



A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA: IMPACTOS NAS DECISÕES ESTRATÉGICAS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS

ISABELLA PRATES MENDES

Universidade Fumec

isabellaprates.silva@gmail.com

PHILIPPE LAGE AUGUSTO RODRIGUE

Universidade Fumec

philipelagge@gmail.com

ADRIANO DA SILVA RIBEIRO

Universidade Fumec

adriano.ribeiro@fumec.br

AMANDA DAMASCENO DE SOUZA

Universidade Fumec

amanda.dsouza@fumec.br

RENATA DE SOUSA DA SILVA TOLENTINO

Universidade Fumec

rsousa@fumec.br

RESUMO

Este estudo examina como a inteligência artificial vem transformando a governança universitária das faculdades privadas, especialmente no que diz respeito às decisões estratégicas. A partir da análise de documentos e literatura especializada, a pesquisa revela que a tecnologia pode trazer mais precisão e agilidade para a gestão universitária, em um mercado educacional cada vez mais competitivo. Embora a IA esteja ajudando a profissionalizar a gestão das IES privadas, nota-se que muitas instituições ainda precisam avançar na integração dessas ferramentas com práticas socialmente responsáveis. O estudo sugere que o verdadeiro potencial da inteligência artificial só se realiza quando a tecnologia é utilizada em sintonia com os valores institucionais e os princípios de uma gestão universitária comprometida com o desenvolvimento sustentável.

Palavras-chave: inteligência artificial, governança universitária, ensino superior, tomada de decisão estratégica.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a inteligência artificial (IA) tem se consolidado como uma das tecnologias mais disruptivas e transformadoras em diversos setores, incluindo o educacional. No contexto das Instituições de Ensino Superior (IES) privadas, a adoção da IA tem se mostrado especialmente relevante no aprimoramento dos processos de gestão e na tomada de decisões estratégicas. Este cenário é impulsionado pela crescente competitividade do setor e pela necessidade de inovação constante para garantir sustentabilidade e excelência acadêmica (DANTAS; LEITE FILHO, 2016).

A governança universitária, entendida como o conjunto de práticas e estruturas que direcionam e controlam uma organização, também tem passado por transformações diante do avanço da tecnologia. O uso de IA nesse contexto tem potencializado a capacidade das IES em analisar grandes volumes de dados, identificar padrões e antecipar cenários, promovendo decisões mais ágeis e fundamentadas (DELOITTE, 2023). Assim, torna-se fundamental compreender de que maneira essa tecnologia está sendo incorporada às práticas de governança nas instituições educacionais privadas.

A integração da IA na governança corporativa de IES permite a automação de processos, o monitoramento de indicadores em tempo real e o suporte à análise de riscos e oportunidades. Tais funcionalidades elevam a eficiência dos conselhos e gestores ao disponibilizar informações estratégicas com maior precisão e rapidez (SILVA; CUNHA; PIRES, 2016). Entretanto, essa incorporação não ocorre sem desafios, especialmente em relação à ética, à transparência dos algoritmos e à responsabilidade das decisões automatizadas (SILVA; FERREIRA, 2023).

Além dos benefícios operacionais, a IA pode exercer forte influência sobre a cultura organizacional, alterando a dinâmica de poder e as formas de relacionamento entre os diferentes atores institucionais. A governança tradicional, pautada na experiência humana e em processos deliberativos, passa a conviver com modelos baseados em inteligência de dados, o que exige novas competências dos gestores e um reposicionamento estratégico das lideranças (BORGES; TEIXEIRA, 2010).

No cenário brasileiro, a governança corporativa nas IES privadas enfrenta pressões por desempenho acadêmico, retenção de estudantes, sustentabilidade financeira e adaptação às exigências dos órgãos reguladores. A IA surge como uma ferramenta promissora para enfrentar esses desafios, sobretudo por sua capacidade de contribuir com a formulação e a

execução de estratégias mais precisas e orientadas por evidências (SILVA et al., 2021). No entanto, a adoção da tecnologia ainda é desigual e carece de padronizações normativas e éticas.

