

Inteligência de Negócios na Administração

Business Intelligence in Administration

Guilherme da Silva Paz¹

Israel de Jesus Silva Carlos²

Matheus Henrique do Amaral³

Orientadora: Dra. Marinete A. Martins

Resumo

Este artigo tem como objetivo construir um panorama conceitual integrado sobre a Inteligência de Negócios (BI) na Administração, superando a visão puramente instrumental. Para tal, foi realizada uma revisão bibliográfica sistemática na base de dados SciELO, analisando um corpus de 12 artigos interdisciplinares publicados entre 2019 e 2024. A fundamentação teórica articula autores referenciais da área com os achados da literatura recente, estruturando a análise em dimensões interdependentes. Os resultados demonstram que o BI deve ser compreendido como um ecossistema societécnico complexo. Conclui-se que o sucesso de sua implementação depende do equilíbrio entre a dimensão Tecnológica (IA e plataformas de dados), a dimensão Estratégica (inovação e governança) e, crucialmente, a dimensão Humano-Cultural, que abrange competências como inteligência emocional, inteligência cultural e confiança. O estudo evidencia que, na era da automação, a valorização das competências humanas torna-se o principal diferencial para transformar dados em vantagem competitiva.

Palavras-chave: Inteligência de Negócios; Administração; Tomada de Decisão.

Abstract

This paper aims to construct an integrated conceptual framework for Business Intelligence (BI) in Administration, moving beyond a purely instrumental perspective. To do so, a systematic literature review was conducted in the SciELO database, analyzing a corpus of 12 interdisciplinary articles published between 2019 and 2024. The theoretical foundation connects foundational authors in the field with recent literature findings, structuring the analysis into interdependent dimensions. The results show that BI must be understood as a complex socio-technical ecosystem. It is concluded that its successful implementation depends on the balance between the Technological dimension (AI and data platforms), the Strategic dimension (innovation and governance), and, crucially, the Human-Cultural dimension, which encompasses competencies such as emotional intelligence, cultural intelligence, and trust. The study highlights that, in the age of automation, the value of human

¹ Graduando do Curso de Administração da Universidade de Sorocaba, supervisor de almoxarifado no hospital GPACI, guilhermepaz_gui@hotmail.com.

² Graduando do Curso de Administração da Universidade de Sorocaba, analista técnico de suporte ao cliente no empresa CNH Industrial, samaralbr@gmail.com.

³ Graduando do Curso de Administração da Universidade de Sorocaba, promotor de vendas regional na empresa schaeffler, israelprofissional015@gmail.com.

competencies becomes the key differentiator in transforming data into competitive advantage.

Key words: *Business Intelligence; Management; Decision-Making.*

1. Introdução

Na contemporaneidade, as organizações navegam em um ambiente de negócios marcado pela intensa digitalização e pela crescente valorização dos dados como ativos estratégicos. Nesse cenário, a Inteligência de Negócios (*Business Intelligence - BI*) emerge como um campo de estudo e prática de suma importância para a Administração, posicionando-se como um pilar para a tomada de decisão assertiva e para a obtenção de vantagem competitiva. O tema central deste trabalho é, portanto, a análise da Inteligência de Negócios em sua concepção moderna e multifacetada, compreendendo-a não apenas como um conjunto de ferramentas tecnológicas, mas como um ecossistema sociotécnico que integra tecnologia, estratégia e competências humanas. A relevância desta pesquisa justifica-se pela crescente lacuna entre o potencial prometido pelas tecnologias de BI e os desafios práticos de sua implementação. Muitas organizações investem em plataformas de dados, mas falham em extrair valor real por negligenciarem os fatores culturais, estratégicos e de capacitação humana, tornando imperativo um entendimento mais holístico e integrado do fenômeno.

