



INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E TOMADA DE DECISÃO: LIÇÕES DAS EXPERIÊNCIAS DA QUIDGEST E VISTA ALEGRE EM PORTUGAL

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND DECISION-MAKING: LESSONS FROM THE EXPERIENCES OF QUIDGEST AND VISTA ALEGRE IN PORTUGAL

GISLAINE DA MOTTA BASTOS MATSUKAWA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

EMERSON EIKITI MATSUKAWA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

WANDERSON DUTRA GRESELE

UNIOESTE - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ

LUÍS FÁBIO CAVALCANTI DA SILVA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecimentos ao Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP UNINOVE e à CAPES.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E TOMADA DE DECISÃO: LIÇÕES DAS EXPERIÊNCIAS DA QUIDGEST E VISTA ALEGRE EM PORTUGAL

Objetivo do estudo

Examinar como a Inteligência Artificial (IA) é integrada nos processos da Quidgest e da Vista Alegre, em Portugal, e propor recomendações para gestores de projetos no Brasil, com base nas palestras dos Professores Isabel Ramos e Carlos Costa.

Relevância/originalidade

A relevância está em analisar como a IA pode ser usada estratégicamente em organizações distintas, uma nativa digital e outra tradicional. A originalidade reside em extraír reflexões aplicáveis e relevantes para o contexto da gestão de negócios no Brasil.

Metodologia/abordagem

Foi utilizada uma abordagem qualitativa de estudo de caso múltiplo e comparativo. Os dados foram coletados por triangulação (observação, entrevistas e fontes secundárias) e analisados pela Análise de Conteúdo Temática, com codificação dedutiva e indutiva.

Principais resultados

Os resultados mostram que a IA é um diferencial competitivo. Na Quidgest, otimiza processos e desenvolvimento e customização de software, enquanto na Vista Alegre, moderniza a produção fabril e valoriza a tradição através da digitalização de seu acervo.

Contribuições teóricas/metodológicas

O estudo reforça a teoria do paradoxo automação-aumentação e a visão baseada na atenção (attention-based view). Demonstra que a IA atua como catalisadora da cultura de inovação e reinvenção organizacional.

Contribuições sociais/para a gestão

Para os gestores brasileiros, o estudo recomenda fomentar uma atitude aberta, investir em formação em IA, valorizar o patrimônio simbólico e integrar processos de inovação, com foco na realocação da atenção gerencial entre automação e o fator humano.

Palavras-chave: Inteligência Artificial, Tomada de Decisão, Inovação, Atenção Gerencial, Estudo de Caso

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND DECISION-MAKING: LESSONS FROM THE EXPERIENCES OF QUIDGEST AND VISTA ALEGRE IN PORTUGAL

Study purpose

To examine how Artificial Intelligence (AI) is integrated into the processes of Quidgest and Vista Alegre in Portugal, and to propose recommendations for project managers in Brazil, based on lectures by Professors Isabel Ramos and Carlos Costa.

Relevance / originality

The relevance lies in analyzing how AI can be strategically used in different organizations—one digitally native and the other traditional. Its originality comes from drawing applicable and relevant insights for the context of project management in Brazil.

Methodology / approach

A qualitative, multiple, and comparative case study approach was used. Data were collected through triangulation (observation, interviews, and secondary sources) and analyzed using Thematic Content Analysis, with deductive and inductive coding.

Main results

The results show that AI is a competitive differentiator. At Quidgest, it optimizes processes and software customization , while at Vista Alegre, it modernizes factory production and adds value to tradition through the digitalization of its heritage.

Theoretical / methodological contributions

The study reinforces the automation-augmentation paradox theory and the attention-based view. It demonstrates that AI acts as a catalyst for a culture of innovation and organizational reinvention.

Social / management contributions

For Brazilian managers, the study recommends fostering an open attitude, investing in AI training, valuing symbolic heritage, and integrating innovation processes, focusing on reallocating managerial attention between automation and the human factor.

Keywords: Artificial Intelligence, Decision-Making, Innovation, Managerial Attention, Case Study

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E TOMADA DE DECISÃO: LIÇÕES DAS EXPERIÊNCIAS DA QUIDGEST E VISTA ALEGRE EM PORTUGAL

1. Introdução

A emergência da Inteligência Artificial (IA), juntamente com a transformação digital, tem impulsionado uma nova era na gestão organizacional, marcada pelo avanço da inovação e da sustentabilidade. O Módulo Internacional em Portugal proporcionou uma análise das práticas de IA na QUIDGEST, referência em soluções tecnológicas (Engium, 2021; Quidgest Timor, s.d.), e na fábrica-museu VISTA ALEGRE, símbolo da síntese entre tradição, patrimônio e modernidade industrial (Ruão, 2002; Campolargo & Fonseca, 2011).