A literatura aponta que, embora os benefícios da IA na governança sejam notórios, muitos gestores ainda demonstram receio em delegar processos decisórios a sistemas automatizados. Essa resistência pode ser atribuída à falta de conhecimento técnico, à ausência de regulamentação específica e ao receio de perda de controle sobre decisões estratégicas (DELOITTE, 2023). O desafio, portanto, é encontrar um equilíbrio entre o uso da tecnologia e a manutenção de valores humanos na governança.

Este estudo justifica-se pela necessidade de compreender os impactos concretos da IA nos processos de decisão estratégica nas IES privadas, considerando o cenário atual de transformação digital. Ao analisar como a IA tem sido incorporada à governança e quais seus efeitos sobre a assertividade, eficiência e agilidade das decisões, pretende-se contribuir com um olhar crítico e reflexivo sobre o uso responsável e estratégico da tecnologia no ensino superior (IBGP, 2023).

Diante disso, este estudo investiga como a inteligência artificial vem transformando os processos decisórios nas instituições de ensino superior privadas. O trabalho tem como objetivo central examinar os impactos da IA na tomada de decisão estratégica dessas organizações educacionais.

A contribuição deste artigo reside justamente em articular esses referenciais globais com os contextos específicos do ensino superior privado, oferecendo um panorama crítico sobre inovação tecnológica e governança responsável no setor.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, serão apresentados os principais conceitos que sustentam o tema deste trabalho. O objetivo é explicar como a Inteligência Artificial (IA) e a Governança universitária se relacionam, dentro das Instituições de Ensino Superior (IES) privadas. Vamos abordar o que é a Inteligência Artificial, como ela funciona e de que forma está sendo utilizada no ambiente organizacional. Em seguida, serão discutidos os fundamentos da Governança universitária e sua importância para uma gestão mais eficiente e transparente. Depois, será explorada a relação entre IA e governança, destacando os impactos dessa

tecnologia nas decisões estratégicas. Por fim, será apresentado o cenário atual das IES privadas no Brasil, com foco nos desafios que enfrentam e nas oportunidades trazidas pelas inovações tecnológicas.

2.1 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A Inteligência Artificial (IA) é uma área da ciência da computação que busca desenvolver sistemas capazes de simular a capacidade humana de raciocinar, aprender, perceber e tomar decisões. Com o avanço da tecnologia e o aumento do poder computacional, a IA passou a desempenhar papel central em diversas áreas do conhecimento, incluindo a gestão estratégica e a educação (SANTOS, 2023). Sua aplicação em ambientes corporativos tem demonstrado um enorme potencial para automatizar processos, otimizar recursos e gerar conhecimento a partir da análise de grandes volumes de dados.

No contexto organizacional, a IA não é apenas uma ferramenta operacional, mas um ativo estratégico que redefine os modelos de negócios e influencia diretamente os processos decisórios. Tecnologias baseadas em IA, como algoritmos de machine learning e sistemas especialistas, vêm sendo incorporadas a plataformas de Business Intelligence (BI) e Enterprise Resource Planning (ERP), impactando a governança e o desempenho institucional (FERREIRA, 2023). Essa transformação exige das organizações uma revisão de suas práticas de governança, cultura organizacional e estrutura de liderança.

De forma particular, nas Instituições de Ensino Superior (IES), a IA tem se mostrado uma aliada na melhoria da gestão acadêmica, na personalização do ensino e na análise preditiva para retenção de alunos e planejamento estratégico (NASCIMENTO, 2022). A capacidade de prever comportamentos e sugerir ações com base em dados históricos fortalece a posição das IES em mercados altamente competitivos e dinâmicos. Além disso, a IA pode apoiar na avaliação de desempenho institucional, promovendo decisões mais assertivas e baseadas em evidências (MARTINS; CORRÊA, 2023).

Contudo, a adoção de IA também impõe desafios éticos e jurídicos, principalmente no que se refere à transparência dos algoritmos, à proteção de dados e à responsabilização por decisões automatizadas. Segundo Almeida (2024), é imprescindível que haja regulação adequada e políticas internas claras que orientem o uso ético da IA nas organizações. A ausência de diretrizes pode comprometer a legitimidade dos processos decisórios e gerar riscos à reputação e à conformidade legal das instituições.