Diante do exposto, o problema de pesquisa que norteia este estudo é: como a Inteligência de Negócios pode ser compreendida de forma integrada, conectando suas dimensões tecnológica, estratégica e humano-cultural no contexto da Administração contemporânea? Para responder a esta questão, o objetivo geral da pesquisa é construir um panorama conceitual holístico da Inteligência de Negócios na Administração, com base em uma revisão da literatura científica recente e interdisciplinar. Para alcançar este fim, foram traçados os seguintes objetivos específicos: a) conceituar o BI, seu propósito e suas vantagens e desafios; b) identificar os componentes tecnológicos que caracterizam o BI moderno; c) analisar as competências humanas, culturais e

organizacionais essenciais para o seu sucesso; e d) sintetizar os achados em um modelo conceitual que integre as diferentes dimensões do fenômeno.

Para conduzir o estudo, optou-se pela revisão bibliográfica como método de pesquisa. Realizou-se um levantamento sistemático na base de dados SciELO Brasil, utilizando o descritor "inteligência de negócios" para artigos publicados entre 2019 e 2024. A busca resultou em um corpus de 12 artigos que, de forma reveladora, demonstraram a natureza transversal do tema, com aplicações em diversas áreas como saúde, direito e políticas públicas. A análise desses artigos constitui o cerne desta pesquisa, permitindo a construção de uma síntese rica e multifacetada.

Este artigo está estruturado de forma a guiar o leitor pela construção deste panorama. Inicialmente, a Fundamentação Teórica apresentará os conceitos-chave do BI, dialogando com autores referenciais e com os artigos selecionados. Em seguida, a seção de Metodologia detalhará o percurso da pesquisa bibliográfica. A seção de Resultados e Discussão, coração deste trabalho, apresentará a análise do corpus, organizando os achados nas dimensões tecnológica, estratégica e humano-cultural, e discutindo suas inter-relações. Por fim, a Conclusão sintetizará as contribuições do estudo, apontará suas limitações e sugerirá caminhos para futuras investigações, consolidando a visão integrada da Inteligência de Negócios como um campo vital para a Administração no século XXI.

2. Metodologia

O presente trabalho caracteriza-se como uma revisão bibliográfica, método que permite ao pesquisador obter um conhecimento aprofundado sobre um determinado tema a partir de material já publicado. Conforme aponta Gil (2008), este tipo de pesquisa é desenvolvido com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, permitindo ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. A revisão bibliográfica é uma etapa fundamental de todo trabalho científico, pois, como afirmam Lakatos e Marconi (2003, p. 183), "possibilita o exame de um tema sob novo enfoque ou

abordagem, chegando a conclusões inovadoras”. Ademais, segundo Severino (2017), a pesquisa bibliográfica se faz como um passo indispensável para a construção da argumentação, estabelecendo o "estado da questão" e permitindo que o pesquisador identifique as lacunas existentes e posicione sua própria contribuição no campo do saber.

Para a consecução dos objetivos propostos, realizou-se um levantamento sistemático na base de dados SciELO Brasil (*Scientific Electronic Library Online*). O processo de busca foi estritamente definido para mapear a produção recente sobre o tema central. O único descritor utilizado foi a expressão exata "inteligência de negócios". Os critérios de inclusão aplicados foram: artigos científicos publicados no período compreendido entre os anos de 2019 e 2024, indexados na coleção SciELO Brasil. A aplicação destes parâmetros resultou em um *corpus* final e completo de 12 artigos, que constituem a totalidade da amostra analisada neste trabalho.

Uma constatação relevante, oriunda do próprio resultado da busca, foi a natureza transversal do tema. Embora a pesquisa tenha sido direcionada à Administração, os 12 artigos encontrados revelaram que a Inteligência de Negócios é um conceito aplicado em uma vasta gama de áreas do conhecimento. Para sistematizar a análise deste corpus diversificado e clarificar a contribuição de cada estudo para o tema central, foi construída a Tabela 1, que apresenta cada artigo, seu tema e a justificativa para sua inclusão na análise.