O problema central deste estudo reside em como a IA pode ser utilizada estrategicamente para apoiar a tomada de decisão em organizações com perfis distintos, trazendo reflexões aplicáveis e relevantes ao contexto da gestão de projetos no Brasil. O objetivo é, à luz das palestras dos Professores Isabel Ramos (Universidade do Minho) e Carlos Costa (ISEG), examinar como duas organizações portuguesas integram a IA em seus processos e propor recomendações para gestores brasileiros.

2. Referencial Teórico

A inteligência artificial engloba soluções computacionais capazes de realizar tarefas que antes exigiam inteligência humana. Tais soluções são viabilizadas pela aplicação de lógica, automação, aprendizado de máquina, estatística avançada e algoritmos generativos (Costa, 2024). A IA potencializa as habilidades humanas e se apresenta como um pilar para transformação digital.

Tanto literaturas passadas quanto contemporâneas desconstroem a ideia de substituição pura, lançando mão do chamado paradoxo automação/aumentação: IA tanto automatiza tarefas quanto amplia a capacidade humana para decisões e criatividade (Raisch & Krakowski, 2021; Smith & Lewis, 2011). Assim, é sugerido que a convivência criativa e tensionada entre automação e aumentação é central para a performance e adaptabilidade organizacional (Schad et al., 2016; Schad & Bansal, P. 2018). Já a literatura de atenção gerencial (*attention-based view*) sustenta que onde e como os líderes alocam atenção, especialmente em ambientes incertos mediados por IA, determinam sua capacidade de inovar e se adaptar (Ocasio, 1997; Vuori, 2024; Nicolini & Mengis, 2024). Práticas que favorecem a realocação dinâmica da atenção e dos recursos entre automação e aumentação maximizam resiliência e inovação organizacionais (Ocasio, Laamanen & Vaara, 2018). Além, estudos de aprendizagem organizacional indicam que a sinergia entre *know-how* humano e sistemas inteligentes estimula *feedbacks* contínuos e decisões mais eficazes (Brynjolfsson & Mitchell, 2017; Kellogg et. al, 2020). O diferencial, portanto, está na integração entre homem, máquina e contexto organizacional, sobretudo onde a complexidade e a ambiguidade prevalecem.

3. Método

A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, baseada em um estudo de caso múltiplo e comparativo (Yin, 2014). Foram selecionados dois casos: a QUIDGEST, uma empresa nativa digital, e a VISTA ALEGRE, uma indústria tradicional em transformação digital.

A coleta de dados empregou a triangulação, combinando fontes primárias (observação de campo e entrevistas) e fontes secundárias, como relatórios anuais, notícias e documentos técnicos. A análise seguiu a Análise de Conteúdo Temática (Braun & Clarke, 2006), com um processo de codificação que mesclou abordagens dedutivas (guiadas pela teoria) e indutivas

(emergentes dos dados) que permitiu uma análise comparativa para identificar padrões, contrastes e relações entre os casos. O rigor da pesquisa foi assegurado por critérios de credibilidade, transferibilidade, dependabilidade e confirmabilidade (Lincoln & Guba, 1985).

4. Análise dos Resultados

O uso da inteligência artificial na QUIDGEST permeia os softwares de gestão por meio de *machine learning* e sistemas especialistas, promovendo recomendações automatizadas e impulsionando decisões assertivas em diversas áreas de negócio. A cultura *data-driven*, combinada a esforços para treinamento de gestores na interpretação dos outputs da IA, eleva inovação e eficiência operacional (Quidgest, s.d.). Já na VISTA ALEGRE, a IA potencializa não apenas a modernização fabril, com sensores inteligentes, análise preditiva e *big data* para controle de qualidade, mas também a valorização da tradição, via digitalização de padrões históricos e estratégias de marketing orientadas por algoritmos inteligentes, atuando como ponte entre eficiência operacional e diferenciação (Grupo Visabeira, 2023).

Produto e Design: A inovação em produto e design na VISTA ALEGRE vai além da estética e da funcionalidade ao integrar criatividade artística e tecnologias de IA utilizando algoritmos para digitalizar padrões históricos e inspirar novas coleções em colaboração com designers (Lusa, 2024; Tomás, 2024). A QUIDGEST emprega a IA em plataformas *no-code* que permitem criação e customização rápidas dos produtos de *software*, respondendo de maneira ágil a demandas complexas e setoriais dos clientes, ampliando o valor do produto entregue (Quidgest, s.d.). Em ambos, a combinação entre tradição e tecnologia demonstra que a inovação não se limita a novas criações, mas a ressignificação de ativos culturais e intangíveis, promovendo diferenciação competitiva. Onde a inovação dialoga tanto com a história da organização quanto com suas capacidades.