A aplicação da IA nas organizações também tem implicações culturais. Sua introdução tende a reconfigurar fluxos de trabalho, relações hierárquicas e até mesmo valores institucionais. Isso exige uma gestão da mudança eficaz, com investimentos em formação de lideranças digitais, comunicação interna e desenvolvimento de uma cultura orientada por dados (RIBEIRO et al., 2022). A aceitação e o sucesso da IA em contextos corporativos dependem, em grande medida, do engajamento e da maturidade digital das equipes.

Tem-se observado que a Inteligência Artificial não deve ser vista apenas como uma tecnologia emergente, mas como um elemento estruturante das organizações contemporâneas. Sua presença nos processos estratégicos redefine a lógica de funcionamento institucional e impõe novos paradigmas à governança corporativa, exigindo preparo técnico, responsabilidade ética e visão estratégica por parte dos gestores (ALMEIDA, 2024; RIBEIRO et al., 2022).

2.2 GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA

A gestão de uma universidade pode ser vista como um conjunto de práticas, métodos e sistemas que guiam e supervisionam suas operações. É mais do que uma simples organização; é uma maneira de assegurar que as decisões estejam de acordo com os objetivos educacionais, os princípios da instituição e o compromisso com a comunidade (DANTAS; LEITE FILHO, 2016). Em universidades privadas é preciso equilibrar ensino de qualidade e estabilidade financeira, essa gestão se torna ainda mais complexa.

Com a crescente competição no setor educacional, a gestão universitária ganhou foco em sua importância e estratégia imposta pelo ambiente como um todo. A forte pressão por resultados, a necessidade constante de inovação e a demanda por mais transparência nas decisões exigem que as instituições possuam uma gestão mais organizada e colaborativa (SILVA, 2021), conselhos universitários, comitês acadêmicos, núcleos de gestão e patrocinadores precisam trabalhar juntos, focando na eficiência administrativa e na melhoria da qualidade do ensino, um esforço diário que todos os envolvidos deve batalhar juntos garantindo resultados positivos e uma gestão de qualidade.

Um dos pilares da boa gestão universitária é a definição correta dos papéis e responsabilidades em todos os níveis de administração. Isso inclui, por exemplo, definir as responsabilidades entre a reitoria, as pró-reitorias, os conselhos de curso e os mantenedores. Essa definição não só agiliza as decisões, mas também fortalece a independência da instituição, que é fundamental para o progresso acadêmico e científico (IBGP, 2023).

A gestão nas instituições de ensino também deve acompanhar um ambiente em constante mudança, a crescente digitalização, a expansão do ensino a distância e as novas necessidades dos alunos exigem um modelo de gestão mais adaptável e inteligente. Nesse cenário, o uso de tecnologias como a Inteligência Artificial pode ajudar a tomar decisões mais estratégicas, baseando-se em dados precisos e atualizados (DELOITTE, 2023).

No entanto, a adoção de novas tecnologias requer cautela. Como alertam Ribeiro (2022), a gestão universitária não deve se restringir ao uso prático da tecnologia, mas deve manter o foco nos valores que sustentam a missão educacional. A introdução da IA, por exemplo, deve estar de acordo com princípios como igualdade, ética, participação e respeito à diversidade, para não prejudicar a qualidade da educação nem aumentar as desigualdades.

Dessa forma a gestão das universidades precisa ser vista como algo que está sempre se aprimorando. Para funcionar bem, é essencial que todos na instituição, professores, funcionários e alunos, todos devem trabalhar em conjunto para criar um plano duradouro para o futuro. Ao combinar novas tecnologias com a colaboração de todos, as universidades podem criar uma forma de gestão que inclua mais pessoas, seja mais responsável e esteja mais atenta aos problemas do ensino superior neste século (MARTINS; CORRÊA, 2023).

2.3 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GOVERNANÇA

A incorporação da Inteligência Artificial (IA) à governança universitária representa uma das principais inovações da atualidade no campo da gestão organizacional. Sistemas de IA, ao processarem grandes volumes de dados com alta velocidade e precisão, oferecem suporte avançado para conselhos, comitês e gestores tomarem decisões estratégicas mais fundamentadas e preditivas (DELOITTE, 2023). Essa transformação tecnológica impacta a dinâmica tradicional da governança, exigindo que suas estruturas se adaptem a um modelo mais orientado por dados e menos dependente exclusivamente da intuição humana.

