade organizacional. Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/56548>. Acesso em: 19 maio 2019.

PEREIRA, R.; MENEGALI, C.; FIALHO, F. (Re) Pensando Design Thinking. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.54715/arque.978-65-84549-11-1.001>. Acesso em: 19 maio 2019.

SCHEIN, E. H. Organizational Culture and Leadership. 2010.

SILVA, C.; NOVAES, D.; FERREIRA, H.; MARTINS, G. A inovação disruptiva como impulsora do crescimento sustentável dos pequenos negócios. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.56876/revistaviabile.v2n4.03>. Acesso em: 19 maio 2019.

TAULLI, T. Introdução à Inteligência Artificial: uma Abordagem Não Técnica. 2020.

VAITSMAN, J. Cultura de organizações públicas de saúde – notas sobre a construção de um objeto. Caderno de Saúde Pública, v. 16, n. 3, p. 847-850, jul./set., 2000.

YEH, C.; HOFFMAN, R. Blitzscaling: o caminho vertiginoso para construir negócios extremamente valiosos. 2019.