Tabela 1 – Relevância e Justificativa para Inclusão dos Artigos Analisados

Artigo	Tema Central do Artigo	Justificativa para Inclusão na Análise
1	Comportamento do Consumidor na Pandemia	Demonstra a aplicação do BI na transformação de dados brutos sobre o consumidor em "informações estratégicas para a tomada de decisão".
2	Bibliometria sobre Modelos de Linguagem (LLMs)	Apresenta as ferramentas de IA (LLMs) que representam a fronteira tecnológica do BI moderno na análise de dados não estruturados.
3	Desenvolvimento de Liderança para Médicos	Aborda o componente humano, destacando a necessidade de desenvolver competências como inteligência emocional

		no líder que utilizará o BI.
4	Agentes Conversacionais na Educação	Discute a "alfabetização em BI", ou seja, a necessidade de adaptar os programas de formação para capacitar gestores no uso estratégico de IA.
5	Cienciometria na Pesquisa de Enfermagem	Utiliza explicitamente o BI como parte da metodologia de pesquisa, propondo o uso de dashboards interativos para análise de literatura.
6	A Economia Política da IA na Alemanha	Analisa as barreiras culturais, políticas e estruturais (ex: privacidade de dados) para a adoção de BI e IA em um contexto nacional.
7	Inovação em Serviços e Gestão do Conhecimento	Posiciona o BI como um dos quatro pilares que conectam a Gestão do Conhecimento à capacidade de Inovação da empresa.
8	Inteligência Emocional e Confiança no Trabalho	Detalha o mecanismo psicossocial da confiança como mediadora entre a IE e o desempenho, base para a colaboração em ambientes de BI.
9	Empreendedorismo Imigrante em Toronto	Introduz a "inteligência cultural" como competência essencial para aplicar os insights do BI em contextos de negócio diversos e multiculturais.
10	O Futuro da Advocacia na Era da IA	Fornece um case de estudo exemplar do futuro do trabalho de conhecimento na era do BI, mostrando como a automação eleva a importância das competências humanas.
11	Silvicultura 4.0	Propõe um <i>framework</i> holístico para a transformação digital onde o BI é o componente central de "inteligência do sistema de próxima geração".
12	Monitoramento de Parcerias Público-Privadas	Apresenta o BI em sua forma mais madura, como uma "infraestrutura de inteligência de negócios que permita a transformação de dados e informações em conhecimento útil para a ação" em nível de governança estratégica.

Fonte: Elaboração própria

Como demonstrado na tabela, o corpus final oferece uma visão multifacetada. A seleção incorpora estudos que definem a fronteira tecnológica, como a análise sobre "*Large Language Models (LLMs)*" (Artigo 2), e outros que fornecem um modelo para sua implementação sistêmica, como o "*framework* para a cadeia de suprimentos florestal rumo à Indústria 4.0" (Artigo 11). Além disso, a análise não se furta à dimensão humana e contextual, essencial para a

Administração. Foram incluídos artigos que discutem como "desafios para a integração social e acadêmica de ferramentas de IA" (Artigo 4) demandam novas formas de capacitação, e como o sucesso da implementação depende de um "ecossistema digital da cadeia de suprimentos florestais colaborativa" (Artigo 11), sustentado pela confiança (Artigo 8). Portanto, a abordagem interdisciplinar resultante da busca não foi um desvio do tema, mas um caminho necessário para compreender a Inteligência de Negócios em sua total complexidade, como um fenômeno sociotécnico que impacta a gestão em todos os seus níveis.

3. Fundamentação teórica

A Inteligência de Negócios (*Business Intelligence - BI*) consolidou-se na administração contemporânea como um campo estratégico que transcende a mera análise de dados, posicionando-se como um ecossistema sociotécnico fundamental para a competitividade organizacional. Autores como Barbieri (2011) definem o BI como um processo abrangente que envolve a coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte à gestão de negócios. Trata-se de um conjunto de conceitos e métodos que, auxiliados por tecnologias, visa aprimorar a tomada de decisão. Essa conceituação encontra eco na literatura recente, onde o BI é descrito na prática como uma "infraestrutura de inteligência de negócios que permita a transformação de dados e informações em conhecimento útil para a ação" (Artigo 12), sendo hoje impulsionado por tecnologias de Inteligência Artificial (IA) e *Large Language Models (LLMs)* que ampliam exponencialmente sua capacidade analítica (Artigo 2).