As Instituições de Ensino Superior (IES), o processo da IA incorporada à Governança universitária tem se mostrado especialmente relevante diante da necessidade crescente de otimizar processos administrativos e acadêmicos. A IA tem sido aplicada, por exemplo, em análises preditivas de evasão estudantil, gestão de desempenho docente e projeções de sustentabilidade financeira (NASCIMENTO, 2022). Esses dados retroalimentam os conselhos administrativos e reitorias, fortalecendo o papel da governança como estrutura estratégica e

proativa. Entretanto, a adoção de IA na governança demanda um reposicionamento ético e jurídico, uma vez que decisões orientadas por algoritmos podem influenciar diretamente políticas institucionais e afetar os direitos de diferentes grupos de stakeholders.

Conforme destaca Almeida (2024), a governança baseada em IA precisa estabelecer diretrizes claras sobre responsabilidade, explicabilidade e supervisão humana das decisões automatizadas. Isso é particularmente relevante em ambientes educacionais, onde o impacto das decisões não é apenas financeiro, mas também pedagógico e social.

Quando se relaciona IA à capacitação dos atores que compõem a estrutura de governança. Conselheiros, gestores e coordenadores precisam compreender minimamente os fundamentos técnicos da IA para que possam avaliar com criticidade os resultados oferecidos pelos sistemas inteligentes (FERREIRA, 2023). Essa lacuna de conhecimento pode comprometer a autonomia dos tomadores de decisão, gerando dependência tecnológica e decisões mal interpretadas.

Apesar dos desafios, os benefícios são expressivos. A IA pode contribuir para que a governança seja mais dinâmica, eficiente e assertiva. Sua integração à governança institucional permite uma visão holística e em tempo real das operações, promovendo decisões mais rápidas e baseadas em múltiplas variáveis que seriam inalcançáveis por análise exclusivamente humana (FARIA; VASCONCELOS, 2023). Em um setor educacional cada vez mais competitivo, essa vantagem pode representar um diferencial estratégico importante.

2.4 CONTEXTO DAS IES PRIVADAS NO BRASIL

Historicamente, as IES privadas surgiram como resposta à limitação da oferta pública de ensino superior, com forte presença em regiões urbanas e interioranas. Seu modelo de gestão é fortemente baseado em critérios empresariais, buscando equilíbrio entre qualidade acadêmica e viabilidade econômica (DANTAS; LEITE FILHO, 2016). Essa natureza híbrida demanda estruturas de governança robustas, que sejam capazes de alinhar os interesses educacionais com metas de rentabilidade e expansão.

Nos últimos anos, a expansão acelerada do ensino a distância (EaD), intensificada pela pandemia da COVID-19, transformou ainda mais o cenário das IES privadas. Esse movimento impôs novas exigências tecnológicas, impulsionando a necessidade de inovação na gestão institucional, no uso de dados e na reformulação de estratégias de captação e retenção de alunos (SILVA et al., 2021). O uso de Inteligência Artificial aparece, nesse

contexto, como uma solução viável para lidar com a complexidade e escala dos novos modelos educacionais.

Um fator de impacto significativo é a crescente regulação por parte do Ministério da Educação (MEC), que exige das IES privadas níveis elevados de controle e prestação de contas sobre indicadores de desempenho, como Conceito Preliminar de Curso (CPC), Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) e Índice Geral de Cursos (IGC). Esses requisitos incentivam a adoção de ferramentas de gestão mais precisas e tecnológicas, entre elas sistemas de IA aplicados à avaliação institucional e à gestão da qualidade (MARTINS; CORRÊA, 2023).

O perfil dos estudantes também tem se transformado; há uma crescente demanda por formação flexível, digital e compatível com a realidade do mercado de trabalho. As IES privadas precisam adaptar seus currículos, infraestrutura e práticas pedagógicas a esse novo público, o que exige capacidade de análise preditiva, personalização do ensino e decisões rápidas, características amplamente apoiadas por tecnologias baseadas em dados (RIBEIRO et al., 2022). Assim, a governança estratégica dessas instituições precisa se modernizar para responder a essas exigências sociais e econômicas.

Com a IA, temos a capacidade de integrar dados acadêmicos, financeiros e de mercado por meio de sistemas inteligentes oferece vantagens competitivas reais, desde que acompanhada por uma gestão ética, transparente e alinhada à missão educacional das instituições (DELOITTE, 2023; IBGP, 2023).

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, tendo como foco a compreensão dos impactos da Inteligência Artificial (IA) nos processos de decisão estratégica na governança universitária de IES; A escolha pela abordagem qualitativa se justifica pela necessidade de explorar, interpretar e contextualizar fenômenos relacionados à transformação digital e à tomada de decisões nos ambientes organizacionais educacionais.

A estratégia metodológica adotada se baseia em pesquisas. Foram analisados artigos, legislações educacionais, publicações técnicas e materiais disponibilizados por órgãos especializados (como MEC, INEP, IBGP, dentre outros), bem como estudos de caso previamente publicados que abordam a relação entre IA, governança universitária e ensino superior. As fontes foram selecionadas com base em sua relevância acadêmica e atualidade,

priorizando publicações dos últimos 10 anos.

Para a análise dos dados, utilizou-se o método de análise de conteúdo temática, conforme proposto por Bardin (2016), permitindo identificar categorias recorrentes nos materiais analisados, como: "automação de processos", "transparência algorítmica", "eficiência na governança", "resistência à IA", entre outros. Essa análise viabilizou o mapeamento dos principais impactos e tendências decorrentes da integração da IA na estrutura de governança universitária das IES privadas.

O estudo se restringe exclusivamente instituições de ensino superior privadas brasileiras, considerando que essas organizações, em virtude de sua natureza jurídica e modelo de gestão, apresentam maior liberdade para adoção de tecnologias emergentes e práticas inovadoras de governança. As instituições públicas não foram incluídas neste estudo pois operam sob lógicas regulatórias e orçamentárias distintas da rede privada.

4. RESULTADOS

Os resultados apontam que a implantação da Inteligência Artificial nas IES privadas tem impactos expressivos na qualidade e celeridades da tomada de decisões estratégicas. A IA contribui para uma governança universitária mais eficiente e baseada em dados, o que reforça o processo decisório nos níveis estratégico, tático e operacional (GESSER et al., 2021).

Em IES privadas, onde a sustentabilidade financeira e a competitividade são indispensáveis, a IA tem sido aplicada na definição de políticas de captação e retenção de alunos, na previsão de evasão, na melhoria do planejamento acadêmico e na gestão de desempenho institucional.

Na prática, a gestão universitária moderna está cada vez mais vinculada a sistemas inteligentes que cruzam informações de diferentes áreas, desde dados administrativos e acadêmicos até indicadores de mercado. Essa integração ajuda a conciliar os interesses de todos os envolvidos (mantenedores, alunos, professores e sociedade) com os objetivos da instituição.

Um exemplo claro dessa transformação aparece nas universidades familiares. Antes geridas de forma centralizada e pessoal, muitas estão adotando modelos mais profissionais, onde a inteligência artificial ajuda a mediar decisões e reduzir conflitos de interesse (DA SILVA JUNIOR; MUNIZ; MARTINS, 2009).

No entanto, embora a IA aumente a eficiência e possíveis previsões das ações estratégicas institucionais, seu uso exige atenção aos princípios éticos, de transparência e responsabilidade social. As IES privadas, pressionadas por resultados e metas, muitas vezes adotam a IA de forma reativa e pouco integrada a uma cultura de governança participativa. A OCDE (2021) propõe que o uso da IA deve beneficiar a sociedade, respeitar os direitos humanos e estar comprometido com o bem-estar coletivo, diretrizes que ainda não estão plenamente consolidadas na prática das IES brasileiras, sobretudo no setor privado.

A inteligência artificial traz grandes possibilidades para as universidades, mas também coloca desafios complexos em evidência. O problema é que muitas instituições privadas ainda pecam na hora de implementar essas tecnologias: não acompanham os resultados de perto, não criam espaços para troca de ideias e inovação, e tomam decisões de forma isolada, sem ouvir a comunidade acadêmica. Essa postura acaba limitando o que a IA poderia realmente transformar na gestão universitária.

Ao final dessa análise, fica evidente que a inteligência artificial pode revolucionar a gestão das faculdades privadas, trazendo agilidade e embasamento científico para as decisões institucionais. Mas a tecnologia por si só não garante bons resultados, por isso é preciso usá-la com responsabilidade.

A IA funciona melhor quando deixa de ser apenas uma ferramenta técnica e passa a refletir o compromisso social da instituição. Nas faculdades que acertam nessa equação, a tecnologia não só melhora a gestão, mas fortalece a missão educacional como um todo.

5. CONCLUSÃO

As universidades privadas estão vivendo uma verdadeira revolução na gestão dos processos acadêmicos e administrativos das IES, tudo por causa da inteligência artificial. Longe de serem apenas ferramentas digitais sofisticadas, esses sistemas estão provocando uma transformação radical no dia a dia das instituições.

O verdadeiro valor da IA emerge quando analisamos sua capacidade de processar informações complexas que antes demandavam semanas de trabalho humano. Reitorias e coordenadorias agora podem identificar tendências de evasão com meses de antecedência, otimizar alocações de recursos em tempo real e personalizar experiências de aprendizagem em escala. Essas aplicações estão transformando especialmente aquelas instituições com

estruturas tradicionalmente centralizadas.

A implementação dessas tecnologias, porém, esbarra em realidades contrastantes. Enquanto parte das universidades avança na modernização de seus processos, outra parcela ainda se mantém refém de práticas administrativas ultrapassadas. O ponto da questão vai além dos aspectos técnicos, o que realmente falta é uma compreensão estratégica sobre como absorver essas inovações de maneira orgânica.

O grande desafio está em harmonizar dois mundos aparentemente distintos: a busca por resultados eficientes e o compromisso com o impacto social positivo. Os casos mais bem-sucedidos nos mostram algo fundamental: a inteligência artificial só revela seu verdadeiro valor quando toda a comunidade acadêmica participa ativamente do processo. Professores, alunos e gestores precisam caminhar juntos.

Assim, o que inicialmente parece uma simples ferramenta tecnológica transforma-se em algo maior: um instrumento capaz de potencializar o verdadeiro propósito das instituições de ensino, formar cidadãos e contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

O caminho à frente exige mais do que investimento em hardware e software. Requer uma reavaliação dos valores institucionais, onde a inovação tecnológica ande lado a lado com o compromisso social. As universidades que conseguirem esse equilíbrio estarão não apenas modernizando suas operações, mas reafirmando seu papel como agentes de transformação na sociedade.

REFERÊNCIAS

BORGES, G. A.; TEIXEIRA, M. A. C. Governança corporativa nas instituições de ensino superior: os conselhos de administração e suas responsabilidades. Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, São Paulo, 2010. Disponível em: <https://congress USP.fipecafi.org/anais/19UspInternational/ArtigosDownload/1374.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2025.

DANTAS, E. M.; LEITE FILHO, G. A. Governança Corporativa e o Desempenho das IES Privadas no Brasil. Anais do SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2016. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/19524178.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2025.

IBGP – Instituto Brasileiro de Governança Pública. Conceitos de governança corporativa. 2023. Disponível em: <https://forum.ibgp.net.br/conceitos-de-governanca-corporativa/>. Acesso em: 01 ago. 2025.

SILVA, J. M. da; CUNHA, M. A. da; PIRES, J. C. M. Sistemas inteligentes de apoio à decisão: um panorama das abordagens e aplicações. Revista Gestão.Org, v. 14, n. 3, p. 402-419, 2016. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/30355216.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2025.

SILVA, M. S.; FERREIRA, M. B. A Inteligência Artificial e a Tomada de Decisão: implicações jurídicas e éticas. Revista de Direito, Governança e Novas Tecnologias, v. 5, n. 1, 2023. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/revistadgnt/article/view/11034>. Acesso em: 01 ago. 2025.

SILVA, V. C. A. et al. Impactos da Inteligência Artificial na Governança Corporativa: um estudo em instituições privadas. Revista Científica Multidisciplinar RECIMA21, v. 2, n. 10, 2021. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/6326>. Acesso em: 01 ago. 2025.

ALMEIDA, R. O impacto da IA na tomada de decisões empresariais. *Migalhas*, 2024. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/422678/o-impacto-da-ia-na-tomada-de-decisoes-empresariais>. Acesso em: 01 ago. 2025.

FARIA, A. M.; VASCONCELOS, R. D. Inteligência artificial e tomada de decisão: uma análise crítica do papel da IA em processos organizacionais. *Estudos Avançados*, v. 37, n. 107, p. 117-136, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/wLBpkMX6WNpcfcCbyddJf9P/>. Acesso em: 01 ago. 2025.

FERREIRA, M. F. F. Adoção da Inteligência Artificial pelas organizações brasileiras: oportunidades, desafios e implicações estratégicas. *Universidade Federal de Uberlândia*, 2023. Disponível em:

<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/38432/1/ImpactosIntelig%C3%AanciaArtificial.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2025.

MARTINS, J. F.; CORRÊA, C. G. Inteligência artificial no ensino superior: desafios e possibilidades para a gestão universitária. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 38, n. 1, p. 1-21, 2022. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/140155>. Acesso em: 01 ago. 2025.

NASCIMENTO, T. M. Inteligência artificial no contexto educacional: implicações para a prática pedagógica e gestão do ensino superior. *Universidade Federal de Minas Gerais*, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/82225>. Acesso em: 01 ago. 2025.

RIBEIRO, M. A. et al. Governança e inteligência artificial: reflexões sobre ética e desempenho organizacional. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 38, n. 2, p. 98-114, 2022.

SANTOS, P. A. Inteligência artificial e transformação digital: perspectivas para o futuro das organizações. *Universidade Federal de Uberlândia*, 2023.

DELOITTE. Os desafios da governança frente ao uso da inteligência artificial pelas empresas. 2023. Disponível em: <https://www.deloitte.com/br/pt/services/consulting-risk/analysis/desafios-governanca-uso-inteligencia-artificial-pelas-empresas.html>. Acesso em: 01 ago. 2025.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Censo da Educação Superior 2023: Notas estatísticas. Brasília: MEC/INEP, 2024.

MARTINS, J. F.; CORRÊA, C. G. Inteligência artificial no ensino superior: desafios e possibilidades para a gestão universitária. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 38, n. 1, p. 1-21, 2022. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/140155>. Acesso em: 01 ago. 2025.

RIBEIRO, M. A. et al. Governança e inteligência artificial: reflexões sobre ética e desempenho organizacional. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 38, n. 2, p. 98-114, 2022.

SILVA, V. C. A. et al. Impactos da Inteligência Artificial na Governança Corporativa: um estudo em instituições privadas. *Revista Científica Multidisciplinar RECIMA21*, v. 2, n. 10, 2021. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/6326>. Acesso em: 01 ago. 2025.

AJAEGBU, O. V. The Impact of Artificial Intelligence on Business Management and Innovation. *IOSR Journal of Business and Management*, v. 26, n. 9, p. 44-49, 2024.

Disponível em: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol26-issue9/Ser-11/E2609114449.pdf>. Acesso em 02 ago. 2025.

GESSER, Grazielle Alano; OLIVEIRA, Clésia Maria de; MACHADO, Marília Ribas; MELO, Pedro Antônio de. Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas), v. 26, n. 1, p. 5–23, mar. 2021. Acesso em 02 ago. 2025.

ASHLEY, L. B.; FERREIRA, J. M.; REIS, F. C. R. A responsabilidade social nas instituições de ensino superior: uma análise da governança corporativa. Revista de Administração Contemporânea, v. 11, n. 3, p. 77-97, 2007.

BOTELHO, D. F.; ALMEIDA, M. I. R. Governança e inovação nas redes estaduais de pesquisa: desafios para a cooperação. Revista de Administração Pública, v. 46, n. 5, p. 1267-1288, 2012.

DA SILVA JUNIOR, A.; MUNIZ, A. M.; MARTINS, J. C. Governança corporativa em universidades familiares: custos de agência e profissionalização. Revista Brasileira de Educação, v. 14, n. 42, p. 571-589, 2009.

LENNAN, S.; SEMENSATO, R. C.; OLIVA, M. C. Transparência e responsabilidade social nas instituições de ensino superior brasileiras. Educação & Sociedade, v. 36, n. 131, p. 909-930, 2015.

OCDE. Princípios para a Inteligência Artificial. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2021. Disponível em: <https://www.oecd.org/going-digital/ai/principles/>. Acesso em: 03 ago. 2025.