Processos: O uso inteligente da IA em processos industriais posiciona a VISTA ALEGRE como referência em modernização fabril. Ao adotar sensores conectados e sistemas de *machine learning* para monitoramento em tempo real da produção, redução de desperdícios e melhoria da qualidade, alcançando elevados níveis de eficiência e qualidade (Lusa, 2024; Grupo Visabeira, 2023). A QUIDGEST utiliza IA para automatizar tarefas rotineiras, como auditoria de documentos, análise de conformidades e recomendações para *compliance*, liberando a equipe para atividades de maior valor estratégico (Quidgest, s.d.). Em ambos os casos, é possível observar como a IA não se restringe a cortar custos, mas a criar resiliência e flexibilidade, comprovando que a verdadeira inovação em processos é resultado da realocação dinâmica da atenção gerencial entre automação e aumentação (Raisch & Krakowski, 2021; Ocasio, 2011). Isso indica que a transformação operacional mediada pela IA mantém o foco tanto em ganhos de eficiência quanto em melhorias na experiência do usuário.

Modelo de Negócio: A gestão inovadora do portfólio e das parcerias da VISTA ALEGRE integra práticas digitais avançadas para diversificar mercados (Grupo Visabeira, 2023). De maneira análoga, a QUIDGEST inova ao permitir a rápida customização de suas soluções para distintos nichos de negócio, utilizando *frameworks* modulares e IA para mapear oportunidades em setores tão variados quanto bancário, governo e saúde (Quidgest, s.d.), conectando sua expertise tecnológica às necessidades emergentes do mercado global. Essas estratégias mostram que a consolidação de modelos de negócio inovadores depende, cada vez mais, da capacidade de utilizar IA para antecipar tendências, segmentar públicos e estruturar alianças flexíveis. A IA pode ser a infraestrutura cognitiva que viabiliza tanto a diversificação quanto a manutenção da identidade estratégica da organização.

Cultura, Liderança e Aprendizagem: O compromisso com a aprendizagem contínua e a inovação cultural é nítido tanto na VISTA ALEGRE quanto na QUIDGEST. A VISTA ALEGRE investe em equipes multidisciplinares e programas de residência criativa,

incorporando práticas colaborativas e experimentais que favorecem adaptação diante de desafios tecnológicos e mercadológicos (Ruão, 2002; Grupo Visabeira, 2023; Portugal Global, 2024). Já a QUIDGEST promove comunidades de prática em engenharia de software, trilhas de capacitação em IA e dinâmicas de cocriação intra e interorganizacionais, fomentando um ambiente propício à inovação aberta e ao compartilhamento de conhecimento tácito (Quidgest, s.d.). Lideranças em ambas as empresas demonstram atenção focada tanto em resultados quanto em clima organizacional, reconhecendo que a eficácia dos avanços tecnológicos depende do engajamento das equipes e do alinhamento estratégico. Essa experiência sugere que a governança da inovação depende do fomento à inteligência coletiva, à liderança participativa e à disseminação sistemática de práticas orientadas por dados.

IA e Atenção Gerencial: Nas empresas analisadas, o diferencial competitivo não reside simplesmente na adoção de tecnologias de ponta, mas na capacidade de gestores realocarem seu foco de maneira estratégica entre automação, tradição, experiência do cliente e aprimoramento contínuo das equipes. Na QUIDGEST, se destaca a atenção voltada à oferta de soluções sob medida em que a liderança promove ambientes favoráveis à experimentação e ao aprendizado incremental (Quidgest, s.d.), que viabiliza respostas rápidas às necessidades dinâmicas do mercado, favorecendo tomadas de decisão ágeis e baseadas em dados reais (Costa, 2024). Ambos os casos mostram que a IA atua não somente como ferramenta, mas elemento catalisador de cultura de inovação e reinvenção organizacional, conectando a adaptabilidade institucional à busca por soluções singulares para problemas complexos (Raisch & Krakowski, 2021; Smith & Lewis, 2011).