O propósito do BI desdobra-se em múltiplos níveis de impacto organizacional. Para O'Brien e Marakas (2013), os sistemas de informação, dos quais o BI é um componente chave, servem para apoiar as estratégias de uma empresa em busca de vantagem competitiva, melhorando a eficiência dos processos e a tomada de decisão gerencial. Os artigos analisados ilustram vividamente essa multifuncionalidade. No nível tático, o BI serve para gerar "informações estratégicas para a tomada de decisão" a partir da análise do comportamento do consumidor (Artigo 1). No nível estratégico, como aponta

Taurion (2013) ao discutir a inovação na era digital, o uso inteligente da informação é o que permite a transformação de modelos de negócio e a criação de novas fontes de receita, alinhando-se à visão do BI como catalisador para a Inovação em Serviços (Artigo 7). Em sua aplicação mais sofisticada, o BI evolui para uma ferramenta de "governança estratégica", apoiando o ciclo de "pensar", 'decidir' e 'agir'" em iniciativas complexas e permitindo a integração de cadeias de suprimentos inteiras (Artigos 12 e 11).

As vantagens de sua implementação são amplamente documentadas. Barbieri (2011) elenca benefícios como a otimização de processos, a identificação de novas oportunidades de mercado, a redução de custos e o aumento da lucratividade. Novamente, o corpus de artigos selecionados fornece exemplos concretos dessas vantagens no cenário atual. O *framework* da "Silvicultura 4.0" (Artigo 11) projeta "benefícios econômicos, ambientais e sociais", incluindo "maior eficiência" e "redução de custos operacionais". Além dos ganhos quantificáveis, uma vantagem crucial reside na otimização do capital humano. Ao automatizar tarefas analíticas complexas, o BI permite que os profissionais se concentrem em competências exclusivamente humanas e de maior valor agregado, como "juízo, empatia, criatividade e adaptabilidade" (Artigo 10).

Contudo, a jornada para se tornar uma organização orientada por dados é repleta de desafios. Taurion (2013) alerta que a transformação digital, impulsionada por tecnologias como o BI, não é um projeto de tecnologia, mas um projeto de mudança organizacional e cultural. Os artigos analisados aprofundam e atualizam essa visão. O estudo de caso da Alemanha (Artigo 6) é emblemático ao listar desafios contextuais como riscos à força de trabalho, aversão cultural à tecnologia, escassez de profissionais qualificados e barreiras impostas por regulamentações de privacidade de dados. A estes, somam-se o alto "investimento de capital" inicial e as crescentes preocupações com "cibersegurança" (Artigo 11), além de questões éticas como o viés em algoritmos e a atribuição de responsabilidade em caso de falhas (Artigo 10). Em um nível mais sutil, o sucesso do BI pode ser minado pela ausência de "confiança interpessoal" na equipe, fator essencial para o compartilhamento de conhecimento (Artigo 8), e pela falta de "inteligência cultural" para contextualizar os dados em mercados diversos (Artigo 9).

No que tange às empresas que utilizam BI, a literatura também reflete uma trajetória de democratização com barreiras. Se historicamente o BI era um domínio de grandes corporações com recursos para investir em sistemas robustos (O'brien; Marakas, 2013), hoje a oferta de ferramentas mais flexíveis amplia o acesso. Os artigos analisados mostram essa tensão na prática. A adoção ainda é liderada por "grandes firmas" (Artigo 6), mas há um movimento estratégico para fomentar a digitalização em "pequenas e médias empresas (PMEs)". Apesar disso, uma lacuna significativa persiste. A literatura aponta que as PMEs ainda são pouco estudadas no contexto de tecnologias avançadas como LLMs (Artigo 2), e estudos empíricos mostram que microempresas, como as de empreendedores imigrantes, enfrentam barreiras substanciais de capital, conhecimento e histórico de crédito para adotar sistemas formais de BI (Artigo 9). Portanto, embora o BI seja uma ferramenta aplicável a empresas de todos os portes, sua implementação prática no contexto brasileiro e global ainda apresenta desafios consideráveis para organizações menores.

4. Resultados e discussões

A presente revisão bibliográfica teve como objetivo construir um panorama integrado sobre a Inteligência de Negócios (BI) na Administração, a partir da análise de um corpus de 12 artigos científicos. A análise revelou que o tema transcende a literatura estritamente gerencial, manifestando-se como um fenômeno sociotécnico complexo. Os resultados foram sistematizados em três dimensões centrais que emergiram da literatura: a dimensão tecnológica, a dimensão estratégica e a dimensão humano-cultural.

A dimensão tecnológica do BI, conforme revelado pelos artigos analisados, está em um estado de profunda transformação. Os resultados apontam que o BI evoluiu de sistemas de relatórios para um ecossistema analítico avançado, cujo motor são tecnologias de Inteligência Artificial (IA). O Artigo 2, por exemplo, realiza uma bibliometria sobre *Large Language Models (LLMs)*, identificando-os como a fronteira da capacidade de analisar dados não estruturados em larga escala. Essa capacidade se materializa em aplicações práticas como os Agentes Conversacionais (Artigo 4) e em ferramentas que

automatizam tarefas complexas de conhecimento, como demonstrado no setor jurídico, que já utiliza IA para "revisão de litígios; automação de expertise; e análise preditiva" (Artigo 10). O Artigo 11 consolida essa visão ao apresentar um *framework* para a Indústria 4.0, onde o BI compõe a "inteligência do sistema de próxima geração", integrando dados de sensores, IoT e toda a cadeia de suprimentos. Discutindo esses achados, percebe-se uma implicação clara para a gestão: a tecnologia está commoditizando a análise de dados. Isso significa que a vantagem competitiva não reside mais em ter a tecnologia, mas na capacidade de utilizá-la para fins estratégicos, o que nos leva à segunda dimensão.

A dimensão estratégica responde à pergunta sobre o propósito do BI nas organizações. Os resultados mostram uma maturação no papel do BI, que se move de uma função de suporte para uma posição central na estratégia empresarial. Inicialmente, seu propósito é gerar "informações estratégicas para a tomada de decisão" tática, como no estudo sobre o comportamento do consumidor (Artigo 1). No entanto, em um nível mais elevado, a literatura o posiciona como um catalisador para a Inovação em Serviços (Artigo 7), servindo como a ponte entre a Gestão do Conhecimento e a criação de valor. Em sua aplicação mais sofisticada, o BI torna-se a base para a "governança estratégica" (Artigo 12), permitindo o monitoramento de iniciativas complexas e a coordenação de ecossistemas de negócios inteiros, como proposto no *framework* da "Silvicultura 4.0" (Artigo 11). A discussão desses resultados, em diálogo com autores como Taurion (2013) e Davenport (2007), reforça a tese de que o BI é o principal viabilizador da organização orientada a dados, cujo objetivo final é "competir com base em *analytics*". Os achados sugerem que as empresas que limitam o BI a uma função de relatórios operacionais estão subutilizando seu potencial estratégico.

A dimensão mais rica e complexa que emergiu da análise é a dimensão humano-cultural, que funciona como o principal fator crítico para o sucesso ou fracasso da implementação do BI. Os resultados dos artigos convergem para a conclusão de que, paradoxalmente, quanto mais avançada a tecnologia, mais cruciais se tornam as competências humanas. O Artigo 10, ao analisar a automação na advocacia, é taxativo ao afirmar que o futuro do profissional do conhecimento reside em habilidades que a IA não pode replicar: "juízo, julgamento,

empatia, criatividade e adaptabilidade". Cada uma dessas competências é aprofundada por outros estudos do corpus. A "empatia" é a base da Inteligência Emocional, que, por sua vez, é o alicerce para a construção da confiança interpessoal – o principal mediador para o alto desempenho em equipes (Artigo 3 e Artigo 8). A "adaptabilidade" se reflete na Inteligência Cultural, a capacidade de contextualizar dados e estratégias em diferentes mercados (Artigo 9). A discussão desses pontos revela que a implementação do BI não é um projeto de TI, mas um profundo projeto de gestão da mudança e desenvolvimento de capital humano. Ignorar essa dimensão leva aos desafios práticos identificados no Artigo 6, como a "aversão tecnológica por alguns grupos sociais e gestores" e a "escassez de recursos humanos qualificados".

A síntese dessas três dimensões permite, portanto, a construção de um modelo conceitual para a compreensão do BI na Administração. Este modelo propõe que a Inteligência de Negócios seja entendida como um ecossistema onde a Estratégia (o propósito de inovar e governar) é o objetivo central, mas seu sucesso depende do equilíbrio e da integração entre a Tecnologia (as ferramentas de IA e plataformas de dados) e o Capital Humano (liderança, confiança e competências como as inteligências emocional e cultural). Todo esse ecossistema, por sua vez, está inserido e é condicionado por um Contexto mais amplo, que inclui a cultura organizacional, a regulação do mercado e a infraestrutura disponível.

As implicações teóricas deste estudo residem na proposição de um modelo integrado que conecta diversas áreas do conhecimento para explicar um fenômeno gerencial. Para a prática, as implicações são claras: os gestores devem dedicar tanta ou mais atenção ao desenvolvimento de pessoas, à cultura organizacional e à gestão da mudança quanto dedicam à aquisição de tecnologia.

Como limitações deste estudo, destaca-se que o corpus de artigos é oriundo de uma busca específica na base SciELO, não representando uma revisão exaustiva de toda a literatura global sobre o tema. A natureza da busca resultou em uma amostra interdisciplinar, o que é uma força para a síntese, mas pode limitar a profundidade em cada área específica.

Para futuras investigações, sugere-se a aplicação empírica do modelo conceitual aqui proposto. Estudos de caso em empresas brasileiras poderiam validar se essas dimensões (Tecnologia, Estratégia e Capital Humano) são, de fato, os principais preditores do sucesso na adoção do BI. Além disso, a lacuna identificada na literatura sobre a adoção de BI em PMEs (Artigo 2 e 9) representa uma avenida promissora para pesquisas futuras, especialmente no contexto brasileiro.

5. Considerações finais

O percurso realizado ao longo desta pesquisa teve como objetivo central responder à questão: como a Inteligência de Negócios pode ser compreendida de forma integrada, conectando suas dimensões tecnológica, estratégica e humano-cultural no contexto da Administração contemporânea? Buscou-se, por meio de uma revisão bibliográfica de um corpus interdisciplinar de 12 artigos, construir um panorama conceitual que superasse a visão puramente instrumental do *Business Intelligence* (BI). Ao final desta jornada analítica, a principal conclusão é que a Inteligência de Negócios deve ser compreendida não como uma ferramenta ou um departamento, mas como um ecossistema sociotécnico complexo, cujo sucesso depende da integração harmônica e do desenvolvimento equilibrado de três dimensões interdependentes: a Tecnológica, a Estratégica e a Humano-Cultural.

Os objetivos específicos delineados foram plenamente alcançados. A pesquisa identificou que a dimensão tecnológica do BI está em constante evolução, impulsionada pela Inteligência Artificial, que automatiza tarefas analíticas e redefine o escopo do trabalho do conhecimento. Em paralelo, a dimensão estratégica revelou uma maturação no propósito do BI, que se deslocou de uma função de suporte para se tornar um catalisador para a inovação em serviços e um pilar para a governança estratégica de organizações e políticas públicas. Contudo, o achado mais contundente desta revisão reside na centralidade da dimensão humano-cultural. A análise demonstrou que, paradoxalmente, a sofisticação da tecnologia eleva a importância de competências exclusivamente humanas. O sucesso na era do BI não é determinado pela potência dos algoritmos, mas pela capacidade dos

líderes e das equipes em exercerem o julgamento, a empatia, a criatividade e a adaptabilidade. Competências como a Inteligência Emocional, a Inteligência Cultural e a construção de um ambiente de confiança interpessoal emergiram não como diferenciais, mas como pré-requisitos para que uma cultura de dados possa de fato florescer e gerar valor.

A principal contribuição deste trabalho é, portanto, a proposição de um modelo conceitual integrado que articula essas três dimensões. Ao fazê-lo, esta pesquisa oferece aos gestores e acadêmicos um mapa mais completo para navegar a transformação digital, ajudando a mitigar a frequente lacuna entre o potencial da tecnologia e a realidade desafiadora de sua implementação.

Reconhece-se, contudo, as limitações inerentes a este estudo. A principal delas reside no escopo do corpus analisado, que foi definido por uma busca sistemática com o descritor "inteligência de negócios" na base de dados SciELO Brasil, no período de 2019 a 2024. Embora essa delimitação tenha garantido foco e profundidade, os resultados e conclusões aqui apresentados refletem a síntese deste conjunto específico de artigos e não podem ser generalizados como uma revisão exaustiva de toda a produção científica global sobre o tema. A natureza interdisciplinar da amostra, embora tenha sido uma força para a construção de um modelo holístico, também implica uma menor profundidade em cada uma das áreas específicas abordadas.

Diante do exposto, este estudo abre caminhos para futuras investigações. Sugere-se a realização de pesquisas empíricas, como estudos de caso em empresas brasileiras, que possam testar e validar o modelo conceitual de ecossistema de BI aqui proposto. Uma avenida de pesquisa particularmente promissora é o aprofundamento da lacuna identificada na literatura sobre os desafios e estratégias para a adoção de BI em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) no contexto nacional. Adicionalmente, estudos qualitativos que explorem a fundo o papel da Inteligência Emocional e Cultural na gestão de equipes de dados e na superação das barreiras de implementação do BI no Brasil poderiam trazer contribuições de grande valor.

Conclui-se, por fim, que a jornada rumo a uma organização verdadeiramente inteligente é menos sobre a aquisição de tecnologia e mais sobre o cultivo de um novo tipo de sabedoria organizacional. O futuro da Administração na era digital será definido não pela potência de suas

ferramentas, mas pela humanidade, discernimento e capacidade de adaptação daqueles que as comandam.

6. Referências

BANDEIRA, G. L. et al. *Service innovation and knowledge management: A bibliometric review and future avenues*. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 6, p. eRAMD220082, 2022.

BARBIERI, C. **Business Intelligence**: modelagem e tecnologia. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

BOHORQUEZ-LOPEZ, V. W. *Evolution of the use of conversational agents in business education: Past, present, and future*. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 25, n. 6, p. eRAMD240062, 2024.

CELIK, B. et al. Análise cienciométrica de pesquisas de enfermagem sobre fratura de quadril: tendências, tópicos e perfis. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 36, p. eAPE026132, 2023.

DAVIS, A. E. *The Future of Law Firms (and Lawyers) in the Age of Artificial Intelligence*. **Revista Direito GV**, v. 16, n. 1, p. e1945, 2020.

FENG, Y.; AUDY, J.-F. *Forestry 4.0: a framework for the forest supply chain toward Industry 4.0*. **Gestão & Produção**, v. 27, n. 4, p. e5677, 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOSLING, M. DE S.; CAMPOS, A. F. D. Comportamento de compra durante a pandemia: informações estratégicas para a tomada de decisão. **Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, v. 47, p. e2024123, 2024.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MACHADO, M. M. et al. Aspectos do empreendedorismo imigrante brasileiro em Toronto. **Interações (Campo Grande)**, v. 22, n. 3, p. 959–975, jul. 2021.

MENDES, V. A economia política da inteligência artificial: o caso da Alemanha. **Revista de Sociologia e Política**, v. 30, p. e003, 2022.

OBERLOHR, V. et al. *LEADERSHIP DEVELOPMENT TRAINING FOR BRAZILIAN ORTHOPEDIC SURGEONS*. **Acta Ortopédica Brasileira**, v. 32, n. 1, p. e272375, 2024.

O'BRIEN, J. A.; MARAKAS, G. M. **Sistemas de informação gerenciais**. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

PESSANHA, G. R. G.; VIEIRA, A. G.; BRANDÃO, W. C. *Large Language Models (LLMs): A systematic study in Administration and Business*. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 25, n. 6, p. eRAMD240059, 2024.

RODRIGUES, N.; REBELO, T. *Unfolding the impact of trait emotional intelligence facets and co-worker trust on task performance*. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 23, n. 3, p. 470–487, jul. 2021.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA, G. DE O.; ELIAS, F. T. S. Parcerias para o Desenvolvimento Produtivo: uma proposta de monitoramento estratégico. **Saúde em Debate**, v. 43, n. spe2, p. 217–233, nov. 2019.

TAURION, C. **Smart cities**: transformação digital de cidades. São Paulo: Brasport, 2013.