5. Considerações Finais

A IA é capaz de transformar tecnologia em valor concreto e sustentável para a organização e seu ecossistema, mas só atinge seu potencial pleno quando articulada. A combinação entre tecnologia, pessoas, cultura e estratégia na QUIDGEST e VISTA ALEGRE é diferencial competitivo ao viabilizar decisões rápidas, assertivas, conectadas ao propósito organizacional e adaptáveis a ambientes complexos. Ambientes organizacionais que cultivam atenção gerencial estratégica, aprendizagem coletiva, integração entre automação e aumentação e que valorizam o legado cultural estão mais bem posicionados para capturar os benefícios plenos da inteligência artificial de modo ético, sustentável e alinhado à realidade nacional.

Para o contexto brasileiro, a lição central é a necessidade de fomentar gestores com atitude aberta ao novo, capazes de distribuir a atenção entre eficiência operacional, valorização do patrimônio simbólico e construção de ambientes onde o aprendizado colaborativo e a experimentação sejam permanentes. É recomendado investimento em ambientes experimentais, formação em IA para gestores, valorização do patrimônio simbólico e integração sistêmica dos processos de inovação, sempre na perspectiva de uma liderança atenta e inovadora (Costa, 2024; Grupo Visabeira, 2023; Smith & Lewis, 2011; Ocasio, 1997).

Referências

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brynjolfsson, E., & Mitchell, T. (2017). What can machine learning do? Workforce implications. *Science*, 358(6370), 1530–1534. <https://doi.org/10.1126/science.aap8062>
- Campolargo, Margarida & Fonseca, Maria. (2011). VISTA ALEGRE Fábrica de Porcelana: um caso de arquitectura sustentável. *Labor e Engenho*. 5. 62. 10.20396/lobore.v5i1.107.
- Costa, C. J., Aparicio, M., Aparicio, S., & Aparicio, J. T. (2024). The democratization of artificial intelligence: Theoretical framework. *Applied Sciences*, 14(18), 8236. <https://doi.org/10.3390/app14188236>

- ENGIUM. (2021, 27 de setembro). *Quidgest awards Science and Academia Prize to UMinho highlighting collaboration with EEUM.* ENGIUM. <https://www.engium.uminho.pt/en/quidgest-awards-science-and-academia-prize-to-uminho-highlighting-collaboration-with-eeum/>
- Grupo Visabeira. (2023). *Criatividade, Inovação, Dinamismo: Relatório de Gestão 2023.* <https://grupovisabeira.com/assets/rc-2023-gv-pt.pdf>
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Lusa. (2024, 14 de julho). *Portugal: VISTA ALEGRE uses AI in one of its plants - CEO*. AMAN Alliance. <https://www.aman-alliance.org/Home/ContentDetail/78264>
- Nicolini, D., & Mengis, J. (2024). Routines, attention, and the construction of organizational capabilities. *Academy of Management Review*, 49(2), 253-274. <https://doi.org/10.5465/amr.2021.0333>
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187–206. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199707\)18:1+3C187::AID-SMJ936%3E3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+3C187::AID-SMJ936%3E3.0.CO;2-K)
- Ocasio, W. (2011). Attention to attention. *Organization Science*, 22(5), 1286–1296. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0602>
- Ocasio, W., Laamanen, T., & Vaara, E. (2018). Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change. *Strategic Management Journal*, 39(1), 155–167. <https://doi.org/10.1002/smj.2702>
- Portugal Global. (2024, julho). *VISTA ALEGRE está a usar inteligência artificial*. Portugal Global. Obtido em <https://portugalglobal.pt/noticias/2024/julho/vista-alegre-esta-a-usar-inteligencia-artificial/>
- Quidgest. (s.d.). Model Driven Engineering e Inteligência Artificial. Quidgest. <https://quidgest.com/artigos/model-driven-engineering-e-inteligencia-artificial/>
- Quidgest Timor. (s.d.). Sobre Nós. Quidgest Timor. <https://quidgest.tl/pt/sobre-nos/>
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
- Ruão, Teresa. (2002). Uma investigação aplicada da identidade da marca: o caso das porcelanas VISTA ALEGRE. *Comunicação e Sociedade*, 4. 10.17231/comsoc.4(2002).1294.
- Schad, J., & Bansal, P. (2018). Seeing the forest and the trees: How a systems perspective informs paradox research. *Journal of Management Studies*, 55(8), 1490–1506. <https://doi.org/10.1111/joms.12398>
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5–64. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162422>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Tomás, A. (2024). *With “a perfect sense of reality.” Insights into the famous porcelain and glass manufacture VISTA ALEGRE*. iF Design Magazine. <https://ifdesign.com/en/if-magazine/interview-with-alda-tomas>
- Vuori, T. O. (2024). Managerial attention in the age of AI. *Long Range Planning*, 57(2), 102365. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102365>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage.