



CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

MESTRADO EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Lucas Rosa Paiva

**Fatores Condicionantes na utilização de Inteligências
Artificiais pelas agências publicitárias do município de
Varginha-MG**

Varginha, MG, 2026

LUCAS ROSA PAIVA

**Fatores Condicionantes na utilização de Inteligências
Artificiais pelas agências publicitárias do município de
Varginha-MG**

**Conditioning Factors in the Use of Artificial Intelligence
by Advertising Agencies in the Municipality of
Varginha-MG**

Trabalho apresentado para a Defesa de Dissertação como requisito para obtenção do Título de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas.

Área de Concentração: Gestão, formação e desenvolvimento

Linha Pesquisa: Gestão, organizações e políticas de desenvolvimento

Orientador: Prof. Dr. Nilton dos Santos Portugal

Coorientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Vieira Guedes

Este exemplar corresponde à versão para a defesa da dissertação pelo aluno Lucas Rosa Paiva e orientado pelo prof. Dr. Nilton dos Santos Portugal e Coorientador pelo prof. Dr. Luiz Carlos Vieira Guedes

Assinatura do orientador

Varginha, MG, 2026

Agências de fomento e números dos processos:

Ficha catalográfica elaborada pelo
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNIS-MG

PAIVA, Lucas Rosa.

P149 Fatores condicionantes na utilização de Inteligências
Artificiais pelas agências publicitárias do município de Varginha -
MG. / Lucas Rosa Paiva. – 2026.
465 p. : il.

Orientador: Prof. Dr. Nilton dos Santos Portugal.
Coorientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Vieira Guedes.
Dissertação (mestrado) – Centro Universitário do Sul de Minas,
Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento
Regional. Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, 2026.

1. Inteligência artificial. 2. Publicidade e propaganda. 3. Processo
criativo. I. PORTUGAL, Nilton dos Santos, orient. II. GUEDES, Luiz
Carlos Vieira, coorient. III. Centro Universitário do Sul de Minas. IV.
Título.

CDD: 659.10285

Lucas Rosa Paiva

**Fatores Condicionantes na utilização de Inteligências
Artificiais pelas agências publicitárias do município de
Varginha-MG**

Dissertação de Mestrado aprovada pela Comissão Julgadora, constituída por:

**Presidente: Prof. Dr. Nilton dos Santos Portugal
Centro Universitário do Sul de Minas - UNIS-MG**

**Coorientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Vieira Guedes
Centro Universitário do Sul de Minas - UNIS-MG**

**Membro: Prof. Dr. Celso Augusto dos Santos Gomes
Centro Universitário do Sul de Minas - UNIS-MG**

**Membro: Prof. Dr. Wanderson Gomes de Souza
Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL-MG**

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS

Dedico ao professor Nilton e ao professor Guedes, por todos os anos de apoio e inspiração nesta caminhada contínua de aprendizado e construção profissional.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho não seria possível sem o apoio, orientação e incentivo de pessoas e instituições fundamentais ao longo do processo.

Agradeço, em especial, aos meus orientadores, professor Nilton e professor Guedes, por todo suporte, dedicação e pelas contribuições valiosas durante cada etapa deste percurso. Suas orientações foram essenciais para a construção e amadurecimento desta pesquisa.

Estendo meus agradecimentos às bancas examinadoras, cujas observações e sugestões foram decisivas para o aprimoramento do projeto.

Agradeço também ao Centro Universitário do Sul de Minas, pelo apoio institucional e por proporcionar um ambiente acadêmico estimulante, que viabilizou o pleno desenvolvimento deste trabalho.

Registro ainda meu agradecimento ao professor Rodrigo, pela generosidade em compartilhar materiais e trabalhos que contribuíram significativamente para o embasamento e direcionamento desta pesquisa.

E, de forma muito especial, à minha esposa Natália, pela paciência, compreensão e apoio constantes ao longo dessa caminhada — sua presença silenciosa e firme foi essencial para que eu pudesse seguir em frente.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para esta jornada, meu sincero muito obrigado.

“Creativity is the most practical thing a business-man can employ.”

(WILLIAM BERNBACH, 1960)

RESUMO

Esta pesquisa investigou os fatores condicionantes que influenciam a adoção de Inteligências Artificiais (IAs) nas práticas de agências publicitárias do município de Varginha-MG. Adotou-se uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de casos múltiplos, envolvendo entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores de 10 agências, selecionadas a partir do universo de 29 organizações identificadas pelo CNAE 7311-4/00. A análise combinou as técnicas de análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), e de análise lexical multivariada utilizando o software Iramuteq, fundamentando-se na adaptação qualitativa do framework integrado de Awa et al. (2017), que organiza os fatores nos contextos tecnológico, organizacional, ambiental, individual e de tarefa. Os resultados revelaram que a IA consolidou-se como um recurso de suporte operacional e estratégico, atuando como um suporte analítico avançado que amplia a capacidade produtiva. No contexto organizacional, identificou-se um fenômeno de "catalisador inverso", onde o porte reduzido das agências atuou como impulsionador da adoção para ganho de escala e competitividade frente a grandes *players*. No âmbito ambiental, observou-se a prática da "adoção silenciosa", na qual a tecnologia é amplamente utilizada nos processos internos, mas ocultada dos clientes devido a pressões normativas que valorizam o trabalho artesanal e humanizado. A pesquisa contribui para a literatura ao oferecer corroboração interpretativa para o framework em um estudo regional e para a prática profissional ao demonstrar que a efetividade da IA depende da curadoria humana e do ajuste entre a complexidade da tarefa e a competência técnica, superando barreiras culturais e éticas.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência Artificial; publicidade e propaganda; processo criativo

ABSTRACT

This research investigated the conditioning factors influencing the adoption of Artificial Intelligence (AI) in the practices of advertising agencies in the municipality of Varginha-MG. A qualitative approach was adopted via a multiple case study, involving semi-structured interviews with managers and employees from 10 agencies, selected from a universe of 29 organizations identified under CNAE code 7311-4/00. The analysis combined content analysis techniques, following Bardin (2011), and multivariate lexical analysis using Iramuteq software, grounded in a qualitative adaptation of the integrated framework by Awa et al. (2017), which organizes factors into technological, organizational, environmental, individual, and task-related contexts. The results revealed that AI has established itself as an operational and strategic support resource, acting as an advanced analytical support that amplifies productive capacity. In the organizational context, a "reverse catalyst" phenomenon was identified, wherein the small size of the agencies acted as a driver for adoption to achieve scale and competitiveness against major players. In the environmental scope, the practice of "silent adoption" was observed, in which the technology is widely utilized in internal processes but concealed from clients due to normative pressures valuing artisanal and humanized work. The research contributes to the literature by providing interpretative corroboration for the framework in a regional study and to professional practice by demonstrating that AI effectiveness relies on human curation and the fit between task complexity and technical competence, overcoming cultural and ethical barriers.

Keywords: Artificial Intelligence; Advertising; Creative Process.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Publicações Buscadas.....	30
Figura 2 – Publicações Analisadas.....	30
Figura 3 – Publicações Seleccionadas.....	31
Figura 4 – Relação entre Trabalhos Buscados, Analisados e Seleccionados.....	31
Figura 5 – Modelo teórico de adoção de Tecnologia.....	53
Figura 6 – Delineamento Metodológico da Pesquisa.....	56
Figura 7 - Dendrograma Simplicidade Percebida dos Empresários.....	71
Figura 8 - Dendrograma Simplicidade Percebida dos Colaboradores.....	73
Figura 9 - Análise de Correspondência Fatorial da Simplicidade Percebida dos Empresários	74
Figura 10 - Análise de Correspondência Fatorial da Simplicidade Percebida dos Colaboradores.....	75
Figura 11 - Análise de Similitude na Simplicidade Percebida dos Empresários.....	77
Figura 12 - Análise de Similitude na Simplicidade Percebida dos Colaboradores	78
Figura 13 - Dendrograma Compatibilidade Percebida dos Empresários.....	81
Figura 14 - Dendrograma Compatibilidade Percebida dos Colaboradores.....	83
Figura 15 - Análise de Correspondência Fatorial da Compatibilidade Percebida dos Empresários	84
Figura 16 - Análise de Correspondência Fatorial da Compatibilidade Percebida dos Colaboradores	86
Figura 17 - Análise de Similitude na Compatibilidade Percebida dos Empresários.....	88
Figura 18 - Análise de Similitude na Compatibilidade Percebida dos Colaboradores.....	91
Figura 19 - Dendrograma Valor percebido dos Empresários.....	95
Figura 20 - Dendrograma Valor percebido dos Colaboradores.....	96

Figura 21 - Análise de Correspondência Fatorial do Valor percebido dos Empresários.....	97
Figura 22 - Análise de Correspondência Fatorial do Valor percebido dos Colaboradores.....	100
Figura 23 - Análise de Similitude do Valor percebido dos Empresários.....	102
Figura 24 - Análise de Similitude do Valor percebido dos Colaboradores.....	104
Figura 25 - Dendrograma do Apoio da Alta Gestão dos Empresários.....	107
Figura 26 - Dendrograma do Apoio da Alta Gestão dos Colaboradores.....	109
Figura 27 - Análise de Correspondência Fatorial do do apoio da alta gestão Empresários.....	111
Figura 28 - Análise de Correspondência Fatorial do do apoio da alta gestão Colaboradores	112
Figura 29 - Análise de Similitude do apoio da alta gestão dos Empresários.....	113
Figura 30 - Análise de Similitude do apoio da alta gestão dos Colaboradores.....	115
Figura 31 - Dendrograma do Tamanho da empresa para os Empresários.....	119
Figura 32 - Dendrograma do Tamanho da empresa para os Colaboradores.....	121
Figura 33 - Análise de Correspondência Fatorial do tamanho da empresa para os Empresários.....	122
Figura 34 - Análise de Correspondência Fatorial do tamanho da empresa para os Colaboradores.....	123
Figura 35 - Análise de Similitude do tamanho da empresa para os Empresários.....	125
Figura 36 - Análise de Similitude do tamanho da empresa para os Colaboradores.....	126
Figura 37 - Dendrograma do Escopo das Operações para os Empresários.....	130
Figura 38 - Dendrograma do Escopo das Operações para os Colaboradores.....	131
Figura 39 - Análise de Correspondência Fatorial do Escopo das Operações para os Empresários.....	133

Figura 40 - Análise de Correspondência Fatorial do Escopo das Operações para os Colaboradores.....	134
Figura 41 - Análise de Similitude do Escopo das Operações para os Empresários.....	136
Figura 42 - Análise de Similitude do Escopo das Operações para os Colaboradores.....	137
Figura 43 - Dendrograma da Pressão Normativa para os Empresários.....	141
Figura 44 - Dendrograma da Pressão Normativa para os Colaboradores.....	143
Figura 45 - Análise de Correspondência Fatorial da Pressão Normativa para os Empresários.....	146
Figura 46 - Análise de Correspondência Fatorial da Pressão Normativa para os Colaboradores	147
Figura 47 - Análise de Similitude da Pressão Normativa para os Empresários.....	148
Figura 48 - Análise de Similitude da Pressão Normativa para os Colaboradores.....	149
Figura 49 - Dendrograma da Pressão Mimética para os Empresários.....	152
Figura 50 - Dendrograma da Pressão Mimética para os Colaboradores.....	155
Figura 51 - Análise de Correspondência Fatorial da Pressão Mimética para os Empresários	158
Figura 52 - Análise de Correspondência Fatorial da Pressão Mimética para os Colaboradores	159
Figura 53 - Análise de Similitude da Pressão Mimética para os Empresários.....	160
Figura 54 - Análise de Similitude da Pressão Mimética para os Colaboradores	161
Figura 55 - Dendrograma as Normas Subjetivas para os Empresários.....	164
Figura 56 - Dendrograma as Normas Subjetivas para os Colaboradores.....	167
Figura 57 - Análise de Correspondência Fatorial das Normas Subjetivas para os Empresários.....	170
Figura 58 - Análise de Correspondência Fatorial das Normas Subjetivas para os Colaboradores.....	171

Figura 59 - Análise de Similitude das Normas Subjetivas para os Empresários.....	173
Figura 60 - Análise de Similitude das Normas Subjetivas para os Colaboradores.....	174
Figura 61 - Dendrograma dos Impulsos Hedonísticos para os Empresários.....	177
Figura 62 - Dendrograma dos Impulsos Hedonísticos para os Colaboradores.....	180
Figura 63 - Análise de Correspondência Fatorial dos Impulsos Hedonísticos para os Empresários.....	183
Figura 64 - Análise de Correspondência Fatorial dos Impulsos Hedonísticos para os Colaboradores.....	184
Figura 65 - Análise de Similitude dos Impulsos Hedonísticos para os Empresários.....	186
Figura 66 - Análise de Similitude dos Impulsos Hedonísticos para os Colaboradores.....	187
Figura 67 - Dendrograma da Complexidade da Tarefa para os Empresários.....	190
Figura 68 - Dendrograma da Complexidade da Tarefa para os Colaboradores.....	193
Figura 69 - Análise de Correspondência Fatorial da Complexidade da Tarefa para os Empresários.....	196
Figura 70 - Análise de Correspondência Fatorial da Complexidade da Tarefa para os Colaboradores.....	197
Figura 71 - Análise de Similitude da Complexidade da Tarefa para os Empresários.....	199
Figura 72 - Análise de Similitude do Escopo das Operações para os Colaboradores.....	200
Figura 73 - Dendrograma da Interdependência da Tarefa para os Empresários.....	204
Figura 74 - Dendrograma da Interdependência da Tarefa para os Colaboradores.....	206
Figura 75 - Análise de Correspondência Fatorial da Interdependência da Tarefa para os Empresários.....	209
Figura 76 - Análise de Correspondência Fatorial da Interdependência da Tarefa para os Colaboradores.....	210
Figura 77 - Análise de Similitude da Interdependência da Tarefa para os Empresários.....	212

Figura 78 - Análise de Similitude da Interdependência da Tarefa para os
Colaboradores..... **213**

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Indicadores Socioeconômicos e Empresariais de Varginha-MG.....	21
Tabela 2 – Construtos e Variáveis Associados Adoção de Tecnologias.....	54
Tabela 3 – Detalhamento da Adesão das Agências de Varginha-MG.....	65
Tabela 4 – Caracterização das Agências Participantes	66
Tabela 5 - Dimensões e Taxonomias do Roteiro de Entrevista.....	67
Tabela 6 - Ecossistema de Ferramentas de IA nas Agências de Varginha-MG.....	216
Tabela 7 - Síntese das Percepções sobre a Utilização de IA.....	219

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

AIaaS	- <i>Artificial Intelligence as a Service</i> (Inteligência Artificial como Serviço)
CAPES	- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNAE	- Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNPq	- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DATASEBRAE	- Base de Dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
DL	- <i>Deep Learning</i>
D-T-O-E	- <i>Dynamic Technology-Organization-Environment</i> (Modelo Dinâmico de Tecnologia, Organização e Ambiente)
GPU	- <i>Graphics Processing Unit</i>
PIB	- Produto Interno Bruto
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH-M	- Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
HCI	- <i>Human-Computer Interaction</i> (Interação Humano-Computador)
IA	- Inteligência Artificial
MGDR	Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional
LGPD	- Lei Geral de Proteção de Dados
MIS	- <i>Management Information Systems</i> (Sistemas de Informação Gerencial)
ML	- <i>Machine Learning</i>
MPME	- Micro e Pequena Empresa
PME	- Pequena e Média Empresa
PLN	- Processamento de Linguagem Natural
RFB	- Receita Federal do Brasil
TCLE	- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TOE	- <i>Technology-Organization-Environment</i> (Modelo de Tecnologia, Organização e Ambiente)

- TTF - *Task-Technology Fit* (Modelo de Adequação entre Tarefa e Tecnologia)
- UTAUT - *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (Teoria Unificada de Aceitação e Uso de Tecnologia)
- UNIS-MG - Centro Universitário do Sul de Minas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Problema.....	16
1.2 Objetivos.....	18
1.3 Delimitação do Estudo.....	18
1.4 Relevância do Estudo / Justificativa.....	22
1.5 Organização do Projeto.....	23
REVISÃO DA LITERATURA.....	25
2.1 Evolução e objetivos iniciais da Inteligência Artificial.....	32
2.2 A incorporação da Inteligência Artificial no Marketing e Publicidade.....	35
2.3 Criatividade e o Papel da Inteligência Artificial na Publicidade.....	41
2.4 Fundamentação Teórica.....	44
METODOLOGIA.....	56
3.1 Delineamento da Pesquisa.....	56
3.2. Tipo de Pesquisa.....	58
3.3. Objeto e sujeitos de pesquisa.....	59
3.4. Instrumentos de Pesquisa.....	60
3.5. Procedimentos para Coleta de Dados.....	61
3.6. Procedimentos para Análise de Dados.....	62
ANÁLISES E DISCUSSÕES.....	64
4.1 Simplicidade Percebida.....	69
4.2 Compatibilidade Percebida.....	78
4.3 Valor Percebido.....	92
4.4 Apoio da Alta Gestão.....	106
4.5 Tamanho da Empresa.....	116
4.6 Escopo das Operações.....	127
4.7 Pressão Normativa.....	139
4.8 Pressão Mimética.....	150
4.9 Normas Subjetivas.....	162
4.10 Impulsos Hedonísticos.....	175
4.11 Complexidade da Tarefa.....	189
4.12 Interdependência da Tarefa.....	202
4.13 Ecossistema Tecnológico, Áreas de Aplicação e Desafios de Implementação.....	215
4.14 Benefícios, Desafios e Riscos Identificados.....	218
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	221
REFERÊNCIAS.....	236
APÊNDICES.....	245

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas.....	245
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas.....	249
ANEXOS.....	253
Anexo A - Ofício da Instituição Aprovando A Pesquisa.....	253
ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	254
Consentimento Livre e Esclarecido.....	257
ANEXO C.....	257
Declaração do Comitê de Ética aprovando a pesquisa.....	258
ANEXO D - Transcrições das entrevistas.....	261

1

INTRODUÇÃO

A ascensão das Inteligências Artificiais (IAs) tem transformado setores econômicos e sociais, redefinindo processos e estratégias em diversas indústrias, incluindo a publicidade. Ferramentas de IA, como *Machine Learning*, Processamento de Linguagem Natural e IA generativa, oferecem oportunidades para automação de tarefas, personalização de campanhas e análise avançada de dados, mas também impõem desafios, como necessidade de capacitação, custos de implementação e questões éticas (Davenport et al., 2020; Huang e Rust, 2021). No contexto brasileiro, especialmente em cidades de médio porte como Varginha-MG, caracterizada por um setor de serviços dinâmico e predominância de micro e pequenas empresas (DATASEBRAE, 2024), a adoção de IA no setor publicitário permanece incipiente, enfrentando barreiras tecnológicas, organizacionais e culturais (Schneider et al., 2023).

Este estudo tem como objetivo geral compreender os fatores condicionantes que influenciam a utilização ou a não utilização de IA pelas agências publicitárias de Varginha-MG, investigando as barreiras e facilitadores desse processo em um contexto regional. Os objetivos específicos incluem: (i) descrever as configurações das agências participantes e os perfis de seus colaboradores; (ii) identificar se há ou não o uso de tecnologias de IA pelas agências locais; e (iii) analisar as percepções de empresários e profissionais sobre os benefícios, desafios e malefícios da utilização de IA. A pesquisa justifica-se pela crescente relevância da IA na publicidade, pela necessidade de compreender sua adoção em contextos regionais e pela escassez de estudos qualitativos que abordem o setor publicitário em cidades de médio porte no Brasil.

O problema de pesquisa pode ser expresso pela questão: quais são os fatores condicionantes que afetam a utilização de Inteligências Artificiais pelas agências publicitárias no município de Varginha-MG?. Para responder a essa questão, o estudo adota uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de casos múltiplos, envolvendo entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores das 10 agências publicitárias registradas no município sob o CNAE 7311-4/00. A análise combina análise de conteúdo (Bardin, 2011) e análise lexical via *software* Iramuteq, fundamentando-se no *framework* integrado de Awa et al. (2017), que organiza os fatores condicionantes em cinco dimensões: tecnológico, organizacional, ambiental, individual e de tarefa.

A pesquisa é estruturada em cinco capítulos: o primeiro apresenta esta introdução; o segundo aborda a fundamentação teórica, revisando conceitos de IA, publicidade e adoção tecnológica; o terceiro detalha a metodologia; o quarto descreve os resultados e discussões; o quinto apresenta as conclusões e recomendações. Espera-se que com a investigação realizada possa-se contribuir para a literatura acadêmica ao enriquecer o *framework* de Awa et al. (2017) sob uma perspectiva qualitativa, além de oferecer diretrizes práticas para a capacitação e adoção tecnológica no setor publicitário. O modelo analítico empregado expande a clássica estrutura TOE (*Technology-Organization-Environment*), proposta por Tornatzky e Fleischer (1990), que examina como os contextos tecnológico, organizacional e ambiental influenciam a adoção de inovações.

Esta pesquisa integra ao modelo original dois novos contextos: o Indivíduo, fundamentado na UTAUT (*Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*), proposto por Venkatesh et al., (2003), que investiga os determinantes da aceitação e intenção de uso tecnológico; e a Tarefa, baseada no TTF (*Task-Technology Fit*), proposta por Goodhue e Thompson (1995), que avalia o grau de ajuste funcional entre as capacidades da ferramenta e as exigências da atividade. A estrutura consolidada reflete a abordagem do D-TOE (*Decomposed TOE*), proposta por Thong (1999), que decompõe os contextos macro em variáveis granulares e específicas, permitindo uma análise multidimensional e profunda da integração em empresas.

Assim, organiza doze taxonomias em cinco dimensões: tecnológica (simplicidade, compatibilidade, valores percebidos), organizacional (suporte da alta gestão, tamanho da empresa, escopo das operações), ambiental (pressões normativas e miméticas), individual (normas subjetivas, impulsos hedonísticos) e de tarefa (complexidade e interdependência). Testado empiricamente em pequenas empresas de serviços, o framework demonstrou que fatores organizacionais e de tarefa são mais determinantes para a adoção tecnológica do que os individuais ou ambientais. Ao aplicar essa estrutura no contexto das agências publicitárias, busca-se não apenas verificar sua adequação, mas também expandi-la qualitativamente, explorando percepções, motivações e barreiras que transcendem a mensuração estatística.

1.1 Problema

A revolução digital tem provocado transformações significativas em diversos setores da economia, e a publicidade não é exceção. Com o advento das Inteligências Artificiais (IAs), as agências publicitárias têm encontrado novas maneiras de otimizar suas campanhas, personalizar mensagens e analisar o comportamento dos consumidores. No entanto, a adoção dessas tecnologias não é uniforme e pode ser influenciada por diversos fatores contextuais. Este estudo propõe investigar os fatores condicionantes da utilização de IAs pelas agências publicitárias do município de Varginha-MG.

A escolha do tema se justifica pela relevância crescente das tecnologias de IA no campo da publicidade e pela necessidade de compreender como essas tecnologias estão sendo adotadas em diferentes contextos locais. Varginha-MG, uma cidade com um cenário econômico diversificado e em crescimento, representa um interessante estudo de caso para explorar essa questão. As agências publicitárias locais enfrentam desafios específicos que podem afetar a adoção de IAs, incluindo limitações de infraestrutura, capacitação profissional, aderência mercadológica e apoio institucional.

A relevância deste estudo reside em várias frentes. Primeiramente, a IA tem o potencial de revolucionar a forma como as agências publicitárias operam, oferecendo ferramentas avançadas para análise de dados, segmentação de público, criação publicitária e automação de processos. Compreender os fatores que condicionam sua adoção pode acelerar a

aceitação e a implementação dessas tecnologias, beneficiando não apenas as agências, mas também os anunciantes e consumidores.

Este estudo propõe-se a preencher essa lacuna, oferecendo *insights* sobre os desafios e oportunidades enfrentados por agências em contextos semelhantes. Além disso, identificar os fatores condicionantes na adoção de IA pode ajudar a formular políticas e estratégias que promovam o desenvolvimento tecnológico e econômico local. As agências publicitárias de Varginha poderão melhorar sua competitividade e eficácia, atraindo mais negócios e contribuindo para o crescimento econômico da região.

Outro ponto importante é a capacitação profissional. A análise dos fatores condicionantes pode revelar a necessidade de investimentos em capacitação e treinamento para profissionais de publicidade. Isso, por sua vez, pode levar ao desenvolvimento de programas educacionais e de formação contínua, preparando melhor a força de trabalho local para enfrentar os desafios da era digital.

Desta forma, o problema central deste estudo é identificar e analisar os fatores que influenciam a adoção de Inteligências Artificiais pelas agências publicitárias em Varginha-MG. A questão de pesquisa que orienta este trabalho é: Quais são os fatores condicionantes que afetam a utilização de Inteligências Artificiais pelas agências publicitárias no município de Varginha-MG?

Para responder a este problema, a investigação abrangeu, inicialmente, a caracterização do perfil das agências publicitárias de Varginha, considerando variáveis como a quantidade de colaboradores, o tempo de atuação no mercado e as áreas de especialização. Subsequentemente, o estudo aprofundou-se na análise qualitativa estruturada em doze taxonomias derivadas do framework proposto por Awa et al. (2017), bem como as suas respectivas dimensões. Essa abordagem permitiu o mapeamento detalhado dos fatores condicionantes da adoção da Inteligência Artificial sob as dimensões do indivíduo, da organização, do ambiente e da tarefa, confrontando as percepções de gestores e colaboradores com o arcabouço teórico estabelecido.

Ao investigar estes fatores, o estudo pretende oferecer uma contribuição tanto para a literatura acadêmica quanto para a prática profissional na área publicitária. As conclusões poderão servir como base para futuras pesquisas e para a formulação de políticas e estratégias de adoção tecnológica em outras tipologias organizacionais e/ou contextos similares.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

A presente pesquisa tem por objetivo geral compreender que fatores condicionam a utilização de Inteligências Artificiais em agências publicitárias de Varginha-MG.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o perfil organizacional das agências publicitárias participantes, identificando o tempo de atuação no mercado, o porte estrutural em número de colaboradores e as áreas de especialização.
- Identificar quais as ferramentas efetivamente empregadas, áreas de aplicação e barreiras à implementação.
- Analisar as percepções dos empresários e profissionais de publicidade sobre os benefícios, desafios e malefícios da utilização de IA.

1.3 Delimitação do Estudo

Este estudo tem como escopo o município de Varginha, situado no Sul de Minas Gerais, a 314 km de Belo Horizonte, capital do estado. Localizada a uma altitude média de 907 metros, Varginha ocupa uma área territorial de 395,4 km², dos quais 34,95 km² são urbanizados, configurando-se como um polo regional de comércio, serviços e produção cafeeira (IBGE, 2024). Segundo o Censo 2022, a cidade possui 136.467 habitantes, com uma densidade demográfica de 345,14 habitantes/km² e uma média de 2,75 moradores por residência (IBGE, 2022). A população estimada para 2024 é de 142.802 habitantes, indicando

um crescimento anual de cerca de 1,05% desde 2010, o que reflete uma dinâmica demográfica estável, mas com potencial para expansão de atividades econômicas (IBGE, 2024).

Varginha destaca-se como um dos principais centros econômicos do Sul de Minas, com um Produto Interno Bruto (PIB) de R\$ 8,09 bilhões em 2021 e um PIB per capita de R\$ 58.817,87, um dos mais elevados da região (IBGE, 2021; FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2021). O setor de serviços é o motor da economia local, respondendo por 51,33% do PIB, seguido pela indústria (19,17%), administração pública (10,36%) e agropecuária (1,16%) (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2021). A predominância do setor terciário, que engloba atividades como comércio, educação, saúde e publicidade, reflete um alto consumo de serviços no município, impulsionado por uma classe média em crescimento e pela diversificação das demandas empresariais e consumeristas. Esse cenário favorece o mercado publicitário, que desempenha um papel crucial na promoção de produtos e serviços, especialmente em um contexto de competição acirrada entre empresas locais e regionais.

O elevado consumo de serviços em Varginha é potencializado por fatores como a urbanização avançada, a presença de instituições de ensino superior (ex.: Centro Universitário do Sul de Minas - UNIS) e a infraestrutura comercial, que inclui shoppings, redes varejistas e eventos culturais, atrai visitantes e estimula a economia local (IBGE, 2024). Esses elementos criam um ambiente propício para o setor publicitário, que precisa responder a expectativas de inovação, como o uso de Inteligências Artificiais (IA) para criação de conteúdo, análise de dados e personalização de campanhas.

No contexto empresarial, Varginha abriga 19.801 empresas ativas em 2023, segundo o DATASEBRAE (2024), sendo 47,19% Microempreendedores Individuais (MEI), 40,10% Microempresas (ME), 5,34% Empresas de Pequeno Porte (EPP) e 7,37% demais categorias (médias e grandes empresas). Essa predominância de pequenas empresas reflete o dinamismo econômico local, mas também aponta desafios, como limitações de recursos para investimentos em tecnologia (MATHAGU, 2024). Para identificar as agências publicitárias, utilizou-se o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) da Receita Federal do Brasil (RFB), com os critérios: empresas ativas, localizadas em Varginha e classificadas pelo CNAE principal 7311-4/00 (agências de publicidade). Em 2023, foram mapeadas 29 agências

publicitárias, que constituem o universo da pesquisa (RFB, 2023). Essas agências, majoritariamente micro e pequenas empresas, operam em um mercado competitivo, atendendo desde pequenos negócios locais até grandes exportadoras de café.

A escolha de Varginha como campo de estudo justifica-se por sua relevância socioeconômica no Sul de Minas, pela vitalidade do setor de serviços e pelo mercado publicitário ativo, que enfrenta o desafio de incorporar inovações tecnológicas em um contexto regional de médio porte. Fatores como infraestrutura tecnológica limitada, carência de capacitação em IA e resistência cultural à automação, comuns em cidades de porte semelhante, podem condicionar a adoção de novas tecnologias. Assim, Varginha oferece um cenário ideal para investigar os fatores condicionantes do uso de IA, o estudo abrange gestores/empresários e colaboradores das 29 agências identificadas.

Abaixo a Tabela 1 apresenta um panorama detalhado das características demográficas, econômicas e empresariais do município, consolidando dados relevantes para contextualizar o cenário do mercado publicitário local. A tabela reúne informações como população, área territorial, densidade demográfica, Produto Interno Bruto (PIB), participação do setor de serviços, número de empresas ativas e distribuição por porte, além do número de agências publicitárias e o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M). Esses indicadores, extraídos de fontes confiáveis como IBGE (2022, 2024, 2021, 2010), Fundação João Pinheiro (2021), DATASEBRAE (2024) e Receita Federal do Brasil (RFB, 2023), evidenciam a relevância socioeconômica de Varginha como um polo regional, destacando a predominância do setor de serviços e o dinamismo empresarial, que sustentam a escolha do município como campo de estudo para investigar os fatores condicionantes do uso de Inteligência Artificial em agências publicitárias.

Tabela 1 – Indicadores Socioeconômicos e Empresariais de Varginha-MG

Indicador	Valor	Fonte
População (2022)	136.467 habitantes	IBGE (2022)
População estimada (2024)	142.802 habitantes	IBGE (2024)
Área territorial	395,4 km ²	IBGE (2024)
Área urbanizada	34,95 km ²	IBGE (2024)
Densidade demográfica	345,14 hab/km ²	IBGE (2022)
PIB (2021)	R\$ 8,09 bilhões	IBGE (2021)
PIB per capita (2021)	R\$ 58.817,87	IBGE (2023)
Participação do setor de serviços	51,33%	Fundação João Pinheiro (2021)
Empresas ativas (2023)	19.801	DATASEBRAE (2024)
Distribuição de empresas (2023):		
- Microempreendedores (MEI)	47,19% (9.334)	DATASEBRAE (2024)
- Microempresas (ME)	40,10% (7.940)	DATASEBRAE (2024)
- Empresas de Pequeno Porte (EPP)	5,34% (1.057)	DATASEBRAE (2024)
- Demais (médias/grandes)	7,37% (1.460)	DATASEBRAE (2024)
Agências publicitárias (CNAE 7311-4/00)	29	RFB (2023)
IDH-M (2010)	0,778	IBGE (2017)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em IBGE (2022, 2024, 2023, 2017), Fundação João Pinheiro (2021), DATASEBRAE (2024) e RFB (2023).

1.4 Relevância do Estudo / Justificativa

A investigação sobre os fatores condicionantes na utilização de Inteligências Artificiais (IA) pelas agências publicitárias do município de Varginha-MG assume um relevante escopo acadêmico e aplicado. Nos últimos anos, a IA tem desempenhado um papel fundamental na transformação digital do setor publicitário, proporcionando novas oportunidades de otimização e personalização das campanhas. Em 2023, o mercado publicitário brasileiro movimentou cerca de R\$ 80 bilhões, registrando um aumento de 8% em relação ao ano anterior. O setor de comércio liderou os investimentos, com 18% do total, seguido pelos setores de serviços (10%), financeiro (9%), mídia (7%) e beleza (7%) (Kantar Ibope Media, 2024). A mídia digital se destaca, com R\$ 35 bilhões investidos, e 52% desse montante direcionado às redes sociais. Predomina o consumo em dispositivos móveis, com 74% dos anúncios visualizados em smartphones, evidenciando a relevância de estratégias voltadas ao ambiente digital (Kantar Ibope Media, 2024).

A adoção da IA também cresce entre as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) brasileiras, com 74% das empresas relatando uso frequente dessa tecnologia, e 90% buscando ativamente sua implementação (Microsoft, 2023). Varginha-MG, como cidade de médio porte, oferece um contexto ideal para investigar como essas agências adotam IA em resposta à demanda crescente por soluções tecnológicas que aumentem a eficiência e eficácia publicitárias. Compreender os fatores que facilitam ou dificultam a implementação de IA pode orientar o desenvolvimento de políticas e práticas que estimulem a inovação tecnológica, aprimorando a qualidade dos serviços prestados.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribuirá para o avanço do conhecimento sobre a adoção de tecnologias emergentes no setor publicitário, especialmente em contextos locais específicos. A identificação e análise dos fatores que condicionam a adoção de IA podem fornecer insights valiosos para a gestão das agências e para a formulação de estratégias de marketing e tecnologia. Além disso, essa pesquisa busca enriquecer a literatura acadêmica e proporcionar uma base para a formulação de novas abordagens que promovam a utilização eficaz da IA.

Adicionalmente, a relevância desta investigação estende-se ao impacto direto no desenvolvimento regional, uma vez que Varginha-MG consolida-se como um polo de serviços e inovação estratégico para o Sul de Minas Gerais. As agências publicitárias locais atuam como vetores fundamentais da Economia Criativa, desempenhando um papel de transbordamento tecnológico para o ecossistema empresarial do entorno. Ao adotarem e dominarem tecnologias de fronteira, como a Inteligência Artificial, essas agências não apenas podem elevar sua própria produtividade, mas potencializam a competitividade territorial de seus clientes, que abrangem desde o robusto setor cafeeiro até o comércio e a indústria regional. Portanto, fortalecer o setor de serviços criativos por meio da inovação tecnológica significa reter talentos qualificados na região, evitar a evasão de divisas para grandes metrópoles e fomentar um ciclo virtuoso de geração de emprego e renda, consolidando a autonomia e o protagonismo socioeconômico do município no cenário estadual.

Por fim, a presente pesquisa se propõe a oferecer uma significativa contribuição para a prática profissional, fornecendo diretrizes práticas que podem não apenas fortalecer a competitividade das agências de Varginha, mas também promover um ambiente de inovação sustentável, alinhado às demandas e tendências do mercado atual. A investigação sobre os fatores condicionantes da utilização de IA nas agências publicitárias de Varginha não apenas agrega valor acadêmico, mas também oferece ferramentas e recomendações concretas para a implementação bem-sucedida dessas tecnologias, criando um cenário de maior competitividade e eficácia para o setor.

1.5 Organização do Projeto

A presente dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos fundamentais, articulados de forma a conferir coesão, fluidez e rigor científico à investigação realizada. O capítulo inicial, Introdução, delimita o problema de pesquisa e os objetivos propostos, apresentando a justificativa da relevância da Inteligência Artificial para o setor publicitário regional e destacando o impacto socioeconômico deste estudo para o município de Varginha-MG.

No segundo capítulo, dedicado à Revisão de Literatura e Fundamentação Teórica, percorre-se a evolução histórica da IA e sua incorporação nas práticas de marketing, estabelecendo, em seguida, o arcabouço teórico-analítico do trabalho por meio da integração dos modelos TOE (*Technology-Organization-Environment*), TTF (*Task-Technology Fit*), UTAUT (*Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*) e o modelo decisor D-TOE.

A Metodologia, exposta no terceiro capítulo, detalha o percurso investigativo caracterizado como uma pesquisa qualitativa de cunho interpretativista e estratégia de estudo de casos múltiplos, descrevendo os procedimentos de coleta de dados via entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores, bem como as técnicas de análise que combinam a análise de conteúdo com o processamento léxico realizado pelo *software* Iramuteq. O quarto capítulo, que constitui o núcleo empírico da dissertação, dedica-se à Análise e Discussão dos Resultados, em que o *corpus* de dados é mapeado por meio de doze taxonomias estruturadas sob as dimensões tecnológica, organizacional, ambiental, individual e de tarefa. Nesta etapa, a análise é confrontada com a literatura e ilustrada através de métodos multivariados, como dendrogramas, análises fatoriais e grafos de similitude.

Finalmente, as Considerações Finais sintetizam os principais achados, respondendo ao problema central e validando as proposições teóricas, ao mesmo tempo em que apresentam as contribuições acadêmicas para o campo da gestão e desenvolvimento regional, além das implicações práticas para o setor publicitário local. O trabalho encerra-se com a listagem das Referências citadas e a inclusão de Apêndices e Anexos, que contemplam os roteiros de entrevista, termos de consentimento e documentações suporte da pesquisa.

2

REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, apresenta-se a Revisão da Literatura, que constitui o alicerce teórico da pesquisa. A revisão da literatura desempenha um papel central em estudos científicos ao reunir e discutir os principais conceitos, teorias e investigações relacionados ao tema em foco. Essa etapa fornece a fundamentação necessária para sustentar a pesquisa, contextualizar seus resultados e posicioná-la no campo do conhecimento.

Conforme Gil (2008), a Revisão da Literatura busca oferecer "uma visão global e integrada dos trabalhos diretamente associados ao problema de pesquisa". Essa perspectiva ampla permite ao pesquisador situar seu estudo no cenário atual da ciência, identificar lacunas no conhecimento e apontar caminhos para contribuições originais. Santos (2018) complementa ao afirmar que essa base teórica amplia a compreensão do objeto de estudo, fortalece a formulação de hipóteses e orienta as escolhas metodológicas.

Para construir esta Revisão da Literatura, buscou-se embasamento em autores reconhecidos e contribuições acadêmicas confiáveis na área. As citações e referências foram selecionadas de acordo com os objetivos da pesquisa e a abordagem adotada, privilegiando fontes relevantes e alinhadas ao tema. A seguir, detalha-se o processo empregado nessa elaboração.

A revisão da literatura desta pesquisa foi desenvolvida a partir da seleção de materiais científicos extraídos de bases de pesquisa amplamente reconhecidas na comunidade acadêmica, em conformidade com os critérios estabelecidos pelo Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional (MGDR). Adicionalmente, incorporaram-se fontes indicadas pela equipe coordenadora da pesquisa, cuja expertise contribuiu para a qualidade e

pertinência do material selecionado. Essa estratégia assegura uma revisão da literatura robusta e confiável, beneficiando-se da experiência do corpo docente do MGDR, que possui conhecimento aprofundado sobre o tema. Suas recomendações facilitaram a identificação de estudos fundamentais, autores de destaque e trabalhos relevantes de maneira precisa e direta.

Essa abordagem colaborativa na construção da revisão da literatura resultou em uma base teórica sólida, oferecendo uma perspectiva abrangente do estado atual do conhecimento na área. A integração de fontes qualificadas provenientes de bases consagradas com o aporte especializado da equipe coordenadora enriqueceu a revisão e reforçou a confiabilidade das informações que sustentam a pesquisa como um todo.

A revisão da literatura deste estudo apoia-se na avaliação e utilização de 33 textos referenciais, indispensáveis para sua sustentação teórica. Essas fontes provêm do Portal de Periódicos da CAPES, *Google Scholar*, *Web of Science* e *Scopus* — plataformas de pesquisa amplamente validadas academicamente —, além de recomendações dos orientadores, abrangendo o orientador principal e professores da equipe de coordenação. Adicionalmente, o Método Bola de Neve foi empregado para fortalecer o quadro teórico. Informações sobre as bases e o procedimento de escolha serão expostas mais à frente. A exploração desses 33 textos estabeleceu um fundamento consistente para elaborar hipóteses, estruturar a metodologia e conduzir as análises, ancorando a pesquisa e inserindo-a no panorama contemporâneo do conhecimento científico relacionado ao tema.

Os critérios de inclusão foram determinantes na escolha dos textos que compõem a revisão da literatura. Inicialmente, verificou-se a conexão direta dos textos com o tema da pesquisa, assegurando que apresentassem alinhamento evidente com as problemáticas em investigação. A qualidade das bases de origem dos textos também se revelou um fator decisivo nessa fase preliminar. Avaliar a confiabilidade das fontes, levando em conta o prestígio das revistas, editoras ou eventos acadêmicos onde foram publicados, constituiu um passo crucial antes de prosseguir para a análise dos resumos.

Na sequência, a leitura integral dos textos selecionados permitiu evidenciar sua contribuição efetiva aos objetivos do estudo, oferecendo reflexões, dados ou enfoques

relevantes ao trabalho em curso. Essa avaliação detalhada mostrou-se indispensável para determinar a pertinência completa dos materiais.

A contemporaneidade das fontes também foi um aspecto considerado ao longo da elaboração do Referencial Teórico, dando preferência a publicações de 2021 a 2025. Essa escolha assegurou que a pesquisa se ancorasse nas descobertas mais recentes disponíveis durante o período de busca, refletindo um contexto histórico em evolução. Contudo, vale ressaltar que a exigência de atualidade não exclui automaticamente textos clássicos ou essenciais ao campo de estudo, já que essas obras podem proporcionar um fundamento teórico robusto e manter sua relevância para o trabalho.

Após a avaliação dos títulos das publicações, algumas foram escolhidas para a leitura de seus resumos, permitindo verificar os critérios previamente definidos. Essa etapa preliminar revelou-se crucial para evidenciar que os materiais selecionados tinham vínculo direto com o tema investigado, apresentando pertinência significativa aos objetivos traçados. Somente depois dessa triagem inicial, os textos escolhidos passaram por uma leitura integral, possibilitando uma análise abrangente de seu aporte ao estudo.

Durante a seleção dos textos para a revisão da literatura, aplicaram-se também critérios de exclusão. Foram descartados aqueles cujos títulos pareciam alinhados à pesquisa, mas cujos resumos não exibiam conexão direta com o tema em estudo. Textos duplicados, identificados ao usar certos descritores, também foram eliminados, prevenindo a repetição de informações no referencial teórico.

O grande número de publicações localizadas durante a busca tornou inviável a análise de todos os materiais disponíveis. Para contornar esse desafio, adotou-se um critério adicional de exclusão: em buscas que geraram mais de 50 resultados, os textos excedentes, a partir do 51º, foram desconsiderados. Essa estratégia limitou o volume de materiais a revisar, assegurando que a revisão da literatura se mantivesse prática e centrada nas fontes mais pertinentes ao estudo.

A estratégia para localizar publicações nas bases de pesquisa baseou-se no uso de Operadores Booleanos. Esses operadores, que consistem em palavras ou símbolos, facilitam a

busca de informações ao permitir a combinação, limitação ou expansão dos resultados. Entre os principais estão "*AND*" (E), "*OR*" (OU) e "*NOT*" (NÃO). O "*AND*" reúne resultados que abrangem todas as palavras-chave definidas, o "*OR*" amplia a busca para abarcar ao menos uma delas, enquanto o "*NOT*" elimina resultados associados a uma palavra-chave indesejada.

A escolha das publicações para esta pesquisa organizou-se em seis categorias de fontes:

1. Portal de Periódicos da CAPES
2. *Google Scholar*
3. *Web of Science*
4. *Scopus*
5. Método Bola de Neve
6. Indicações dos Orientadores

A seguir, cada fonte é caracterizada:

1. O Portal de Periódicos da CAPES é uma plataforma digital que disponibiliza um vasto acervo de recursos acadêmicos, como artigos, dissertações e livros, sendo amplamente utilizada por estudantes e pesquisadores para acessar conteúdos relevantes em diferentes campos do saber.
2. O *Google Scholar* oferece uma interface acessível para explorar produções acadêmicas de diversas áreas, permitindo a rápida localização de referências bibliográficas pertinentes. Além disso, disponibiliza indicadores de citação que auxiliam na avaliação da influência e relevância das publicações.
3. A *Web of Science* é uma base de dados renomada que reúne periódicos e estudos científicos de alcance global, proporcionando acesso a conteúdos de alta qualidade e ferramentas para análise de impacto acadêmico em várias disciplinas.
4. O *Scopus* destaca-se como uma plataforma abrangente de indexação, oferecendo acesso a artigos revisados por pares, conferências e outras publicações acadêmicas, sendo uma fonte essencial para pesquisas em nível internacional.
5. O Método Bola de Neve, em contexto acadêmico, consiste em uma técnica de ampliação da pesquisa bibliográfica. Parte-se de uma busca inicial em fontes

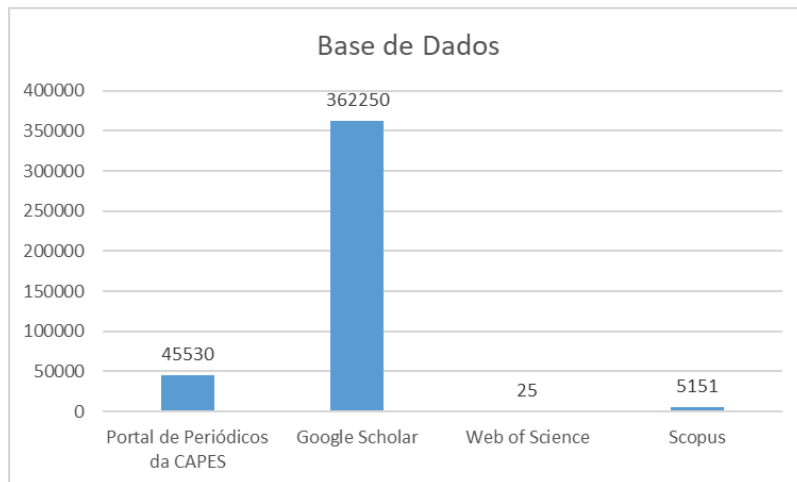
relevantes e, a partir daí, exploram-se as citações contidas nos textos encontrados para localizar estudos adicionais ligados ao tema.

6. As indicações dos orientadores referem-se a sugestões diretas de docentes, incluindo o orientador principal e membros da equipe de coordenação, que apontam obras, autores ou materiais específicos de interesse para o desenvolvimento da pesquisa.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, a busca por referências teóricas foi realizada em bases de dados reconhecidas, incluindo o Portal de Periódicos da CAPES, *Google Scholar*, *Web of Science* e *Scopus*. Foram utilizados os descritores "*Artificial intelligence AND Marketing*", "*Artificial intelligence AND advertising*", "*Artificial intelligence AND advertising agencies*" e "*Artificial intelligence AND technology adoption*", aplicados à busca nos títulos das publicações, com o objetivo de identificar estudos alinhados ao tema da utilização de Inteligência Artificial no contexto publicitário. As palavras-chave principais — "*Artificial intelligence*", "*advertising*" e "*Marketing*" — foram definidas para delimitar o escopo da investigação, garantindo a seleção de materiais relevantes que abordassem tanto os aspectos técnicos quanto os contextuais da adoção de IA por agências publicitárias.

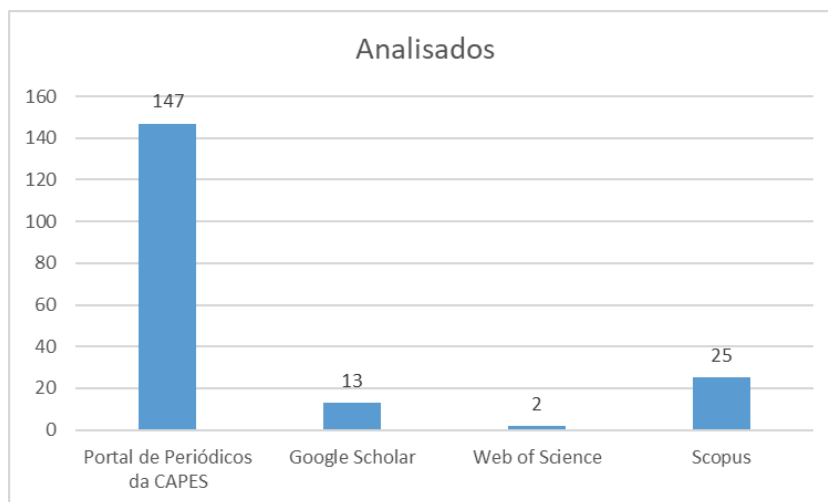
Nota-se que as bases intituladas “Método Bola de Neve” e “Indicações dos Orientadores e professores” não aparecem no quadro. Essa exclusão decorre do fato de que os textos selecionados a partir dessas fontes não foram submetidos à aplicação de Operadores Booleanos.

Na Figura 01, detalha-se a distribuição das publicações localizadas conforme suas respectivas bases de pesquisa, somando um total de 412.956 trabalhos identificados:

Figura 01 - Publicações Buscadas

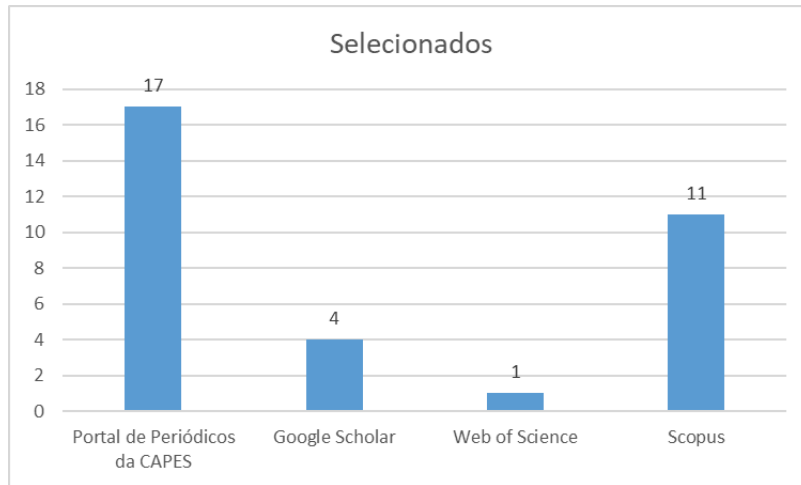
Fonte: Elaborada pelo autor

Após a implementação dos critérios de inclusão, as publicações examinadas geraram os dados a seguir, totalizando 187 trabalhos avaliados, conforme demonstrado na figura 02:

Figura 02 - Publicações Analisadas

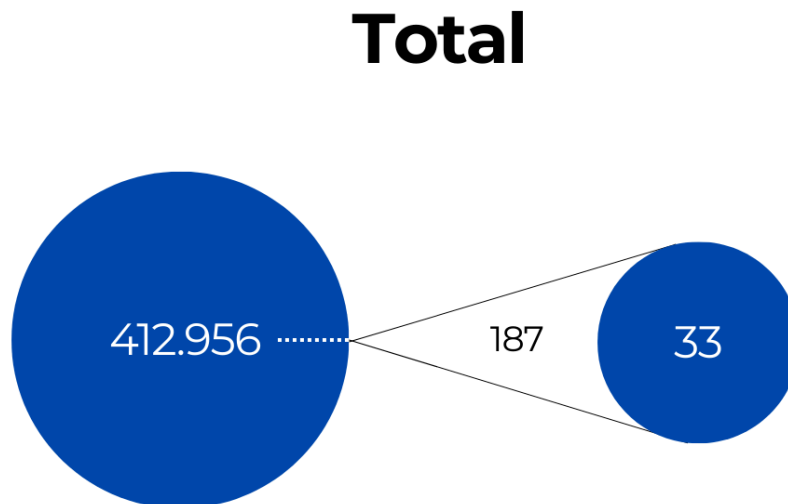
Fonte: Elaborada pelo autor

Por fim, após uma avaliação detalhada e a aplicação rigorosa dos critérios de inclusão e exclusão, chegou-se às 33 publicações empregadas no referencial teórico do estudo, apresentadas graficamente na figura 03:

Figura 03 - Publicações Seleccionadas

Fonte: Elaborada pelo autor

Apresentam-se a seguir os aspectos principais do processo de filtragem, abrangendo desde a pesquisa inicial, passando pela avaliação, até a etapa de escolha dos materiais que integram o estudo, demonstrados na figura 04.

Figura 04 - Relação entre Trabalhos Buscados, Analisados e Seleccionados

Fonte: Elaborada pelo autor

Após detalhar o processo de construção da revisão da literatura, passa-se à exposição de sua base teórica de maneira descritiva. Nota-se que outras referências bibliográficas aparecem ao longo do estudo, sem serem contabilizadas na revisão da literatura, uma vez que não fizeram parte diretamente dela, embora tenham sido submetidas aos mesmos critérios de seleção.

2.1 Evolução e objetivos iniciais da Inteligência Artificial

A criação das inteligências artificiais (IA) foi motivada por uma combinação de curiosidade científica e necessidades práticas. Desde o início, os pesquisadores foram impulsionados pelo desejo de entender melhor a inteligência humana e replicá-la em máquinas. Haenlein e Kaplan (2019) explicam que um dos principais objetivos iniciais da IA era simular o comportamento humano inteligente, permitindo que as máquinas realizassem tarefas que exigem cognição, como a resolução de problemas e o aprendizado. Esse objetivo não era apenas uma busca para replicar as capacidades humanas, mas também uma maneira de aprofundar o conhecimento sobre o funcionamento da inteligência.

Muthukrishnan et al. (2020) acrescentam que a automação de tarefas intelectuais foi outro objetivo central desde o início. Os primeiros desenvolvedores de IA visavam criar sistemas capazes de reconhecer padrões, tomar decisões e melhorar a eficiência em setores variados, como a indústria e a saúde. Esses esforços resultaram no desenvolvimento de modelos computacionais inspirados no funcionamento do cérebro humano, como as redes neurais artificiais, projetadas para simular processos de aprendizado e tomada de decisão.

Buchanan (2005) ressalta que os primeiros esforços em IA estavam intimamente ligados à tentativa de replicar processos de pensamento humano. O objetivo era criar programas que pudessem realizar tarefas intelectuais que antes eram exclusivas dos humanos. Os pesquisadores da época estavam interessados tanto em entender os mecanismos subjacentes à inteligência quanto em desenvolver aplicações práticas para essa nova tecnologia. Ao criar máquinas que pudessem aprender e agir de forma autônoma, os pioneiros da IA esperavam avançar o conhecimento científico e resolver problemas práticos do mundo real.

O conceito de inteligência artificial começou a tomar forma concreta com o trabalho pioneiro de Alan Turing, um dos marcos mais significativos na história da IA. Em 1950,

Turing publicou o artigo "*Computing Machinery and Intelligence*" na revista *Mind*, onde introduziu o que ficou conhecido como Teste de Turing (Haenlein; Kaplan, 2019). Este teste foi concebido como uma maneira de avaliar a capacidade de uma máquina de exibir um comportamento inteligente indistinguível de um ser humano. Turing propôs que, se uma máquina pudesse enganar um interrogador humano a ponto de este acreditar que estava conversando com outro ser humano, então essa máquina poderia ser considerada 'inteligente'.

O Teste de Turing tornou-se uma referência crucial no campo da IA, levantando questões fundamentais sobre a natureza da inteligência e a possibilidade de sua simulação por máquinas (Muthukrishnan et al., 2020). Apesar de algumas críticas e limitações apontadas ao longo dos anos, o teste continua a ser uma das formas mais conhecidas de avaliar a inteligência artificial. Buchanan (2005) ressalta que o artigo de Turing foi um ponto de inflexão na história da IA, ajudando a cristalizar ideias sobre a possibilidade de programar um computador eletrônico para se comportar de maneira inteligente.

O marco inicial para o campo da IA ocorreu em 1956, durante a Conferência de Dartmouth, onde o termo 'Inteligência Artificial' foi cunhado e seu objetivo principal foi estabelecido: criar máquinas que pudessem simular todos os aspectos da aprendizagem ou qualquer outra característica da inteligência (Haenlein; Kaplan, 2019). A partir daí, o campo experimentou um período de grande entusiasmo e progresso, com a criação de programas que podiam resolver problemas matemáticos, jogar xadrez e manipular símbolos em contextos limitados.

No entanto, as limitações técnicas e a falta de poder computacional levaram ao primeiro 'inverno da IA' entre 1974 e 1980, um período em que o interesse e o financiamento na área diminuíram drasticamente devido ao fracasso em atender às expectativas elevadas (Muthukrishnan et al., 2020). A recuperação veio com o desenvolvimento de novos paradigmas, como as redes neurais, que revigoraram o campo nos anos 1980 e 1990, culminando em avanços significativos como o *Deep Blue*, da IBM, que derrotou o campeão mundial de xadrez Garry Kasparov em 1997 (Haenlein; Kaplan, 2019).

Com o advento da era digital e o aumento exponencial do poder computacional, especialmente com o uso de unidades de processamento gráfico (GPUs), a IA experimentou uma nova onda de progresso a partir da década de 2010.

As redes neurais profundas, ou *Deep Learning*, tornaram-se a base para muitas das inovações contemporâneas em IA, permitindo avanços em reconhecimento de imagem, processamento de linguagem natural e outras áreas críticas (Muthukrishnan et al., 2020).

Com o avanço das redes neurais e o fortalecimento das técnicas de *Deep Learning*, a Inteligência Artificial não apenas transformou áreas como a ciência e a indústria, mas também encontrou novas aplicações em setores antes não imaginados, como o marketing e a publicidade. A partir da década de 2010, com o aumento do poder computacional e o refinamento de algoritmos de aprendizado de máquina, a IA passou a desempenhar um papel central na personalização de experiências para os consumidores. Esse fenômeno é especialmente visível na reestruturação do setor publicitário, que, impulsionado por tecnologias como o *Deep Learning*, agora é capaz de criar campanhas altamente segmentadas e dinâmicas, estabelecendo uma conexão mais direta e personalizada entre marcas e consumidores.

Diante dessa rápida evolução, o ecossistema tecnológico tornou-se amplamente complexo, exigindo uma distinção clara e conceitual entre os diferentes tipos de sistemas adotados pelo mercado. A literatura categoriza a tecnologia em "IA Estreita", projetada para executar funções específicas e limitadas, e "IA Geral", que seria comparável à inteligência humana em uma ampla gama de habilidades cognitivas (Dawson et al., 2019; Samoili *et al.*, 2020). No cenário publicitário atual, as aplicações enquadram-se fundamentalmente na categoria de IA estreita, atuando em tarefas que vão desde o processamento analítico de dados até a geração automatizada de conteúdo (Samoili *et al.*, 2020).

Dentro desse panorama restrito, ganha protagonismo a Inteligência Artificial Generativa, que representa uma mudança de paradigma ao ultrapassar as tradicionais tarefas analíticas computacionais para focar estritamente na criação de novos conteúdos (Kretzschmar *et al.*, 2024). As IAs Generativas baseiam-se em modelos de aprendizagem profunda estruturados para identificar características e padrões em vastos conjuntos de dados, permitindo a geração de conteúdos inéditos que se assemelham à distribuição de seus dados de treinamento (Linkon et al., 2024; Kretzschmar *et al.*, 2024). Exemplos notórios dessa categoria incluem os Grandes Modelos de Linguagem, como o *ChatGPT*, focados na compreensão e geração de linguagem natural, e os modelos baseados em difusão focados na síntese de imagens, como *DALL-E* e *Midjourney* (Linkon et al., 2024).

No ecossistema das agências publicitárias, um exemplo clássico de *software* aprimorado é o *Adobe Photoshop*, que integra funcionalidades de inteligência artificial (como preenchimento generativo de imagem) ao mesmo tempo em que mantém seu *design*, sua interface e suas finalidades originais de edição manual intactas. Da mesma forma, outras ferramentas de gestão e automação adotam serviços de IA baseados em nuvem para habilitar tarefas pontuais, operando a inteligência artificial apenas como uma função de suporte dentro de um programa mais amplo (Samoili et al., 2020).

Portanto, a categorização tecnológica do setor publicitário contemporâneo divide-se estruturalmente em duas frentes: (i) os modelos generativos puros, criados especificamente para o processamento autônomo de dados e linguagem natural (Linkon et al., 2024; Barreto, Massário e Ghisleni, 2023), e (ii) os softwares tradicionais de mercado que apenas consomem APIs para automatizar funções mecânicas em partes de seus sistemas (Davenport et al, 2020; Mathagu, 2024). Essa diferenciação técnica corrobora para a compreensão com precisão como cada tecnologia atua no redimensionamento da produtividade, da criatividade e do esforço operacional dentro das agências.

2.2 A incorporação da Inteligência Artificial no Marketing e Publicidade

A Inteligência Artificial (IA) tem provocado uma reestruturação significativa no setor publicitário, desafiando as práticas tradicionais e redefinindo a dinâmica de comunicação entre marcas e consumidores. Segundo Schneider, Raslan e Xavier (2023), a IA oferece uma personalização sem precedentes, ao permitir que as agências colem e analisem grandes volumes de dados de consumidores, ajustando campanhas de acordo com comportamentos e preferências específicas. Conforme apontado por Cardozo, Ferrari e Boarini (2020), a IA não só otimiza processos, mas também cria novas formas de interação, estabelecendo uma comunicação mais direta e personalizada com os consumidores, essencial para a publicidade moderna. Nesse contexto, Carrera e Krüger (2020) discutem o conceito de 'publicidade inteligente', onde a IA, por meio de *chatbots* e algoritmos de *big data*, facilita a criação de experiências interativas e hipersegmentadas que ampliam a conexão entre marcas e consumidores. De acordo com Erçan, Tanriverdi e Taskin (2024), a IA é definida como uma forma de comunicação de marca que utiliza funções de máquina capazes de aprender a

executar tarefas com o intuito de persuadir, com contribuições humanas, de máquinas ou de ambas. Essa abordagem posiciona a publicidade baseada em IA na interseção entre ciência cognitiva, ciência da computação e publicidade.

Diversas tecnologias de IA impulsionam a revolução na publicidade, cada uma com características e aplicações específicas. O aprendizado de máquina (*Machine Learning* - ML) e o aprendizado profundo (*Deep Learning* - DL) estão no cerne da IA aplicada à publicidade, permitindo que sistemas analisem grandes volumes de dados para identificar padrões e prever o comportamento do consumidor. Segundo Kaur (2024), algoritmos de ML ajustam seus resultados com base nos dados processados, tornando-os ideais para ambientes dinâmicos como o *e-commerce*. O aprendizado profundo, por sua vez, utiliza redes neurais para analisar estruturas de dados complexas, aumentando a precisão das previsões e recomendações em publicidade (Singh e Adhikari, 2023).

Da mesma forma, o Processamento de Linguagem Natural (*Natural Language Processing* - NLP) desempenha o seu papel para a compreensão e interação com os consumidores, sendo amplamente empregado na análise de sentimentos, em chatbots e em sistemas de *feedback* de clientes (Singh e Adhikari, 2023). A partir da interpretação da linguagem natural, as marcas conseguem, por exemplo, personalizar anúncios e aprimorar o atendimento ao consumidor.

O avanço de tais tecnologias, quando empregadas nas práticas publicitárias, contribui para a automação de marketing, permitindo a segmentação de audiências, a personalização de conteúdo e a entrega de mensagens relevantes em diversos canais digitais. Ferramentas de automação impulsionadas por IA otimizam campanhas publicitárias e fortalecem o relacionamento entre marcas e consumidores.

A análise preditiva, por sua vez, utiliza modelos de aprendizado de máquina e algoritmos estatísticos para prever o comportamento futuro do consumidor com base em dados históricos (Singh e Adhikari, 2023). Essa tecnologia é essencial para criar campanhas altamente direcionadas, aprimorar recomendações de produtos e otimizar o engajamento do público. Além disso, é empregada na previsão de vendas e na otimização de preços (Kaur, 2024).

A visão computacional também desempenha um papel importante na publicidade digital. Embora nem sempre destacada como um dos pilares centrais, essa tecnologia é

mencionada como fundamental para a aplicação comercial da IA (Kaur, 2024). No contexto publicitário, pode ser empregada na análise de conteúdo visual de anúncios, no reconhecimento de marcas em imagens geradas por usuários e em funcionalidades de e-commerce, como pesquisa visual e experimentação virtual de produtos.

Apesar do entusiasmo com as possibilidades oferecidas pela IA, há também vozes críticas que destacam os desafios e limitações da tecnologia. Barreto, Massário e Ghisleni (2023) observam que, embora a IA generativa, como o *ChatGPT* e o *DALL-E*, traga inovação ao processo criativo, ela também suscita preocupações sobre o papel da criatividade humana na publicidade. Para esses autores, a substituição do intelecto humano pela automação pode levar à perda de nuances e subjetividades que enriquecem o processo criativo. Isso levanta um questionamento importante: até que ponto a IA pode substituir ou complementar a cognição humana na criação publicitária?

Londero e Maranhão (2019) questionam se o uso intensivo de IA na publicidade não favorece uma cultura de eficiência em detrimento da criatividade, refletindo as demandas do capitalismo tecnológico por produtividade. Ao priorizar a automação e a análise de dados, corre-se o risco de transformar a publicidade em um exercício puramente técnico, afastando-se dos aspectos criativos que são fundamentais para a conexão emocional com o público.

Outro aspecto debatido na literatura é a ética envolvida na utilização da IA para influenciar decisões de consumo. Santos et al. (2023) destacam que a integração de IA generativa e neuromarketing levanta questões éticas relacionadas à manipulação do consumidor e à privacidade dos dados. A análise de padrões emocionais e comportamentais através da IA pode inadvertidamente levar a um controle excessivo sobre as preferências do consumidor, colocando em risco a autonomia individual. Dessa forma, o uso da IA no marketing não é apenas uma questão de inovação, mas de como a tecnologia pode ser utilizada de forma responsável.

Cardozo et al. (2020) argumentam que a IA permite uma comunicação mais responsiva e interativa, melhorando a experiência do consumidor através de recomendações personalizadas e engajamento contínuo. Eles defendem que a IA, quando usada de forma ética, pode agregar valor tanto para empresas quanto para consumidores, ao facilitar o entendimento das necessidades e desejos dos clientes em tempo real.

Portanto, a discussão sobre a IA no setor publicitário revela um campo de tensões entre a eficiência técnica e a preservação da criatividade humana. Há um consenso emergente sobre o potencial transformador da IA, mas divergências significativas quanto ao seu impacto na subjetividade e autonomia dos profissionais criativos e dos consumidores. Navegar por esse cenário demanda uma postura crítica e reflexiva, onde as vantagens da IA devem ser equilibradas com considerações éticas e sociais que respeitem o papel humano na publicidade e na sociedade como um todo.

A utilização de Inteligência Artificial (IA) por agências publicitárias ocorre em um cenário influenciado por elementos contextuais que moldam sua integração, como capacitação técnica, infraestrutura tecnológica, cultura organizacional e disponibilidade de recursos financeiros. Huang e Rust (2021) analisam o uso estratégico de IA no marketing, apontando que sua efetividade está relacionada à forma como as organizações exploram diferentes tipos de inteligência artificial (mecânica, pensante e senciente) em processos como pesquisa, estratégia e execução de ações. Embora não apresentem um modelo fixo de dimensões, os autores indicam que o sucesso da IA depende da capacidade das empresas de lidar com dados e incorporar tecnologias avançadas, apresentando a existência de barreiras e possibilidades ainda pouco exploradas. Este subtema discute essas questões, trazendo perspectivas de diversos autores sobre os desafios e oportunidades que surgem no contexto publicitário, com o intuito de contextualizar a proposta de investigação.

Em contraponto, Mathagu (2024) argumenta que a capacitação não é o único gargalo para a adoção de inteligência artificial. Para o autor, a infraestrutura tecnológica, incluindo acesso a servidores robustos, bancos de dados amplos e conectividade de alta velocidade, é igualmente crítica. Em seu estudo sobre PMEs no Reino Unido, o autor observa que a falta de infraestrutura adequada pode limitar significativamente o potencial de equipes qualificadas, dificultando a implementação de soluções de IA.

A cultura organizacional emerge como outro fator de debate. Huang e Rust (2021) sugerem que organizações com maior abertura à inovação adotam IA mais rapidamente, enquanto resistências internas, comuns em setores criativos como a publicidade, podem retardar o processo. Schneider, Raslan e Xavier (2023) complementam essa perspectiva, destacando que, no Brasil, muitas agências ainda valorizam a criatividade humana acima da automação, criando uma tensão cultural. Eles afirmam que "a percepção de que a IA substitui

o intelecto criativo, em vez de complementá-lo, é um obstáculo significativo em contextos locais" (Schneider; Raslan; Xavier, 2023, p. 328). Essa visão encontra eco em Barreto, Massário e Ghisleni (2023), que alertam para o risco de a IA generativa, como o *ChatGPT*, reduzir a subjetividade essencial à publicidade.

Por outro lado, De Bruyn et al. (2020) defendem que a cultura organizacional pode ser um catalisador, e não apenas uma barreira. Em sua análise de agências europeias, os autores observam que empresas que integram IA como ferramenta colaborativa — e não substitutiva — aumentam a produtividade criativa em até 30%. Essa abordagem sugere que o sucesso da utilização depende menos da resistência inicial e mais da estratégia de implementação.

Os recursos financeiros são outro ponto de divergência. Davenport, Guha e Grewal (2020) destacam que o custo elevado de softwares e plataformas, treinamento e manutenção é proibitivo para PMEs, que representam a maioria das agências em cidades de médio porte. Em contrapartida, Mathagu (2024) argumenta que soluções baseadas em nuvem e plataformas de IA como serviço (AIaaS) têm reduzido essas barreiras desde 2021, permitindo que PMEs acessem tecnologias avançadas sem a necessidade de investimentos massivos em infraestrutura própria. No contexto brasileiro, o relatório da Microsoft e Edelman (2024) reforça essa tendência, indicando que 74% das MPMEs já utilizam IA de forma recorrente, muitas vezes via ferramentas acessíveis como *Google Ads* ou *HubSpot*.

Um aspecto emergente no debate é a dimensão ética e regulatória. Santana et al. (2023) alertam que a coleta intensiva de dados para alimentar algoritmos de IA levanta questões de privacidade e manipulação do consumidor, especialmente em campanhas personalizadas. Eles questionam: "Até que ponto a eficiência da IA justifica o risco de comprometer a autonomia do público?" (Santana et al., 2023, p. 4080). Essa preocupação é contrastada por Kaur (2024), que vê na regulamentação, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no Brasil, uma oportunidade para legitimar o uso ético da IA, fortalecendo a confiança dos consumidores e das agências.

Por fim, Tripsas (2016) introduz o conceito de 'inércia tecnológica' como um fator relevante na resistência à mudança tecnológica. De acordo com Tripsas (2016), inércia tecnológica é definida como "a tendência de organizações com expertise estabelecida em

tecnologias anteriores a persistirem no desenvolvimento e uso dessas tecnologias, em vez de adotarem e comercializarem efetivamente novas gerações de tecnologia”.

Em seu estudo sobre empresas em mercados regionais, os autores argumentam que essa resistência é particularmente pronunciada em áreas menos expostas à concorrência tecnológica, eles argumentam que, em mercados regionais, a dependência de processos tradicionais e a falta de pressão competitiva podem desacelerar a adoção de IA, mesmo quando os recursos estão disponíveis. Para as agências de Varginha, isso sugere que o contexto econômico local — com uma demanda possivelmente menos intensiva por soluções digitais em comparação a grandes centros — pode influenciar a percepção de urgência em adotar IA.

Mathagu (2024) complementa essa visão ao analisar a adoção de IA em PMEs no Reino Unido. O autor observa que a inércia tecnológica frequentemente decorre da percepção de que os processos tradicionais ainda são funcionais, reduzindo a urgência de inovar. Para Mathagu, a ausência de pressões externas, como a demanda de clientes por soluções baseadas em IA, contribui para a manutenção de métodos legados.

Por outro lado, Schneider, Raslan e Xavier (2023) questionam se a inércia tecnológica é apenas uma questão de resistência passiva ou se reflete uma escolha estratégica. No contexto brasileiro, eles apontam que muitas agências optam por evitar a IA devido à incerteza sobre seu retorno financeiro e à falta de exemplos locais de sucesso. Eles afirmam que "a inércia não é apenas preguiça organizacional, mas uma resposta racional a um ambiente de recursos limitados e baixa pressão por inovação" (Schneider; Raslan; Xavier, 2023, p. 330). Essa perspectiva destaca como fatores econômicos e culturais locais moldam a adoção tecnológica.

Em contraponto, Davenport, Guha e Grewal (2020) sugerem que a inércia tecnológica pode ser superada por intervenções externas, como políticas de incentivo ou parcerias com fornecedores de tecnologia. Eles citam casos em que PMEs adotaram IA após programas de capacitação ou acesso a soluções de baixo custo, como plataformas em nuvem, indicando que a inércia não é intransponível. Esse ponto é reforçado pelo relatório da Microsoft e Edelman

(2024), que mostra que 74% das MPMEs brasileiras já utilizam IA, muitas vezes motivadas por pressões competitivas ou facilidades de implementação.

Diante do exposto, temos um diálogo entre um cenário multifacetado. Enquanto Huang e Rust (2021) e Davenport, Guha e Grewal (2020) enfatizam barreiras estruturais (capacitação, infraestrutura e custos), Mathagu (2024) e De Bruyn et al. (2020) apontam soluções emergentes, como plataformas de IA baseadas em nuvem, e estratégias adaptativas para superar essas limitações. Santana et al. (2023) e Kaur (2024) enriquecem o debate com a dimensão ética, essencial em um setor que lida diretamente com o comportamento humano. Para o contexto de Varginha-MG, esses fatores condicionantes — capacitação limitada, infraestrutura em desenvolvimento, cultura tradicionalista e recursos restritos — serão investigados empiricamente, testando as teorias aqui apresentadas e contribuindo para a literatura com uma perspectiva localizada.

2.3 Criatividade e o Papel da Inteligência Artificial na Publicidade

Quando trata-se de agências publicitárias, muitos compreendem que a contratação está intrinsecamente ligada à criatividade. Espera-se que essas agências entreguem soluções altamente criativas para atender às demandas do mercado, traduzindo ideias em campanhas que engajem e surpreendam. Contudo, existe um debate crescente acerca da junção entre essa expectativa de criatividade e o avanço da Inteligência Artificial (IA), especialmente com o surgimento das IAs generativas, como *ChatGPT*, *DALL-E* e *Midjourney*. Essas tecnologias desafiam concepções tradicionais de criatividade, levantando questões sobre autoria, originalidade e o papel do humano no processo criativo.

A criatividade, historicamente associada à capacidade humana de gerar ideias novas e valiosas, enfrenta redefinições com a ascensão da IA. Amabile (2020), em uma atualização de sua teoria componencial da criatividade, argumenta que a criatividade exige três elementos: conhecimento do domínio, habilidades criativas e motivação intrínseca. Para ela, a IA pode simular o primeiro (conhecimento) e o segundo (habilidades), mas carece da motivação intrínseca, que é inerentemente humana. "A IA pode produzir resultados impressionantes, mas

não 'deseja' criar", afirma Amabile (2020, p. 15), sugerindo que a criatividade artificial é uma emulação técnica, não um ato genuíno.

Por outro lado, Hartmann et al. (2024) apresentam evidências de que IAs generativas, como o *DALL-E 3*, podem produzir conteúdo visual para marketing que é percebido como mais criativo do que o criado por humanos. Em seu estudo, imagens geradas por IA foram avaliadas como superiores em qualidade, realismo e estética, e também obtiveram melhores resultados em termos de criatividade publicitária e atitudes em relação aos anúncios. Além disso, em testes de campo, anúncios gerados por IA alcançaram taxas de cliques significativamente mais altas do que imagens feitas por humanos. Essa pesquisa sugere que a criatividade da IA pode ser mensurável e, em alguns aspectos, superior à criatividade humana, desafiando a visão tradicional de que a criatividade é um traço exclusivamente humano.

A ideia de uma parceria entre IA e criativos humanos ganha força em estudos recentes. De Bruyn et al. (2020), exploram como a IA pode potencializar a criatividade em agências publicitárias. Eles observam que ferramentas de IA, ao assumirem tarefas repetitivas como geração de variações de layouts ou análise de dados de audiência, liberam os profissionais para se concentrarem em conceitos estratégicos e inovadores. "A IA não substitui o gênio criativo, mas amplia seu alcance", afirmam os autores (De Bruyn et al., 2020, p. 98). Em um caso prático, agências europeias que integraram IA em *brainstormings* relataram um aumento de 25% na diversidade de ideias geradas.

Essa visão é suportada por Vakratsas e Wang (2021), que exploram como a inteligência artificial pode ser uma ferramenta valiosa na criatividade publicitária, auxiliando na geração de ideias e no refinamento de conteúdos. Embora não mencionem especificamente a campanha da Trivago, seu trabalho alinha-se com o uso de IA para tarefas como tradução de vozes, como visto na campanha da Trivago em 2023, que utilizou IA para traduzir vozes em múltiplos idiomas, reduzindo custos e acelerando a produção. Para os autores, a colaboração entre humanos e IA pode resultar em campanhas mais rápidas e adaptáveis, mantendo a essência emocional que conecta marcas aos consumidores.

Nem todos os autores são otimistas. Barreto, Massário e Ghisleni (2023), argumentam que, embora ferramentas como o *ChatGPT* produzam textos ou imagens rapidamente, há uma

tendência à padronização. "A IA baseia-se em padrões estatísticos extraídos de dados existentes, o que pode levar a uma homogeneização criativa, privando a publicidade de sua capacidade de surpreender" (Barreto; Massário; Ghisleni, 2023, p. 247).

Santos et al. (2024), ampliam essa crítica ao explorar implicações éticas, eles analisaram campanhas geradas por IA que utilizam neuromarketing e destacam que a automação criativa pode sacrificar a subjetividade humana em favor da eficiência. "A IA pode otimizar mensagens para engajamento, mas perde as nuances emocionais que tornam a publicidade memorável", afirmam (Santos et al., 2024, p. 135). Um exemplo citado é uma campanha de 2023 que, embora tecnicamente perfeita, foi percebida como 'fria' por consumidores devido à ausência de um toque humano.

A questão da autoria é outro ponto de inflexão, como apontado por Sarkar (2023), que argumenta que a IA generativa não é criativa no sentido clássico, pois apenas recombina padrões pré-existentes de seus dados de treinamento. Para o autor, a IA pode produzir conteúdo inédito, mas isso não equivale a criatividade, já que a IA carece de intencionalidade e de uma postura intencional, elementos essenciais para a criatividade humana. Essa visão é respaldada por uma controvérsia de 2023 no Prêmio Jabuti, onde ilustrações geradas por *Midjourney* foram desclassificadas por não serem consideradas criações originais.

Contrastando, Wu e Wen (2021) exploram a percepção dos consumidores sobre anúncios criados por IA. Eles analisaram campanhas de 2020 e descobriram que, quando informados da origem artificial, os consumidores não as consideraram menos autênticas, desde que o resultado final fosse relevante e envolvente. "A IA pode ser vista como uma coautora eficaz, desde que o produto final ressoe com o público", afirmam os autores (Wu; Wen, 2021, p. 4). Essa perspectiva sugere que, mais do que a origem, é a qualidade percebida que define a legitimidade criativa na publicidade.

Diante do exposto, a revisão da literatura mapeia o estado da arte sobre a utilização da Inteligência Artificial (IA) no contexto publicitário, reunindo discussões relevantes que evidenciam avanços, desafios e lacunas no campo. Enquanto essa etapa contextualiza o tema e destaca o que já foi investigado, a sustentação deste trabalho demanda um aprofundamento teórico mais direcionado. Assim, na próxima seção, será apresentada a fundamentação teórica,

recorrendo a teorias específicas sobre adoção de tecnologias que servirão como base para analisar os aspectos contextuais envolvidos, contribuindo de forma significativa para o campo de estudo.

2.4 Fundamentação Teórica

A Teoria da Expectativa, formulada por Vroom (1964), constitui um modelo cognitivo de motivação amplamente reconhecido para explicar decisões comportamentais em contextos organizacionais e tecnológicos. Essa teoria fundamenta-se na premissa de que os indivíduos tomam decisões racionais ao avaliarem se seus esforços conduzirão a desempenhos específicos e se esses desempenhos resultarão em recompensas que consideram valiosas. Segundo Vroom (1964), a motivação resulta da interação de três componentes interdependentes: expectativa, instrumentalidade e valência. A expectativa refere-se à crença de que o esforço individual levará a um desempenho satisfatório; a instrumentalidade corresponde à percepção de que esse desempenho será recompensado; e a valência reflete o valor atribuído à recompensa esperada (Jewell; Hopkins; Spillan, 2020).

No âmbito da adoção de tecnologias, como a Inteligência Artificial (IA), esses componentes oferecem uma estrutura robusta para compreender as motivações por trás do engajamento dos profissionais com tais ferramentas. Por exemplo, um publicitário pode avaliar que o investimento em aprender e utilizar a IA (esforço) aumentará sua produtividade (desempenho), que essa produtividade será reconhecida pela agência por meio de promoções ou incentivos (recompensa), e que esse reconhecimento tem relevância significativa para sua trajetória profissional (valência). Nesse sentido, a Teoria da Expectativa proporciona uma base conceitual sólida para analisar os fatores motivacionais que influenciam as decisões dos profissionais de agências publicitárias de Varginha, Minas Gerais, em relação à incorporação da IA em suas práticas diárias, contribuindo para a compreensão das dinâmicas de adoção tecnológica no setor.

No contexto mercadológico de Varginha-MG, caracterizado pela predominância de micro e pequenas empresas no setor de serviços (DATASEBRAE, 2024), a aplicação da Teoria da Expectativa de Vroom (1964) oferece uma lente analítica precisa. Pressupõe-se que

a valência para os publicitários locais possa transcender o desejo por promoções financeiras, estando atrelada à necessidade de sobrevivência operacional diante de equipes enxutas. Dessa forma, o arcabouço de Vroom (1964) e de Davis (1989) torna-se fundamental para investigar, nas etapas empíricas deste estudo, se a expectativa de que a IA atue como um multiplicador de força é o que justifica o esforço cognitivo exigido para sua adoção nesse ecossistema regional.

Pesquisas fundamentais destacam o papel central da expectativa de desempenho na adoção de tecnologias. Schultz e Slevin (1975), por exemplo, realizaram uma análise fatorial que identificou a dimensão da '*performance*' — definida como a percepção de que uma ferramenta potencializa o desempenho profissional — como o principal fator associado ao uso autodeclarado de sistemas de decisão. Esse achado sugere que a crença em resultados superiores impulsiona a aceitação de tecnologias, um *insight* relevante para o campo publicitário, onde a IA pode otimizar processos criativos ou analíticos, como a criação de campanhas ou a análise de dados. Em linha com essa perspectiva, Robey (1979) demonstrou uma forte correlação entre a percepção de desempenho e o uso efetivo de sistemas, com base em medidas objetivas. Com apoio no modelo de expectativa de Vertinsky et al. (1975), Robey argumentou que tecnologias percebidas como pouco úteis para o desempenho são frequentemente rejeitadas, independentemente das estratégias de implementação, reforçando a relevância da utilidade percebida na adoção tecnológica.

A Teoria da Expectativa, também foi examinada em um modelo alternativo por DeSanctis (1983), que investigou a relação entre expectativa de uso-desempenho, instrumentalidade (ligação desempenho-recompensa) e valência (valor atribuído à recompensa). Embora os resultados de DeSanctis tenham mostrado correlações menos robustas com o uso em comparação com os de Robey — possivelmente devido à ausência de uma medida isolada da percepção de utilidade —, o trabalho de Vroom consolida a premissa de que os indivíduos avaliam tecnologias com base em seus benefícios práticos. No contexto desta pesquisa, essa ideia é especialmente pertinente: a adoção de IA por agências publicitárias de Varginha, pode estar diretamente ligada à expectativa de que a tecnologia melhore resultados concretos, como maior eficiência na criação de campanhas ou precisão na segmentação de público, influenciando as decisões dos profissionais no setor.

Complementando a análise da percepção de utilidade sob a perspectiva da Teoria da Expectativa, a Teoria da Autoeficácia, proposta por Bandura (1982), oferece um referencial adicional para compreender os fatores que influenciam a aceitação de tecnologias. Segundo Bandura (1982), a autoeficácia refere-se aos "julgamentos de quão bem se pode executar cursos de ação necessários para lidar com situações prospectivas", ou seja, a crença do indivíduo em sua capacidade de realizar tarefas específicas com sucesso. No âmbito da adoção de tecnologia, essa crença se alinha à percepção de facilidade de uso, definida como o grau em que uma pessoa acredita que interagir com um sistema será livre de esforço.

Bandura (1982) distingue dois tipos de julgamentos que moldam o comportamento: os de autoeficácia, relacionados à confiança na execução de uma ação, e os de resultado, ligados à expectativa de que tal ação levará a benefícios valorizados. No contexto desta pesquisa, esses conceitos dialogam diretamente com as percepções de facilidade de uso e utilidade, respectivamente. Um profissional pode reconhecer o potencial da IA para melhorar o desempenho em tarefas como análise de dados ou criação de conteúdo (julgamento de resultado), mas, se perceber o sistema como complexo ou exigir um esforço significativo (baixo julgamento de autoeficácia), sua intenção de uso pode ser comprometida. Por outro lado, uma ferramenta de IA considerada fácil de operar, mas sem valor prático percebido, também dificilmente será adotada.

O suporte empírico para essa relação é evidenciado por Hill et al. (1987), que investigaram a aceitação de uma linguagem de programação e constataram que tanto a autoeficácia quanto os julgamentos de resultado influenciam significativamente as decisões de uso. Seus achados reforçam que a crença na capacidade de dominar uma tecnologia, combinada à expectativa de benefícios concretos, é um determinante chave do comportamento.

A Teoria da Autoeficácia (Bandura, 1982) também se mostra essencial para compreender o cenário das agências locais. Considerando que estruturas organizacionais reduzidas, típicas do interior de Minas Gerais, exigem alta polivalência dos profissionais publicitários, a crença na própria capacidade de dominar a IA pode se tornar um fator determinante para a adoção tecnológica (Hill et al., 1987). Utiliza-se Bandura (1982) neste

estudo justamente para fundamentar a investigação posterior de como os colaboradores de Varginha avaliam seu esforço percebido frente às novas ferramentas, buscando compreender se a alta autoeficácia é capaz de transformar a tecnologia em um suporte viável para as complexas demandas do mercado regional.

Uma das formas de compreender como os indivíduos avaliam a adoção de tecnologias é por meio do Paradigma Custo-Benefício, que sugere que as decisões são baseadas em uma análise subjetiva entre o esforço exigido e os benefícios esperados. Esse raciocínio foi incorporado por Davis et al. (1989) ao desenvolver seu modelo de aceitação de tecnologia, no qual os constructos de percepção de utilidade e percepção de facilidade de uso refletem, respectivamente, os benefícios e os custos percebidos pelo usuário. Em sua formulação, Davis argumenta que os usuários são mais propensos a adotar um sistema quando acreditam que ele trará melhorias no desempenho (benefício) e que sua utilização exigirá pouco esforço (custo). Assim, a decisão de uso se dá por um julgamento individual sobre essa relação entre custo e benefício percebido.

No ecossistema de agências de Varginha-MG, onde as equipes são frequentemente enxutas e o tempo é um recurso escasso, o Paradigma Custo-Benefício de Davis (1989) ganha contornos práticos urgentes. Pressupõe-se que a adoção de Inteligências Artificiais não será motivada apenas pela curiosidade tecnológica, mas por um cálculo rigoroso e subjetivo por parte do profissional. A ferramenta precisará exigir o menor esforço de aprendizagem possível (custo percebido) para entregar uma melhoria de performance imediata na produção de campanhas (benefício percebido). Essa perspectiva teórica justifica a investigação posterior sobre como o publicitário local pondera a adoção da IA frente à sua restrição de tempo e à necessidade de entregas ágeis.

A pesquisa nesse campo tem tradicionalmente privilegiado medidas objetivas de esforço e precisão, mas há um argumento crescente pela relevância das percepções subjetivas (Abelson; Levi, 1985; Adelbratt; Montgomery, 1980; Wright, 1975). Isso ocorre porque as escolhas individuais são frequentemente guiadas por impressões pessoais de custo e benefício, que podem divergir de avaliações objetivas. Essa ênfase nos aspectos subjetivos reforça a distinção entre percepção de facilidade de uso, ligada ao esforço percebido, e percepção de

utilidade, associada ao desempenho esperado, oferecendo uma lente teórica para compreender como os usuários ponderam esses elementos ao interagir com tecnologias. O Paradigma Custo-Benefício, portanto, enriquece a análise ao destacar que a aceitação tecnológica não é apenas uma questão de resultados potenciais, mas também do custo percebido para alcançá-los.

Paralelamente, a Pesquisa sobre Adoção de Inovações contribui para essa discussão ao enfatizar o papel da percepção de facilidade de uso no processo de aceitação tecnológica. A meta-análise de Tornatzky e Klein (1982) identificou que características como compatibilidade, vantagem relativa e complexidade apresentam as relações mais consistentes com a adoção de inovações. Dentre esses fatores, a complexidade — definida por Rogers e Shoemaker (1971) como "o grau em que uma inovação é percebida como relativamente difícil de entender e usar" — destaca-se por sua semelhança conceitual com a percepção de facilidade de uso. Uma inovação considerada menos complexa, ou seja, mais acessível e intuitiva, tende a ser mais prontamente aceita pelos usuários.

Aprofundando a compreensão dos constructos de percepção de utilidade e facilidade de uso, a Pesquisa sobre Avaliação de Relatórios de Informação, discutida por Davis (1989) com base em Larcker e Lessig (1980), oferece uma perspectiva adicional sobre como os usuários avaliam sistemas. Larcker e Lessig (1980), realizaram uma análise fatorial de seis itens aplicados a quatro relatórios de informação, identificando duas dimensões distintas: a Importância Percebida, definida como a relevância das informações para a tomada de decisão e sua necessidade para a realização de tarefas, e a Usabilidade Percebida, caracterizada pela clareza, legibilidade e ausência de ambiguidade no formato da informação. Davis (1989) argumenta que essas dimensões correspondem, respectivamente, à percepção de utilidade e à percepção de facilidade de uso. Apesar de Larcker e Lessig terem agrupado ambas sob o rótulo de 'utilidade percebida', a separação conceitual proposta reforça a distinção entre o valor atribuído ao resultado e o esforço percebido na interação, alinhando-se às discussões anteriores sobre os determinantes da aceitação tecnológica.

De maneira complementar, o Modelo de Disposição de Canal, desenvolvido por Swanson (1982, 1987), explora a escolha e o uso de canais de informação com base em dois

componentes principais. A Qualidade da Informação Atribuída reflete a avaliação implícita dos usuários sobre o valor da informação, com itens como 'importante', 'relevante', 'útil' e 'valioso' que, segundo Davis (1989), convergem para a percepção de utilidade. Já a Qualidade de Acesso Atribuída abrange os custos de acesso, com indicadores como 'conveniente', 'controlável', 'fácil' e 'desembaraçoso', associados à percepção de facilidade de uso.

Fora do domínio dos Sistemas de Informação (MIS), estudos adicionais corroboram essa dualidade. Hauser e Simmie (1981), em um contexto de marketing, identificaram duas dimensões nas percepções de tecnologias de comunicação — facilidade de uso e eficácia —, sendo a última próxima à percepção de utilidade, ambas influenciando as preferências dos usuários. Já na comunidade de interação humano-computador (HCI), a facilidade de uso é amplamente reconhecida como essencial no design de sistemas (Branscomb e Thomas, 1984; Card et al., 1983; Gould e Lewis, 1985). Contudo, Davis (1989) observa que, enquanto muitos estudos em HCI (Interação Humano-Computador) priorizam medidas objetivas, como tempo de tarefa ou taxas de erro, a facilidade de uso subjetiva — a percepção do usuário sobre o esforço envolvido — é mais determinante para a aceitação, podendo divergir das métricas objetivas. Essas contribuições, somadas às anteriores, consolidam a ideia de que a decisão de uso de tecnologias é moldada por uma avaliação conjunta da utilidade percebida, ligada aos resultados esperados, e da facilidade percebida, associada à interação com o sistema, enriquecendo o arcabouço teórico sobre aceitação tecnológica.

As bases teóricas até aqui apresentadas, concentram-se predominantemente em variáveis individuais, explorando como percepções de utilidade, facilidade de uso e crenças pessoais influenciam a aceitação de tecnologias. Embora essas abordagens ofereçam insights valiosos sobre os processos motivacionais e cognitivos dos usuários, elas deixam lacunas no entendimento de como fatores estruturais e contextuais mais amplos moldam a adoção tecnológica em nível coletivo. Propõe-se, portanto, uma análise voltada às organizações, incorporando uma ótica que considere as dinâmicas internas e externas das empresas, de modo a complementar as perspectivas individuais e enriquecer a compreensão dos processos de adoção em contextos mais complexos. Nesse sentido, a Teoria da Organização-Tecnologia-Ambiente (T-O-E), proposta por Tornatzky e Depietro et al. (1990), emerge como um referencial central, organizando os determinantes da adoção em três

contextos amplos: o tecnológico, que abrange as características das tecnologias disponíveis internas e externas à organização; o organizacional, relacionado aos recursos, estrutura e cultura da empresa; e o ambiental, que reflete as influências externas, como pressões competitivas e regulamentações. Apesar de sua robustez teórica e ampla validação empírica, a T-O-E é frequentemente criticada por sua abordagem genérica e por não abordar de forma explícita os contextos de tarefa e do indivíduo, limitando sua capacidade de capturar nuances específicas da interação entre tecnologia e usuário (Awa et al., 2017).

Para suprir essa lacuna no âmbito das tarefas, o Modelo de Ajuste Tarefa-Tecnologia (TTF), desenvolvido por Goodhue e Thompson (1995) e ampliado por Dishaw e Strong (1999), oferece uma perspectiva complementar. O TTF postula que a adoção tecnológica depende do alinhamento entre as funcionalidades da tecnologia e os requisitos das tarefas a serem realizadas, considerando variáveis como complexidade e interdependência. Essa abordagem enfatiza que tecnologias mal ajustadas às demandas das tarefas tendem a enfrentar barreiras de aceitação, enriquecendo a análise ao trazer o foco para a utilidade prática dos sistemas. Já no que tange às características individuais, a Teoria Unificada da Aceitação e Uso de Tecnologia (UTAUT), proposta por Venkatesh et al. (2003), e sua extensão UTAUT2 (Venkatesh et al., 2012), destacam os fatores que moldam a intenção e o comportamento de uso dos indivíduos, como influências sociais e impulsos hedonísticos, oferecendo uma lente mais detalhada sobre os aspectos psicológicos e motivacionais da adoção.

A adoção do Modelo de Ajuste Tarefa-Tecnologia (TTF) de Goodhue e Thompson (1995) justifica-se plenamente pela natureza polivalente das agências do interior. Em estruturas organizacionais reduzidas, como a maioria das registradas em Varginha-MG, um mesmo profissional frequentemente transita por tarefas de diferentes naturezas — desde a estruturação de briefings até a execução visual final. Portanto, o TTF fornecerá a base analítica necessária para investigar se as funcionalidades das atuais IAs realmente se ajustam a essa multiplicidade de demandas. O estudo buscará compreender se a tecnologia atua como um facilitador real diante da complexidade técnica exigida pelo mercado regional.

Além disso, o Modelo Decisor-Tecnologia-Organização-Ambiente (D-T-O-E), introduzido por Thong (1999), amplia a T-O-E ao incorporar explicitamente o papel dos

decisores, reconhecendo que as características e percepções dos indivíduos em posições de liderança influenciam as estratégias de adoção organizacional. Por fim, a Teoria Institucional de DiMaggio e Powell (1983) contribui para a análise do contexto ambiental ao explicar como pressões normativas e miméticas — derivadas de expectativas sociais e imitação de práticas bem-sucedidas — moldam as decisões de adoção. Embora cada uma dessas teorias traga contribuições significativas, isoladamente elas não oferecem uma visão holística que integre os contextos tecnológico, organizacional, ambiental, de tarefa e individual de maneira abrangente. Assim, Awa et al. (2017) propõem um *framework* integrado que combina os pontos fortes da T-O-E com os aportes do TTF, UTAUT, D-T-O-E e da Teoria Institucional, buscando uma abordagem mais completa para explicar e prever a adoção tecnológica. Esse *framework* será apresentado e descrito em detalhes na sequência, consolidando os elementos teóricos aqui discutidos.

O cenário publicitário de Varginha-MG, inserido em um polo regional de serviços com forte presença de setores tradicionais, como o agronegócio e o comércio local (DATASEBRAE, 2024), torna a Teoria Institucional de DiMaggio e Powell (1983) uma lente investigativa indispensável. Pretende-se investigar, na fase empírica, como as expectativas culturais dos clientes regionais (pressões normativas) e o comportamento tecnológico das agências concorrentes (pressões miméticas) influenciam a decisão de adoção. Pressupõe-se que, em um mercado de médio porte, a necessidade de manter a legitimidade e a autoridade técnica perante o mercado possa ser um motivador, ou um inibidor, tão forte quanto a própria eficiência operacional das ferramentas de IA.

Diante da necessidade de uma abordagem mais abrangente para a adoção tecnológica, Awa et al. (2017) propõem um *framework* integrado que amplia a Teoria da Organização-Tecnologia-Ambiente (T-O-E) original de Tornatzky e Fleischer (1990), incorporando contribuições do Modelo de Ajuste Tarefa-Tecnologia (TTF), da Teoria Unificada da Aceitação e Uso de Tecnologia (UTAUT), do Modelo Decisor-Tecnologia-Organização-Ambiente (D-T-O-E) e da Teoria Institucional. Esse modelo revisado organiza os determinantes da adoção em cinco contextos distintos — tecnologia, organização, ambiente, indivíduo e tarefa —, cada um com fatores específicos que visam oferecer uma lente teórica mais rica e detalhada para explicar e prever a aceitação de

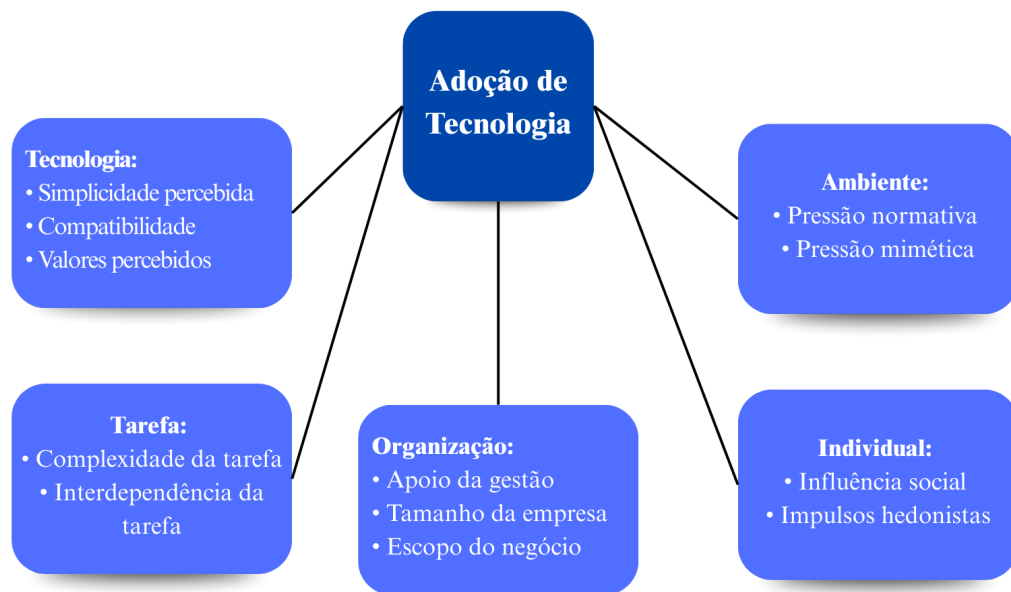
tecnologias em nível empresarial. A integração desses elementos busca superar as limitações da T-O-E tradicional, que, embora robusta, carece de especificidade em relação às dinâmicas de tarefa e às características dos adotantes individuais.

No contexto tecnológico, o *framework* destaca três fatores principais: simplicidade percebida, que reflete o grau em que a tecnologia é vista como fácil de manipular, reduzindo incertezas e riscos (Premkumar e Roberts, 1999); compatibilidade percebida, relacionada ao alinhamento da nova tecnologia com processos, infraestruturas e valores existentes (Khemthong e Roberts, 2006); e valores percebidos, equivalentes à percepção de utilidade, indicando os benefícios esperados em relação às práticas atuais (Davis, 1989). O contexto organizacional abrange suporte da alta gestão, que engloba o apoio financeiro e não financeiro dos líderes para criar um clima favorável à adoção (Thong, 1999); tamanho da empresa, associado à disponibilidade de recursos e capacidade de investimento (Zhu et al., 2003); e escopo das operações de negócios, que reflete a eficiência potencial de tecnologias em operações de maior escala (Hitt, 1999). Já o contexto ambiental, fundamentado na Teoria Institucional de DiMaggio e Powell (1983), inclui pressões normativas, derivadas de normas sociais e expectativas externas, e pressões miméticas, impulsionadas pela imitação de concorrentes bem-sucedidos (Oliveira e Martins, 2011).

O contexto individual, inspirado na UTAUT, considera normas subjetivas, que capturam as influências sociais e opiniões de pares sobre a adoção (Venkatesh e Davis, 2000), e impulsos hedonísticos, relacionados ao prazer ou satisfação derivados do uso da tecnologia (Venkatesh et al., 2012), embora este último tenha se mostrado menos determinante em contextos empresariais. Por fim, o contexto de tarefa, baseado no TTF, incorpora complexidade da tarefa, que avalia o grau de dificuldade das atividades a serem suportadas pela tecnologia, e interdependência da tarefa, que reflete a necessidade de coordenação entre processos interligados (Goodhue; Thompson, 1995). Esses doze fatores, distribuídos nos cinco contextos, foram testados empiricamente por Awa et al. (2017) por meio de regressão logística, revelando que, exceto pelos impulsos hedonísticos, todos apresentam relevância significativa na previsão da adoção tecnológica. Assim, o *framework* proposto não apenas consolida os aportes teóricos discutidos, mas também oferece uma estrutura mais específica e integrada para análise da aceitação de tecnologias em organizações.

A ciência, em sua busca por compreender fenômenos complexos, depende tanto de variáveis quantitativas, que oferecem precisão e generalização por meio de medidas numéricas, quanto de variáveis qualitativas, que proporcionam profundidade e contextualização às experiências e percepções dos atores envolvidos. O *framework* integrado proposto por Awa et al. (2017), foi originalmente concebido e testado em uma abordagem quantitativa, para avaliar a significância estatística de doze fatores distribuídos em cinco contextos — tecnologia, organização, ambiente, indivíduo e tarefa, conforme demonstrado na figura 05. Essa orientação quantitativa permitiu identificar relações causais e padrões amplamente aplicáveis, mas, por sua natureza, prioriza a mensuração objetiva em detrimento da exploração detalhada das nuances subjetivas e contextuais que moldam as decisões de adoção.

Figura 05 - Modelo teórico de adoção de Tecnologia



Fonte: Awa et al. (2017) adaptado pelo autor

Para a presente pesquisa, propõe-se a adaptação desse *framework* para uma abordagem qualitativa, justificando-se por três razões principais. Primeiro, a análise qualitativa permite capturar as percepções, motivações e barreiras específicas dos atores organizacionais, oferecendo uma compreensão mais rica dos fatores como simplicidade percebida, suporte da

alta gestão ou pressões normativas, que podem variar significativamente conforme o contexto. Segundo, ao focar em narrativas e interpretações, essa abordagem possibilita explorar como os cinco contextos interagem de maneira dinâmica e não linear, algo que a análise estatística pode não revelar plenamente. Terceiro, a adaptação qualitativa alinha-se ao objetivo de investigar significados e processos em profundidade, complementando os achados quantitativos do modelo original com insights que emergem da experiência vivida dos participantes. Assim, ao preservar os cinco contextos e seus fatores como ponto de partida, esta pesquisa reconfigura o *framework* de Awa et al. (2017) para uma perspectiva qualitativa, buscando não apenas analisar sua aplicabilidade, mas também enriquecer sua utilidade teórica ao iluminar aspectos menos tangíveis do processo de adoção tecnológica.

A Tabela 2 apresenta uma síntese dos principais construtos teóricos utilizados na construção deste trabalho, evidenciando as variáveis associadas a cada um e suas respectivas explicações fundamentadas na literatura. Essa organização tem como objetivo facilitar a compreensão dos fundamentos conceituais que sustentam a análise da adoção tecnológica, especialmente no contexto de aceitação de sistemas, destacando a relevância de aspectos como utilidade percebida, facilidade de uso, autoeficácia, expectativa de desempenho, entre outros.

Tabela 2 - Construtos e Variáveis Associados Adoção de Tecnologias

Construto	Variáveis	Explicação e referências
Expectativa	Utilidade percebida	Vroom (1964); Schultz e Slevin (1975); Robey (1979); DeSanctis (1983): Expectativa de que a tecnologia leve a resultados valiosos influencia a intenção de uso.
Autoeficácia	Facilidade percebida	Bandura (1982); Hill et al. (1987): A crença na capacidade de uso impacta a percepção de facilidade e aceitação.
Custo-benefício	Facilidade de uso vs. Qualidade do resultado	Beach e Mitchell (1978); Johnson e Payne (1985); Payne (1982): Decisão baseada no equilíbrio entre esforço e resultado.
Complexidade	Facilidade de uso (inverso)	Tornatzky e Klein (1982): Complexidade reduz a adoção; compatibilidade e vantagem relativa também influenciam.

Utilidade e Facilidade de uso	Importância percebida e usabilidade	Larcker e Lessig (1980); Davis (1989): Distinção entre utilidade e facilidade como dimensões críticas.
Disposição de Canal	Qualidade da informação e facilidade de acesso	Swanson (1982, 1987): Escolha de canais influenciada por utilidade e facilidade.
Preferência por tecnologia	Facilidade e eficácia	Hauser e Simmie (1981): Preferência afetada por facilidade de uso e eficácia percebida.
Adoção tecnológica organizacional	Contextos organizacional, tecnológico e ambiental	Tornatzky e Fleischer (1990): Modelo T-O-E considera fatores estruturais.
Ajuste Tarefa-Tecnologia	Ajuste entre tarefa e tecnologia	Goodhue e Thompson (1995); Dishaw e Strong (1999): Adoção depende da adequação entre tarefa e tecnologia.
Adoção e uso de tecnologia	Influências sociais e motivacionais	Venkatesh et al. (2003, 2012): UTAUT/UTAUT2 integra diversos determinantes da aceitação.
Papel do decisor	Influência individual na adoção	Thong (1999): D-T-O-E inclui decisores como variável no processo de adoção organizacional.
Pressões institucionais	Normativas, coercitivas e miméticas	DiMaggio e Powell (1983): Teoria Institucional destaca fatores sociais e ambientais na adoção.
Abordagem integrada	Tecnologia, organização, ambiente, indivíduo, tarefa	Awa et al. (2017): Framework que combina múltiplas teorias para explicar a adoção.

Fonte: Desenvolvido pelo autor

A tabela sistematiza os elementos-chave da literatura sobre aceitação e adoção de tecnologias, destacando como diferentes construtos e variáveis têm sido operacionalizados ao longo do tempo em modelos teóricos e empíricos. Ao reunir essas abordagens, é possível observar a evolução das explicações sobre o comportamento do usuário frente à tecnologia, bem como o papel central das percepções subjetivas, da interação entre fatores individuais, organizacionais e tecnológicos, e das influências externas no processo de adoção.

3

METODOLOGIA

3.1 Delineamento da Pesquisa

O estudo sobre os fatores condicionantes à adoção de inteligências artificiais em agências na cidade de Varginha, foi delineado metodologicamente de acordo com a Figura 6.

Figura 6 - Delineamento Metodológico da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da Figura 6, a pesquisa foi conduzida em três fases distintas, com o objetivo de investigar os fatores condicionantes que afetam a utilização das Inteligências Artificiais (IA) pelas agências publicitárias no município de Varginha-MG. A primeira fase foi uma revisão bibliográfica, seguida pela coleta de dados qualitativos e, por fim, a análise das percepções e experiências dos profissionais da área.

Na primeira fase, foi realizada uma revisão bibliográfica para consolidar os conceitos e teorias relacionados ao uso de Inteligência Artificial (IA) na publicidade. Essa etapa tem como objetivo fornecer um embasamento teórico robusto sobre as tecnologias de IA aplicadas ao contexto publicitário, bem como identificar os fatores que influenciam sua adoção, como capacitação profissional, cultura organizacional, infraestrutura tecnológica e acesso a recursos financeiros. A revisão fundamenta-se em modelos teóricos validados, como os frameworks de adoção tecnológica, para estruturar a análise dos fatores condicionantes e embasar a pesquisa empírica.

Na segunda fase da pesquisa, foi realizada a coleta de dados primários por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais de agências publicitárias participantes de Varginha-MG, incluindo gestores e colaboradores, independentemente de seu contato direto com tecnologias de Inteligência Artificial (IA). Essa abordagem qualitativa, fundamentada em Minayo (2001), visa explorar os significados, percepções e experiências desses profissionais, capturando as nuances de suas motivações, valores e atitudes em relação à adoção de IA. O objetivo é identificar o uso de IA pelas agências locais e compreender as perspectivas sobre seus benefícios, como automação e personalização, e desafios, incluindo limitações e impactos na criatividade, além de investigar fatores condicionantes, como capacitação técnica, cultura organizacional, infraestrutura tecnológica e recursos financeiros. As entrevistas, guiadas por roteiros estruturados em blocos temáticos, foram gravadas com consentimento dos participantes, garantindo a profundidade e a confidencialidade dos dados.

No que tange ao procedimento metodológico, a investigação consolidou-se como um estudo de casos múltiplos realizado junto a 10 agências publicitárias de Varginha-MG, selecionadas como unidades de análise a partir de um universo inicial de 29 organizações mapeadas no território. Esse quantitativo reflete o grupo que atendeu integralmente aos critérios de elegibilidade técnica e aos protocolos de adesão voluntária, permitindo a coleta de dados junto ao universo acessível no município para a devida triangulação dos resultados. Essa abordagem permite uma compreensão profunda e contextualizada das particularidades de cada agência em relação à adoção de Inteligência Artificial (IA), possibilitando a identificação de padrões e diferenças nos fatores condicionantes, como capacitação técnica, cultura organizacional e infraestrutura tecnológica. Segundo Yin (2015), o estudo de casos

múltiplos envolve a investigação simultânea de diversos casos em seus contextos reais, favorecendo uma análise comparativa que enriquece a interpretação dos dados qualitativos coletados por meio de entrevistas semiestruturadas.

Na terceira fase, foi realizado uma análise qualitativa dos dados coletados, utilizando a análise de conteúdo para interpretar as respostas das entrevistas. A análise permitiu identificar padrões e categorias que refletem os fatores que influenciam a adoção de IA nas agências publicitárias de Varginha. Também foi realizada a análise lexical para identificar os termos mais recorrentes nas entrevistas e compreender melhor como os profissionais da área publicitária percebem a utilização das tecnologias de IA em seu contexto específico. Essa fase culminou em uma interpretação mais aprofundada dos fatores condicionantes, com ênfase nas diferenças e semelhanças nas percepções dos profissionais em relação aos desafios, benefícios e oportunidades gerados pela IA no setor publicitário.

Com essa estrutura metodológica, a pesquisa visa fornecer uma visão sobre os fatores que impactam a utilização da Inteligência Artificial pelas agências publicitárias de Varginha-MG, contribuindo com novos *insights* para a literatura acadêmica e para as práticas profissionais no campo da publicidade.

3.2. Tipo de Pesquisa

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, alinhada ao paradigma interpretativista, o que implicou em uma análise aprofundada e interpretativa dos fenômenos investigados. A pesquisa qualitativa, conforme argumentam Marconi e Lakatos (2010), tem como objetivo examinar aspectos mais profundos e complexos do comportamento humano, permitindo uma descrição rica e detalhada dos fenômenos sociais em estudo. Nesse tipo de pesquisa, buscar-se-á entender o significado e os processos envolvidos na construção da realidade social a partir das percepções e experiências dos indivíduos envolvidos.

O método qualitativo, conforme Minayo (2012), considera-se do nível subjetivo e relacional da realidade social. Ele se concentrará nas histórias, significados, crenças, valores e atitudes dos atores sociais, considerando que o comportamento humano e as interações sociais não poderão ser completamente compreendidos sem levar em conta os contextos e as

experiências pessoais dos indivíduos. A abordagem qualitativa, portanto, permitirá uma compreensão mais profunda da realidade, especialmente em cenários em que as interpretações e os significados atribuídos pelos participantes serão essenciais para a análise do fenômeno investigado.

Adicionalmente, a epistemologia interpretativista, que orientou esta pesquisa, considerou que o conhecimento será gerado a partir das interações humanas e dos contextos sociais nos quais os indivíduos estarão inseridos (Saccol, 2009). Segundo essa visão, o conhecimento não será algo dado ou simplesmente objetivamente observável, mas será construído através das relações e experiências dos sujeitos. Isso contrasta com a epistemologia positivista, que busca compreender a realidade a partir de dados objetivos e análises quantitativas, sem considerar as interações sociais como fator fundamental para a construção do conhecimento (Saccol, 2009).

Em relação ao método utilizado, a pesquisa adotou a estratégia de estudo de casos múltiplos. A escolha do estudo de caso múltiplos se justificará pela singularidade do fenômeno a ser investigado, uma vez que ele ocorre em contextos específicos, como as agências publicitárias de Varginha-MG, e envolve características e dinâmicas locais que serão intrínsecas e únicas. O estudo de caso múltiplos, conforme Yin (2015), é uma abordagem investigativa aprofundada que permite compreender as causas, os processos e as decisões que envolvem o fenômeno em estudo. Além disso, essa estratégia é útil para investigar as variáveis causais de um fenômeno, como as práticas de adoção de Inteligência Artificial nas agências publicitárias, dentro de um contexto específico e restrito (Prodanov & Freitas, 2013).

3.3. Objeto e sujeitos de pesquisa

O objeto de estudo desta pesquisa constituiu-se pelas agências publicitárias operantes no município de Varginha-MG. O universo inicial mapeado compreendeu 29 organizações registradas sob o Código Nacional de Atividade Econômica (CNAE) 7311-4/00. Contudo, após a aplicação de protocolos exaustivos de contato e a verificação de critérios de elegibilidade técnica, que resultaram na exclusão de empresas com desvio de finalidade produtiva, inativas ou que declinaram da participação, a pesquisa delimitou-se a 10 agências

como unidades de análise efetivas. Esse recorte garantiu que os dados coletados refletissem a realidade prática de organizações plenamente inseridas no mercado local, permitindo uma investigação aprofundada sobre os fatores que condicionam a integração das Inteligências Artificiais em seus fluxos de trabalho.

Os sujeitos da pesquisa totalizaram 20 participantes, sendo entrevistados um empresário (proprietário ou gestor estratégico) e um colaborador de cada uma das 10 agências participantes. O empresário foi selecionado por ocupar a posição de principal decisor da organização, sendo o responsável direto por investimentos e diretrizes sobre a adoção de inovações tecnológicas. De forma complementar, o colaborador foi escolhido com base em seu envolvimento direto nos processos operacionais ou criativos, como redação, design, análise de dados ou gestão de campanhas, onde o uso da IA é potencialmente aplicado no cotidiano. Essa composição permitiu capturar percepções diversificadas e transversais, confrontando a visão estratégica da gestão com a perspectiva prática da execução, em conformidade com a abordagem de estudo de casos múltiplos proposta por Yin (2015).

3.4. Instrumentos de Pesquisa

Considerando a abordagem qualitativa adotada para este estudo, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturada no Apêndices A e B. Esse tipo de entrevista consistiu em um conjunto de perguntas elaboradas pelo entrevistador baseado no *framework* validado por Awa et al. (2017), mas com flexibilidade para que a ordem e a formulação das questões possam ser adaptadas durante a conversação, conforme as respostas do entrevistado (Zanella, 2011). A opção por um roteiro composto exclusivamente por perguntas abertas permitiu que os sujeitos da pesquisa explorassem os temas com a profundidade necessária, garantindo a liberdade de expressão e o detalhamento das experiências vividas. Esse formato possibilitou que o diálogo transcendesse as questões formuladas inicialmente, favorecendo a emergência de novos significados e a apreensão da subjetividade dos entrevistados, em consonância com as orientações de Minayo (2012) para a investigação qualitativa.

3.5. Procedimentos para Coleta de Dados

Considerando a abordagem qualitativa adotada nesta investigação, utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturada, composto por um conjunto de questões abertas. Durante a fase de coleta, a ordem das perguntas foi rigidamente seguida em todas as unidades de análise, visando manter a consistência metodológica e assegurar a paridade no tratamento dos dados entre os diferentes casos estudados (Zanella, 2011). Esse formato pautou-se exclusivamente na exploração de temas por meio de questionamentos abertos, o que ofereceu aos entrevistados a oportunidade de aprofundamento nos relatos e permitiu a captura da complexidade das percepções individuais, sem as limitações inerentes aos modelos de perguntas fechadas (Minayo, 2012)

A abordagem aos sujeitos da pesquisa ocorreu formalmente por meio do aplicativo de mensagens *WhatsApp*, utilizado como canal de comunicação para o envio dos convites e a apresentação dos objetivos do estudo. Nessa interação inicial, foi encaminhado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assegurando que todos os participantes tivessem plena ciência dos termos, condições e do caráter voluntário da investigação. Esse procedimento garantiu a formalização da adesão e o cumprimento dos protocolos éticos necessários antes do agendamento e da realização das entrevistas.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, por meio eletrônico, utilizando a plataforma como *Google Meet*®, conforme a disponibilidade e preferência do entrevistado. As entrevistas foram gravadas em formato de vídeo ou áudio, conforme o interesse e a viabilidade do participante. Os dados coletados, tanto em formato digital, permanecerão sob a guarda e responsabilidade do pesquisador por um período de cinco anos após o término da pesquisa.

A análise de dados foi processada por meio da integração entre a análise de conteúdo e a análise lexical multivariada. Para a operacionalização técnica, utilizou-se o software Iramuteq (Marchand; Ratinaud, 2012), submetendo o corpus textual das entrevistas a quatro modalidades principais de processamento. Inicialmente, aplicou-se a Classificação Hierárquica Descendente (Método de Reinert), que permitiu a categorização dos segmentos de texto em classes de vocabulário, resultando na construção dos dendrogramas que

fundamentam as doze taxonomias do estudo. Subsequentemente, utilizou-se a Análise Fatorial de Correspondência para a espacialização dos termos e a identificação de nuances relacionais e oposições nos planos fatoriais entre os grupos de gestores e colaboradores. Para a visualização das conexões e co-ocorrências entre as palavras, empregou-se a Análise de Similitude, que possibilitou a construção de grafos representativos da estrutura das redes de pensamento dos sujeitos. Essa abordagem multivariada garantiu o rigor metodológico necessário para confrontar os relatos empíricos com o arcabouço teórico, permitindo uma interpretação pormenorizada dos fatores condicionantes da adoção tecnológica nas agências de Varginha-MG.

A análise lexical visa identificar grupos linguísticos de uma língua, sendo útil para analisar discursos e identificar 'campos comuns'. O uso de campos léxicos distintos remete a campos semânticos específicos, permitindo uma interpretação mais aprofundada dos textos (Nascimento; Menandro, 2006).

Além disso, foi aplicado a análise de conteúdo, uma técnica sistemática e objetiva que permite descrever o conteúdo das mensagens, com o objetivo de inferir conhecimentos sobre as condições de produção das comunicações, utilizando indicadores (Bardin, 2011). Segundo Bardin (2011), essa análise ocorre em três fases: (i) pré-análise, na qual o pesquisador realiza uma leitura inicial do material e identifica categorias de análise; (ii) exploração do conteúdo, em que o material é codificado, classificado e categorizado; (iii) interpretação dos resultados, que busca correlacionar os achados com o referencial teórico adotado.

3.6. Procedimentos para Análise de Dados

Os dados coletados foram examinados por meio da integração de duas técnicas complementares: a análise lexical multivariada e a análise de conteúdo de Bardin (2011). A análise lexical foi operacionalizada com o auxílio do software Iramuteq (Marchand; Ratinaud, 2012), ferramenta que permitiu a identificação de grupos linguísticos e 'campos comuns' nos discursos dos gestores e colaboradores. Essa abordagem fundamentou-se na premissa de que a utilização de campos léxicos distintos remete a contextos semânticos específicos, possibilitando uma interpretação estruturada do corpus textual (Nascimento; Menandro, 2006)

O processamento no Iramuteq contemplou quatro funções principais que deram suporte à investigação. Inicialmente, utilizou-se a Classificação Hierárquica Descendente, baseada no Método de Reinert, que organizou os segmentos de texto por afinidade vocabular, resultando nos dendrogramas que originaram as doze taxonomias deste estudo. Complementarmente, aplicou-se a Análise Fatorial de Correspondência para a espacialização dos termos, o que permitiu identificar oposições e aproximações entre as percepções da gestão e da operação. Para o mapeamento das conexões discursivas, empregou-se a Análise de Similitude, que revelou a estrutura das redes de pensamento dos sujeitos.

Paralelamente à análise lexical, aplicou-se a Análise de Conteúdo, técnica sistemática e objetiva utilizada para inferir conhecimentos sobre as condições de produção das comunicações (Bardin, 2011). Este processo ocorreu em três fases rigorosas: (i) a pré-análise, que envolveu a leitura flutuante e a organização do material; (ii) a exploração do conteúdo, etapa em que os dados foram codificados e categorizados conforme as dimensões do modelo D-TOE; e (iii) o tratamento dos resultados e interpretação, que consistiu no confronto entre os achados empíricos e o referencial teórico.

A convergência entre as ferramentas do Iramuteq e as etapas da análise de conteúdo garantiu o rigor metodológico necessário para uma compreensão abrangente dos fatores condicionantes da adoção tecnológica. Enquanto o software forneceu a base estatística e estrutural para a identificação dos padrões léxicos, a técnica de Bardin (2011) assegurou a profundidade qualitativa e a validade das inferências, consolidando uma visão pormenorizada sobre a integração das Inteligências Artificiais nas agências publicitárias de Varginha-MG.

4

ANÁLISES E DISCUSSÕES

O levantamento dos dados primários foi conduzido ao longo do ano de 2024, tendo como foco as agências de publicidade operantes no município de Varginha-MG. O universo inicial mapeado compreendeu 29 agências, sendo que todas foram submetidas a protocolos de contato exaustivos para participação na pesquisa. Ao final do processo, obteve-se a adesão efetiva de 10 agências, quantitativo que não se caracteriza como uma amostra probabilística, mas sim como o resultado da coleta junto ao universo acessível no território delimitado.

Em relação às 19 agências que não integraram o estudo, 12 foram descartadas após a verificação de que, embora possuíssem o Código Nacional de Atividade Econômica (CNAE) de publicidade, atuavam em setores como contabilidade, produção gráfica ou já haviam encerrado suas atividades comerciais. Três agências declinaram formalmente do convite de participação após o contato inicial. Uma agência foi desconsiderada por ter participado apenas na etapa do gestor, sem a subsequente cessão do colaborador para a entrevista, o que inviabilizou o cruzamento de dados necessário à análise. Por fim, em três casos, as tentativas insistentes de comunicação não obtiveram qualquer retorno por parte das organizações, dados demonstrados na Tabela 3.

Cabe ressaltar que, devido à natureza qualitativa e ao recorte não probabilístico desta pesquisa, os achados, percepções e análises aqui discutidos refletem estritamente a realidade e o contexto das 10 agências participantes. Dessa forma, as conclusões não pretendem generalizar o comportamento de todo o mercado publicitário de Varginha-MG. Adicionalmente, considerando a alta volatilidade e o rápido e contínuo avanço das ferramentas de Inteligência Artificial, os resultados apresentados capturam um retrato

temporal específico do ano de 2024. As percepções de compatibilidade e utilidade relatadas pelos sujeitos estão sujeitas a mutações à medida que novas tecnologias, atualizações de algoritmos e regulamentações sejam introduzidas no setor.

Tabela 3 – Detalhamento da Adesão das Agências de Varginha-MG

Categoria de Análise	Quantidade (N)	Observação / Motivo do Descarte
Universo Mapeado	29	Agências identificadas e contatadas
Inconsistência de CNAE ou Inatividade	12	Atuação em contabilidade, gráfica ou inativas
Recusa de Participação	03	Não aceitaram o convite após contato
Sem Retorno de Contato	03	Tentativas recorrentes sem sucesso
Coleta Incompleta	01	Gestor participou, mas não cedeu colaborador
Agências Participantes (Corpus Final)	10	Total de agências que compõem o estudo

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a etapa de triagem e adesão, às 10 agências que compõem o corpus desta pesquisa foram codificadas de AG-01 a AG-10 para preservar o sigilo institucional. O grupo apresenta uma composição heterogênea em termos de maturidade de mercado, com tempo de atuação variando entre 2 e 17 anos no município de Varginha-MG. Essa diversidade permite observar o fenômeno da adoção da IA tanto em estruturas consolidadas quanto em agências de perfil mais recente (*startups*).

No que tange ao tamanho da organização — fator crítico no modelo T-O-E de Awa et al. (2017) —, nota-se uma predominância de estruturas enxutas, com exceção da AG-10, que se destaca pelo número de colaboradores (50) e foco no desenvolvimento digital. Quanto ao

escopo de serviço, os perfis variam entre a atuação generalista (Full Service) e especializações em nichos estratégicos, como o agronegócio e o atendimento a clientes externos à região, o que demanda diferentes níveis de ajuste entre tarefa e tecnologia (TTF), conforme apontado na Tabela 4.

Tabela 4 – Caracterização das Agências Participantes

Código	Tempo de Mercado	Colaboradores	Especialização / Escopo de Atuação
AG-01	07 anos	18	Atuação Generalista (Full Service)
AG-02	02 anos	14	Foco em Marketing Digital
AG-03	05 anos	8	Atendimento a Pequenas Contas
AG-04	04 anos	10	Segmento de Agronegócio
AG-05	15 anos	5	Atuação Generalista (Full Service)
AG-06	17 anos	6	Atendimento a Mercados Externos
AG-07	05 anos	8	Planejamento e Estratégia de Marca
AG-08	02 anos	5	Atendimento a Pequenas Contas
AG-09	05 anos	3	Criação de Conteúdo Digital
AG-10	05 anos	50	Desenvolvimento de Soluções Digitais

Fonte: Dados da pesquisa.

As taxonomias propostas pelos autores foram adaptadas para um modelo qualitativo, visando capturar as nuances e a profundidade das percepções dos gestores e colaboradores no

contexto específico das agências analisadas de Varginha-MG (Awa et al. 2017) . O roteiro de entrevista foi desenhado para transcender a análise puramente técnica, organizando as questões em dimensões que permitem uma compreensão sistêmica do fenômeno de adoção tecnológica.

A estrutura de investigação foi dividida em cinco dimensões fundamentais. No pilar da Tecnologia, buscou-se identificar a simplicidade, a compatibilidade e o valor percebido das ferramentas de Inteligência Artificial. A dimensão da Organização foca no papel do apoio da alta gestão, no porte das agências estudadas e no escopo de suas operações. No âmbito do Ambiente, exploram-se as pressões normativas e miméticas exercidas pelo mercado publicitário regional. Por fim, o roteiro contempla o Indivíduo e a especificidade dos Processos Criativos, abordando desde normas subjetivas e motivações intrínsecas até a complexidade e a interdependência das tarefas diárias.

A Tabela 5, a seguir, detalha a relação entre as questões formuladas e as dimensões teóricas do modelo adaptado, servindo como guia para a análise dos resultados que serão discutidos nas seções posteriores.

Tabela 5 - Dimensões e Taxonomias do Roteiro de Entrevista

Perguntas	Dimensão	Taxonomia (Awa et al., 2017)	Objetivo da Investigação
Você acha fácil usar ferramentas de IA (ex.: ChatGPT, Canva) no seu trabalho diário? Quais dificuldades você enfrenta?	Tecnologia	Simplicidade Percebida	Avaliar a facilidade de uso e o ganho de eficiência.
As ferramentas de IA que você conhece ou usa se encaixam bem nas tarefas que você realiza na agência? Por quê?		Compatibilidade Percebida	
Na sua opinião, como a IA pode melhorar o resultado do seu trabalho (ex.: criação de conteúdo, análise de dados)? Vale a pena usá-la?		Valor Percebido	

Você sente que os gestores da agência incentivam o uso de IA no seu trabalho? Como esse apoio (ou falta dele) afeta suas tarefas?	Organização	Apoio da Alta Gestão	Compreender como a estrutura da agência afeta a adoção.
O tamanho da agência (ex.: equipe pequena, recursos limitados) facilita ou dificulta o uso de IA no seu dia a dia? De que forma?		Tamanho da Empresa	
Considerando os projetos em que você trabalha, a IA ajuda a lidar com a quantidade ou variedade de tarefas? Pode dar um exemplo?		Escopo das Operações	
Os clientes ou o mercado local (em Varginha) já pediram algo que envolva IA (ex.: campanhas personalizadas)? Isso influencia seu trabalho?	Ambiente	Pressão Normativa	Analisar a influência do mercado local e da concorrência.
Você sabe se outras agências em Varginha usam IA? Isso faz você sentir que a sua agência deveria usá-la também? Por quê?		Pressão Mimética	
As opiniões dos seus colegas ou de outros profissionais afetam como você vê ou usa a IA no trabalho? De que maneira?	Indivíduo	Normas Subjetivas	Capturar a motivação e a influência de pares no uso da IA.
Você sente prazer ou curiosidade ao usar ferramentas de IA no seu trabalho? Isso te motiva a experimentá-las mais?		Impulsos Hedonísticos	
As tarefas mais complexas que você realiza (ex.: criar campanhas, analisar público) ficam mais fáceis com IA? Por quê?	Processos Criativos	Complexidade da Tarefa	Investigar o ajuste entre a IA e as tarefas criativas complexas.
Quando você trabalha em equipe ou em projetos com várias etapas, a IA ajuda na colaboração ou integração das tarefas? Como?		Interdependência da Tarefa	

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir desta estruturação metodológica e dimensional, inicia-se o aprofundamento analítico dos resultados coletados nas agências participantes de Varginha-MG. A discussão percorre o roteiro de entrevista estabelecendo uma trajetória que privilegia, inicialmente, a perspectiva dos empresários (G-AG) para, em um segundo momento, confrontá-la com a percepção operacional dos colaboradores (C-AG). Essa sequência permite identificar as convergências e os desalinhamentos entre a visão estratégica e a execução técnica, consolidando o entendimento sobre os fatores que efetivamente condicionam a integração da Inteligência Artificial no ambiente publicitário local sob a lente das taxonomias de Awa, Ojiabo e Orokor (2017).

4.1 Simplicidade Percebida

Quando foi perguntado aos empresários: "Como você avalia a facilidade de uso das ferramentas de IA disponíveis para as atividades da sua agência? Quais dificuldades você percebe?", observou-se que a percepção dos gestores sobre a utilização da Inteligência Artificial nas agências participantes revela um cenário de alta Simplicidade Percebida no nível operacional. Os entrevistados associam a facilidade de uso diretamente à praticidade e à agilidade na execução de tarefas que antes demandavam maior tempo de produção. Conforme propõe o modelo T-O-E (Awa, Ojiabo e Orokor, 2017), quando a tecnologia é percebida como um facilitador que exige menor esforço de aprendizagem, sua adoção torna-se mais célere e orgânica dentro da rotina organizacional.

Essa facilidade é corroborada pela natureza intuitiva das interfaces, embora o 'sucesso' da ferramenta esteja condicionado ao domínio técnico da interação humana, como relatado pelos empresários abaixo:

[...] Positiva: ela otimiza o tempo. Se você sabe trabalhar os agentes, faz uma engenharia de prompts, consegue obter e extrair um avanço ali na resposta dela. [Empresário AG - 06]

Isso facilitou demais na operação e na agilidade também, porque algumas coisas seriam criadas de forma bem manual (...) e com IA conseguimos fazer mais rápido. [Empresário AG - 03]

A maioria das pessoas usa IA de forma superficial: faz um pedido rápido, solta um prompt, e acha que vai sair 'uma mágica' ali. Mas não é assim. (...) Não brifou direito, não soube pedir, não buscou a profundidade necessária. [Empresário AG - 01]

Por outro lado, as dificuldades emergem quando a Complexidade da Tarefa exige maior rigor analítico e supervisão, evidenciando desafios no ajuste entre a tarefa e a tecnologia (TTF), conforme postulado por Awa et al. (2017). Os gestores destacam que a facilidade inicial de manuseio é contraposta por um esforço adicional de revisão para garantir a veracidade e a adequação dos dados:

Às vezes a IA desvia um pouco do assunto, começa a criar seu próprio conceito, e isso acaba saindo um pouco do nosso controle. Até a gente conseguir restabelecer o foco, muitas vezes é mais fácil abrir um novo chat e começar do zero..[Empresário AG - 10]

Além das falhas técnicas, a manutenção da identidade de marca aparece como um condicionante relevante, sugerindo que a IA ainda encontra barreiras para processar nuances subjetivas e específicas de cada cliente:

Esses dias mesmo apareceu aqui na agência um cliente que trouxe uns posts feitos com IA. Ele perguntou: ‘Qual é a tua opinião, Fernando?’ Eu falei: ‘Cara, de boa... não é porque eu tenho agência não, mas tá ruim pra caramba. Aí comecei a mostrar pra ele a diferença. Abri um post aqui de um dos nossos criativos (...). ‘Tá vendo esse cuidado? Esse esmero? Cores na paleta, respeitando o manual de identidade visual, respeitando o brandbook, respeitando a essência da marca?’[Empresário AG - 04]

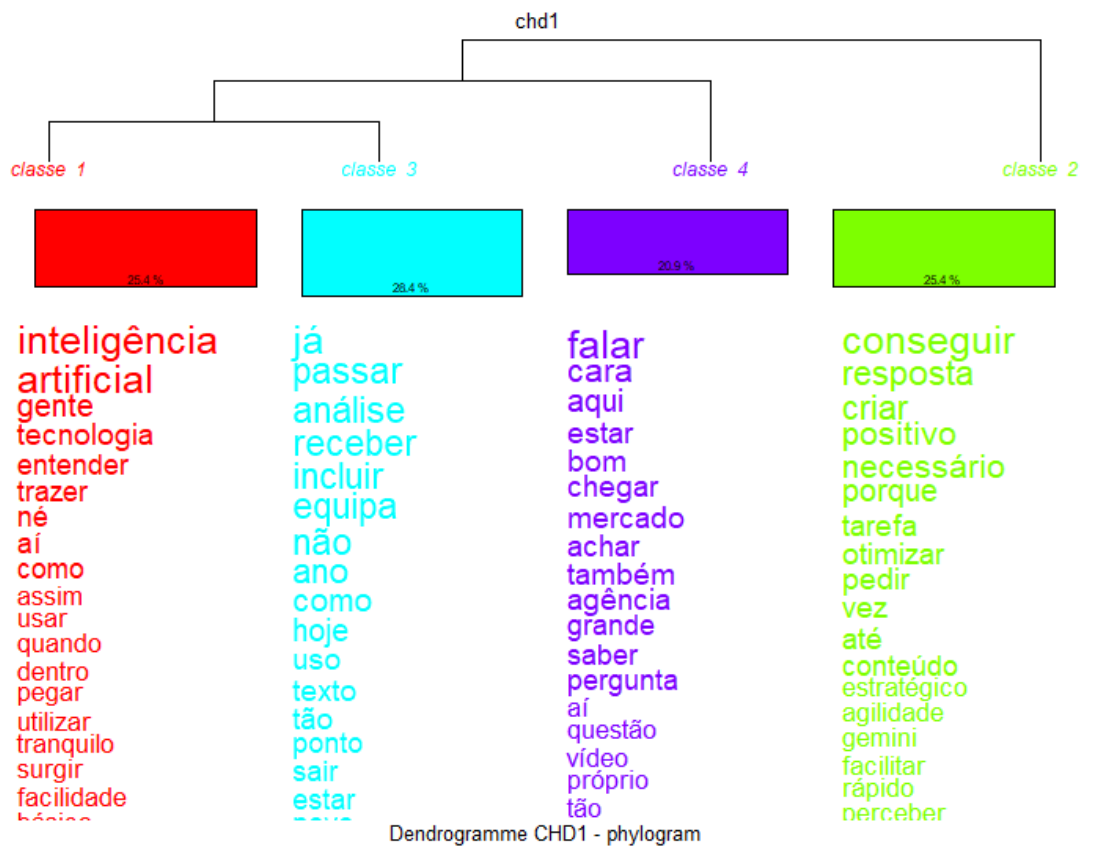
Por fim, a transição do uso básico para a automação avançada exige competências que extrapolam a 'simplicidade' das interfaces populares, reforçando que a adoção plena está atrelada à disponibilidade de capital humano qualificado:

A maioria das pessoas usa IA de forma superficial (...) Não brifou direito, não soube pedir, não buscou a profundidade necessária. [Empresário AG - 01]
Eu posso entregar uma Ferrari para um cara acostumado a dirigir uma mobilete — nós teremos um problema. É muita tecnologia na mão de quem não dá conta de utilizá-la.[Empresário AG - 07]

Para compreender a estrutura do pensamento e as associações semânticas dos sujeitos de pesquisa sobre a utilização da Inteligência Artificial, as transcrições das entrevistas foram submetidas ao software Iramuteq. A técnica utilizada foi a Classificação Hierárquica Descendente (CHD), que organiza o vocabulário em classes de palavras com base em suas similaridades e oposições.

O resultado deste processamento, apresentado no Dendrograma (Figura 7), revela como os conceitos de facilidade, agilidade e barreiras técnicas se agrupam em núcleos temáticos específicos, permitindo identificar os fatores que mais influenciam a rotina das agências locais pesquisadas. Esta organização visual é fundamental para evidenciar, sob a ótica do modelo T-O-E, quais dimensões — tecnológicas, organizacionais ou de tarefa — emergem com maior força no discurso dos profissionais.

Figura 7 - Dendrograma Simplicidade Percebida dos Empresários



Ao contrastar a visão dos gestores com a dos colaboradores sobre a facilidade e as dificuldades de uso da Inteligência Artificial, observa-se que, embora o consenso sobre a Simplicidade Percebida se mantenha, as nuances das barreiras operacionais ganham contornos mais específicos na execução técnica diária. Para os colaboradores, a facilidade está atrelada à economia de tempo em processos manuais, oferecendo evidências situadas para o Valor Percebido da tecnologia como um motor de produtividade individual.

Essa percepção de agilidade operacional é reforçada pelo relato das agências:

Como eu mexo muito com performance e a parte de tráfego, essas coisas, acaba ajudando muito. Algo que, humanamente, seria impossível: analisar muitas coisas ali. Então, uma pergunta assertiva que você faz já te abre muito mais caminhos ali pra serem seguidos. Isso acabou contribuindo bastante.[Colaborador AG - 02]

Entretanto, as divergências em relação aos gestores surgem no nível da Interdependência da Tarefa. Enquanto a gestão foca na escala e no tempo de curadoria, os colaboradores apontam dificuldades na especificidade criativa e na integração da IA com os fluxos já existentes na agência, o que evidencia um gargalo no ajuste entre a tarefa complexa e a capacidade da ferramenta:

A parte de criação a gente não usa, não. A gente evita ao máximo e não usa. (...) Aí acaba perdendo a referência estética da agência, que é justamente o fator diferencial pro cliente contratar uma ou outra..[Colaborador AG - 04]

Quando você precisa fazer uma determinada atividade, você tem que acertar muito os prompts. (...) Era uma dificuldade inicial, porque ficava muito superficial.[Colaborador AG - 07]

A dificuldade é justamente não usar a ferramenta como muleta e não estagnar em termos de conhecimento e senso crítico. [Colaborador AG - 01]

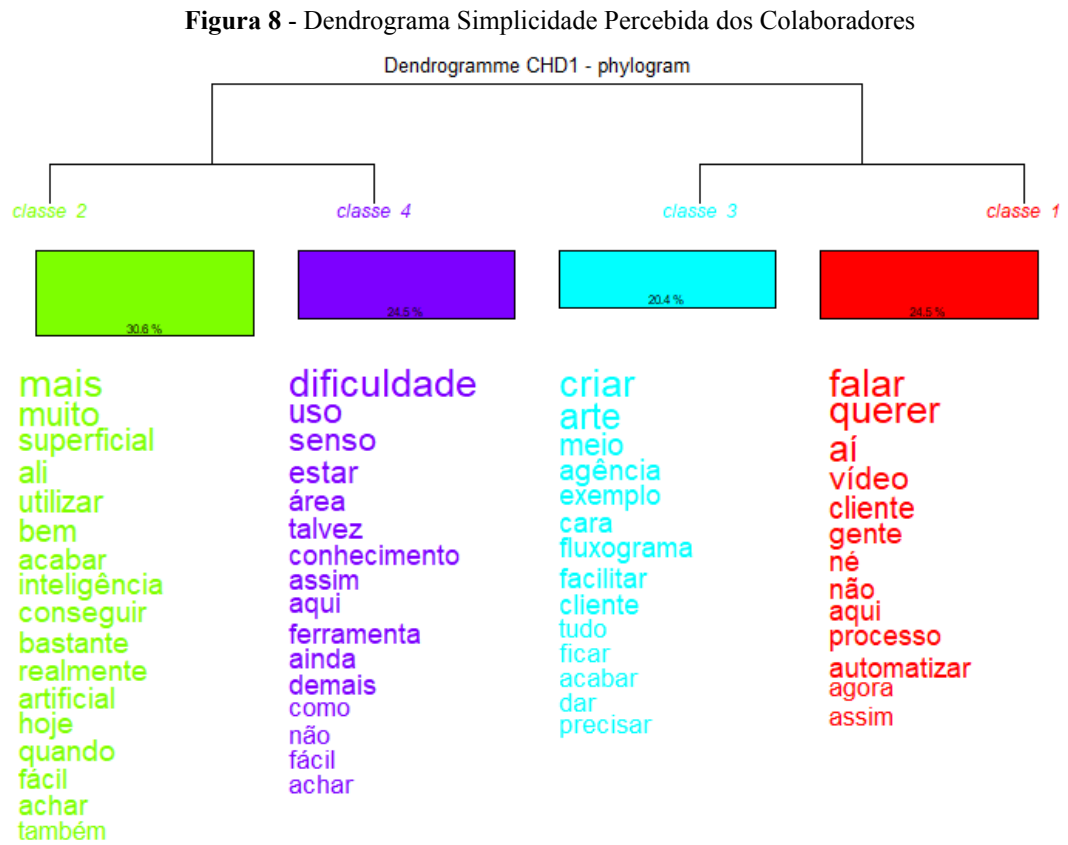
Outro ponto que emerge com força no discurso dos colaboradores, e que aparece de forma mais tênue na visão dos empresários, é o receio da padronização excessiva e a perda do *'feeling'* criativo, fator que pode atuar como uma barreira subjetiva à adoção plena:

Eu sei que há um limite no meu processo criativo pra equilibrar esse uso com a inteligência. (...) Eu não me aprofundo muito nela.[Colaborador AG - 06]

Essa diferença de percepção indica que o 'condicionante' para o colaborador está mais ligado à qualidade da saída criativa e à integração técnica, enquanto para o gestor o foco permanece na eficiência do processo. Conforme postulado por Awa et al. (2017), o sucesso da adoção tecnológica depende de como a ferramenta resolve as complexidades inerentes a cada cargo, sugerindo que em Varginha-MG a IA ainda é vista mais como um assistente de produtividade do que como um parceiro de alta complexidade criativa.

Dessa forma, o Dendrograma (Figura 8) atua como um validador visual dos contextos de Tecnologia, Organização e Tarefa propostos por Awa, Ojiabo e Orokor (2017), evidenciando quais termos e conceitos possuem maior peso na construção da percepção de

facilidade ou nas barreiras operacionais relatadas pelos profissionais locais. Esta análise gráfica é essencial para identificar se o 'condicionante' da adoção está mais atrelado à Simplicidade Percebida da ferramenta ou às complexidades inerentes ao Ajuste entre Tarefa e Tecnologia.

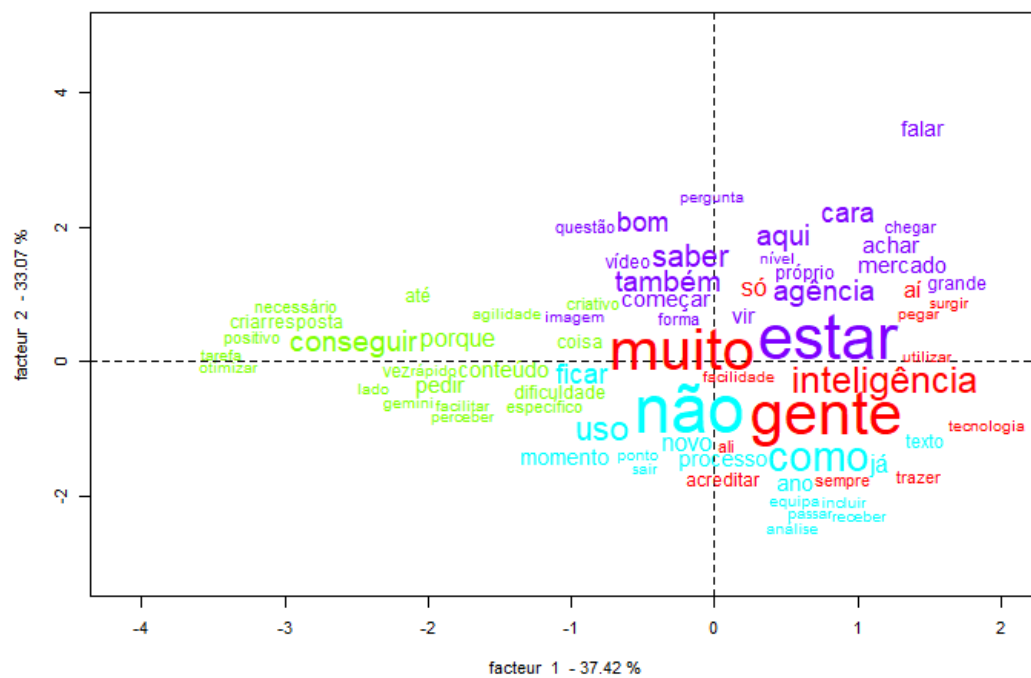


Para conferir a densidade analítica exigida, a Análise de Correspondência Fatorial é empregada como um desdobramento crítico da Classificação Hierárquica Descendente, permitindo visualizar não apenas o agrupamento de termos, mas as tensões e distâncias semânticas entre os diferentes núcleos de discurso (Marchand; Ratinaud, 2012). Enquanto o dendrograma organiza o conteúdo, a Análise de Correspondência Fatorial projeta essas relações em um plano cartesiano, revelando como os fatores condicionantes da tecnologia, da organização e da tarefa se posicionam e se opõem na percepção dos sujeitos em Varginha-MG.

No plano relativo aos gestores, o eixo horizontal da Análise de Correspondência Fatorial evidencia uma dicotomia central entre a praticidade operacional e a complexidade do processo analítico. De um lado, consolidam-se os termos vinculados ao valor percebido da agilidade e da otimização, como 'rápido' e 'conseguir', representando a face positiva da adoção tecnológica. Em oposição direta, situam-se as preocupações com a curadoria e a veracidade dos dados, evidenciando que a facilidade de manuseio não elimina o gargalo da análise crítica, conforme relatado pelo Empresário da AG 09 ao afirmar que "ao pedir uma tabela para o Gemini usando determinada referência, a tabela às vezes vinha incompleta ou com erro, sendo necessário refazer e complementar a resposta, analisando pessoalmente a referência."

Essa distância estatística entre 'agilidade' e 'processo' evidencia que, para a gestão, o ajuste entre a tarefa e a tecnologia ainda carece de uma integração que mitigue as 'alucinações' e falhas técnicas que demandam supervisão humana constante, como pode ser visualizado na figura 9.

Figura 9 - Análise de Correspondência Fatorial da Simplicidade Percebida dos Empresários



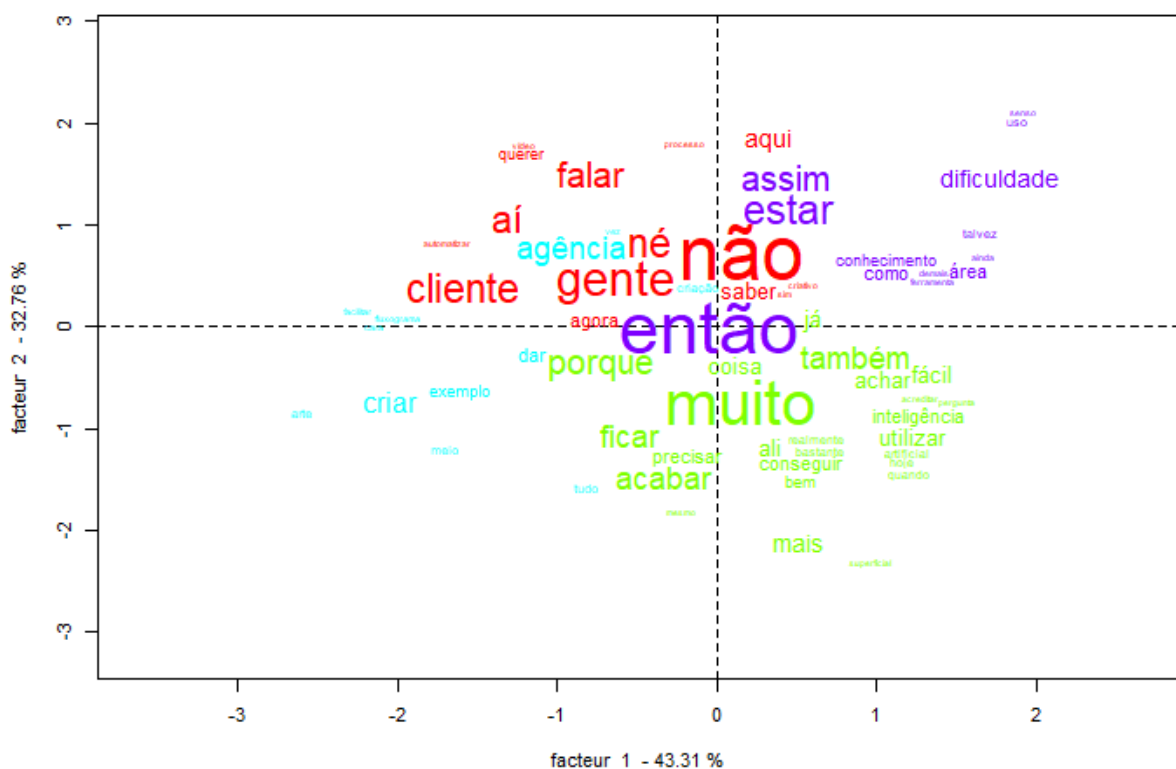
Ao transladar a análise para o gráfico dos colaboradores (Figura 9), observa-se que as tensões se deslocam da gestão de escala para a preservação do diferencial criativo e da

integridade técnica. Se para os empresários a oposição reside na eficiência versus erro, para o corpo técnico a Análise de Correspondência Fatorial revela uma resistência subjetiva quanto à 'comoditização' do pensamento. No discurso operacional, a facilidade de uso é celebrada quando aplicada a tarefas de alto volume e processamento de dados, como exemplificado pelo Colaborador AG-02 ao destacar que *'algo que, humanamente, seria impossível: analisar muitas coisas ali... uma pergunta assertiva que você faz já te abre muito mais caminhos'*.

Entretanto, esse benefício é tensionado pelo receio da perda de identidade, evidenciado por Colaborador AG-04 ao afirmar que *'acaba perdendo a referência estética da agência, que é justamente o fator diferencial'*.

A dificuldade, portanto, não é percebida como uma barreira de usabilidade, mas como um condicionante individual e organizacional, expresso pelo alerta do Colaborador AG-01 sobre o risco de *"usar a ferramenta como muleta e estagnar em termos de conhecimento e senso crítico."*

Figura 10 - Análise de Correspondência Fatorial da Simplicidade Percebida dos Colaboradores

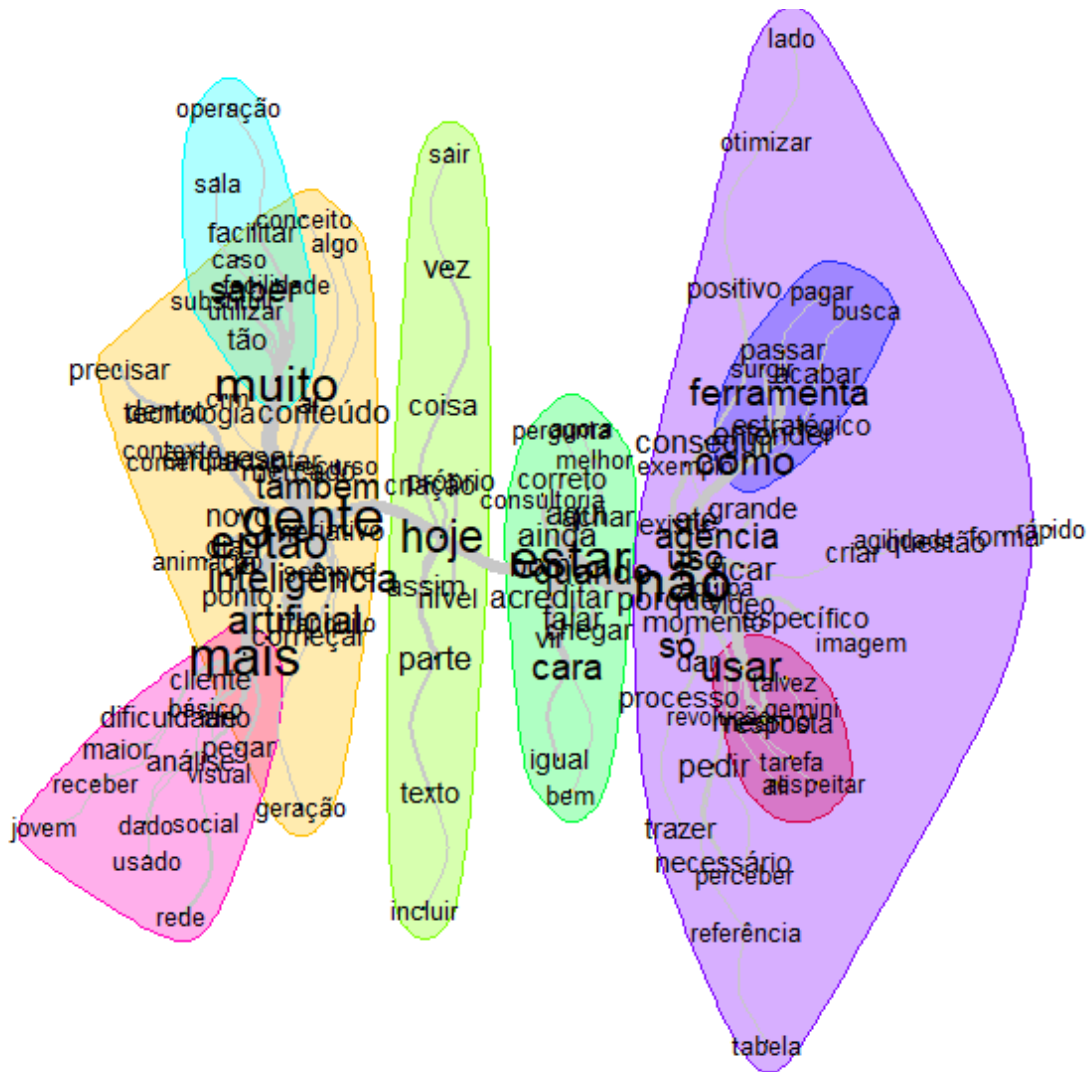


Essa análise comparativa da Análise de Correspondência Fatorial (Figura 10) demonstra que os fatores condicionantes operam em camadas distintas: na gestão, o foco está no suporte organizacional e no valor estratégico da entrega; na operação, o foco reside na manutenção da qualidade e no ajuste fino da tarefa. Em ambos os grupos, o modelo T-O-E de Awa, Ojiabo e Orokor (2017) encontra corroboração interpretativa, uma vez que a adoção da Inteligência Artificial não é cerceada pela falta de tecnologia, mas sim pelas complexidades inerentes à tarefa criativa e pela necessidade de competências humanas que transcendem a interface intuitiva das ferramentas.

Já a Análise de Similitude (figura 11) constitui a etapa final desta tríade interpretativa, atuando como um mapa de conectividade que revela a estrutura central das representações sociais (Marchand; Ratinaud, 2012) sobre a Inteligência Artificial nas agências estudadas. Enquanto a Análise Fatorial detalhou as oposições, a similitude identifica os núcleos de força e como os termos se organizam hierarquicamente em torno de conceitos fundamentais como 'gente', 'inteligência' e 'artificial'. Esta visualização é essencial para evidenciar se o condicionante da adoção tecnológica está ancorado no Contexto Individual ou na Complexidade da Tarefa, conforme as taxonomias de T-O-E propostas por Awa, Ojiabo e Orokor (2017).

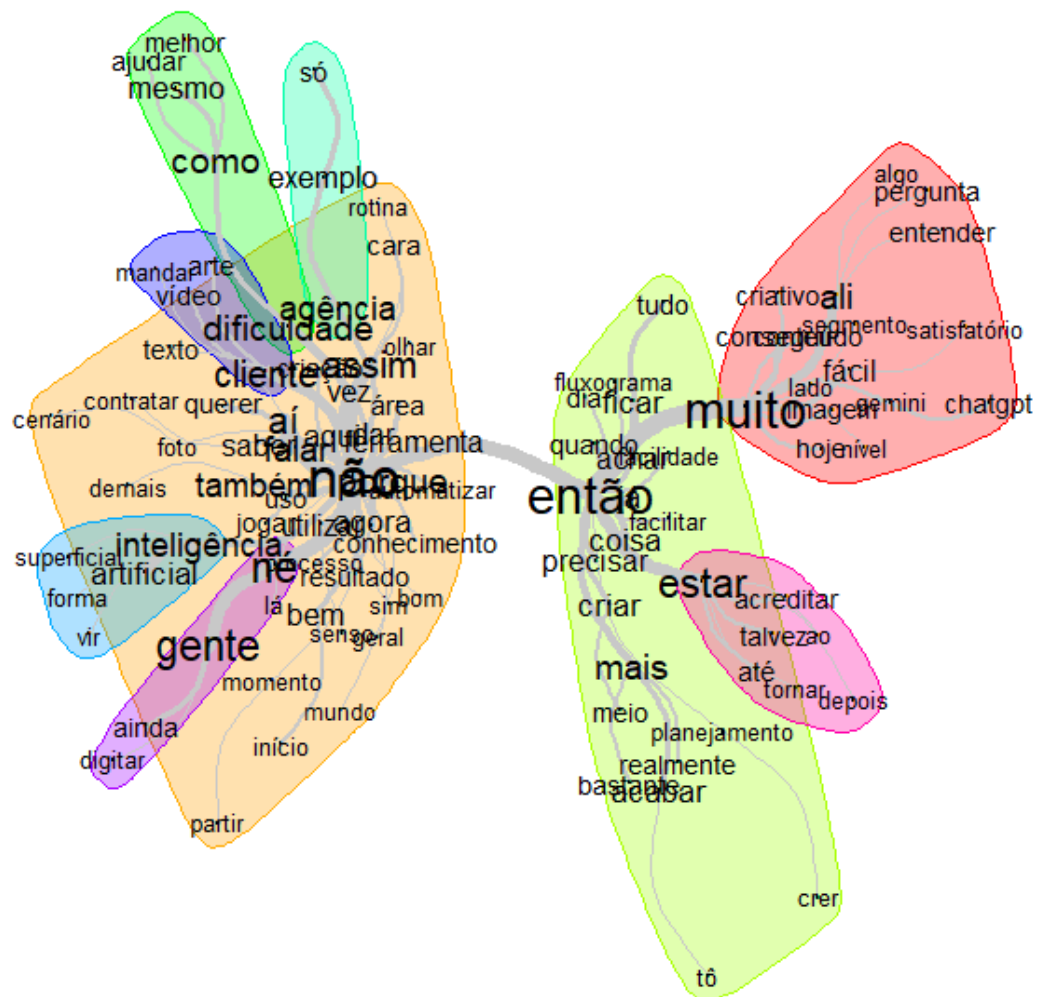
No núcleo central do discurso dos gestores, a forte interconexão entre 'inteligência' e 'gente' demonstra que a tecnologia não é percebida de forma autônoma, mas como um sistema dependente da capacidade humana de interlocução. O Valor Percebido da ferramenta está diretamente ligado à agilidade na criação, o que se manifesta no cluster que agrupa termos como 'usar', 'agilidade' e 'criar'. Para a gestão, a facilidade é um atributo consolidado, porém condicionado ao domínio técnico da interação. Essa estrutura, apresentada na figura 11, evidencia que o suporte organizacional e a busca por eficiência são os grandes impulsionadores, embora a 'dificuldade' apareça conectada à 'análise' e à 'curadoria', reforçando a tese de que a IA ainda é vista como um assistente de produtividade que demanda supervisão rigorosa para mitigar erros.

Figura 11 - Análise de Similitude na Simplicidade Percebida dos Empresários



Por outro lado, a análise de similitude sob a ótica dos colaboradores, representada na figura 12, revela um pragmatismo operacional voltado para o Ajuste entre Tarefa e Tecnologia. Para este grupo, a facilidade de uso é validada quando a tecnologia supera limitações humanas em tarefas de alta densidade de dados. Entretanto, o mapa de conexões operacionais também evidencia zonas de resistência onde a complexidade criativa atua como um fator restritivo.

Figura 12 - Análise de Similitude na Simplicidade Percebida dos Colaboradores



Conforme postulado por Awa et al. (2017), a facilidade técnica (Simplicidade Percebida) é o ponto de entrada, mas a consolidação da tecnologia nas organizações depende de um ajuste fino com a complexidade das tarefas criativas, onde a IA ainda é percebida como limitada para substituir o 'feeling' e a identidade autoral dos profissionais.

4.2 Compatibilidade Percebida

A segunda taxonomia da dimensão tecnológica busca compreender a Compatibilidade Percebida, definida como o grau em que a inovação é percebida como consistente com os

valores existentes, experiências passadas e necessidades das agências. Segundo Khemthong e Roberts (2006), a compatibilidade é um preditor crítico da intenção de uso, pois reduz a incerteza do adotante ao alinhar a ferramenta ao fluxo de trabalho já estabelecido.

A análise das percepções sobre o alinhamento das ferramentas de Inteligência Artificial com as rotinas das agências participantes revela um cenário onde a adoção tecnológica é ditada pela necessidade de resposta imediata às demandas de mercado. Observa-se que o discurso se organiza primordialmente em torno da realidade prática das campanhas publicitárias, onde a ferramenta é testada quanto à sua capacidade de execução frente ao que 'antes' era produzido de forma estritamente manual. Conforme postulado por Schneider, Raslan e Xavier (2023), a Tecnologia como um catalisador de produtividade, e esse fenômeno encontra corroboração interpretativa na forte associação de termos que vinculam o uso da tecnologia à entrega de artes e campanhas reais no cotidiano das empresas locais.

Ela faz, em minutos, coisas que demorariam horas. Ajuda em relatórios, análises, interpretações de dados... Depois dessa adaptação, percebemos que a IA otimizou bastante a operação: planejamento, edição, pesquisa e tarefas do dia a dia ficaram muito mais ágeis. Então, sim: ela se alinha super bem aos processos da agência.[Empresário AG - 01]

Por exemplo: a gente tava na SIC (...) e precisava — em quatro minutos, três minutos — de um vídeo que a gente fez. Ele já estava editando na hora e precisava traduzir toda a fala para o inglês.

A gente conseguiu baixar o vídeo, jogar no programa, pegar a legenda em português e já pedir pra traduzir. Isso me ajudou. Mas foi algo operacional, porque eu tava precisando naquele momento.[Empresário AG - 04]

Essa busca por eficiência, entretanto, é filtrada pela estrutura organizacional de cada agência. O 'encaixe' da inovação ou a Compatibilidade Percebida, depende de como a ferramenta se integra aos processos internos sem romper a identidade da organização (Awa; Ojiabo; Orokor, 2017). Nota-se que existe uma preocupação latente com a forma 'como' a tecnologia é pedida e inserida na agência, sugerindo que o alinhamento pleno ainda está em fase de maturação. Khemthong e Roberts (2006) reforçam que a intenção de manter o uso de uma ferramenta está diretamente ligada a esse ajuste funcional; se a tecnologia é percebida como um corpo estranho ao processo, a tendência é a subutilização.

Ela se alinha, sim. A gente ainda está num processo dessa implementação — não é cem por cento ainda, porque pra gente também foi uma novidade. (...) Eu acredito que, a partir do ano que vem, quando a gente tiver também uma conceituação melhor e eu estou estudando um pouco mais sobre as IAs, eu acredito que ela vai facilitar muito o nosso processo.[Empresário AG - 03]

Mas ainda depende muito de como a equipe usa, porque a IA só funciona de verdade quando entra como apoio ao olhar humano. Então (...), se a conduta do operador não for de excelência, o resultado também não vai ser. É preciso dedicar bastante atenção à pergunta, para que ela entregue o seu melhor.[Empresário AG - 10]

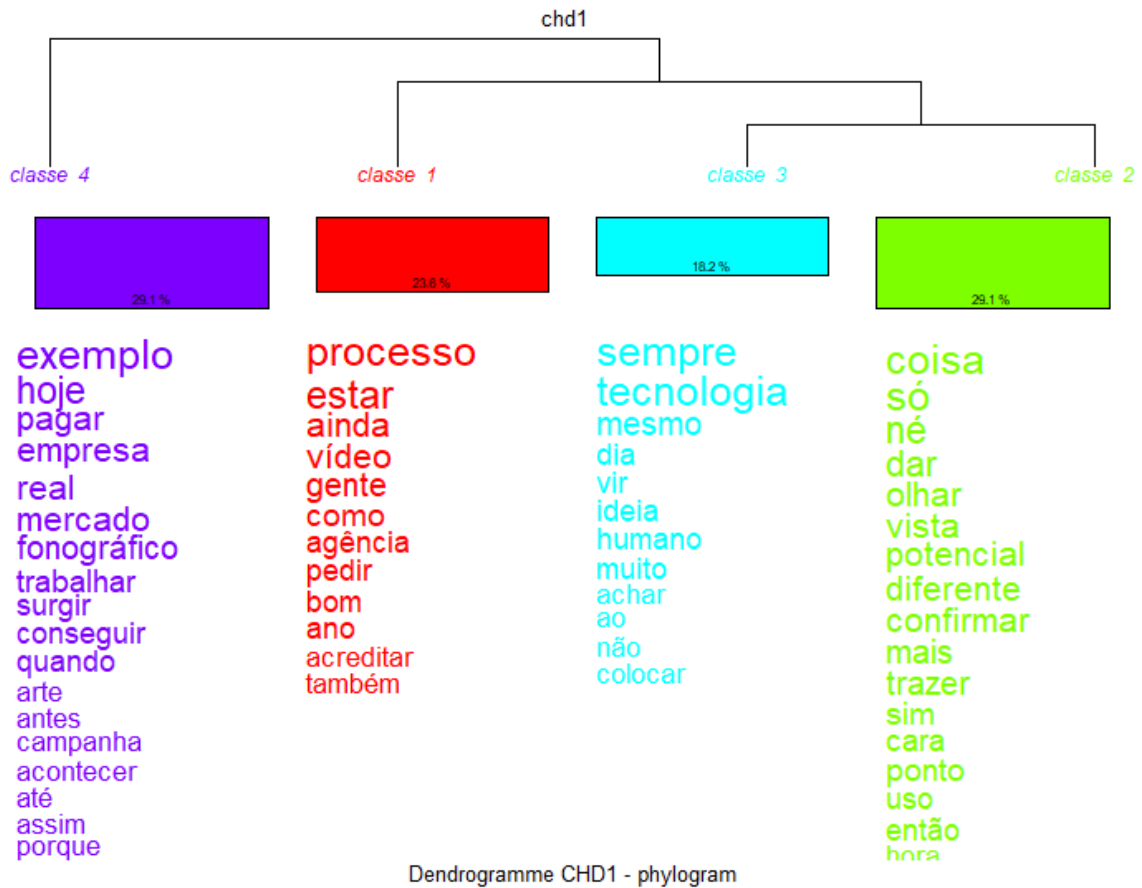
O ponto mais sensível do alinhamento tecnológico reside na interface entre a automação e o intelecto humano. Identifica-se que a compatibilidade é percebida como 'bom potencial' quando a IA serve para ampliar o 'olhar' do profissional, mas encontra barreiras quando o 'humano' e a 'ideia' original são colocados em segundo plano. Essa tensão entre a rapidez da tecnologia e a necessidade de manter a essência criativa é um condicionante central em Varginha-MG. De acordo com Schneider et al. (2023), o sucesso da IA na publicidade exige que a ferramenta respeite o fluxo de controle criativo; do contrário, o que seria um suporte estratégico torna-se uma fonte de desconfiança ou superficialidade técnica.

No processo criativo, por exemplo, a gente faz muita parte de roteirização. Muitas vezes, os melhores roteiros ainda são os que saem diretamente da nossa cabeça. Mas eles só saem porque a gente tem alguns inputs, né? Então, assim: a IA traz algumas opções, você pega aquelas opções, melhora, e isso te ajuda a pensar em uma coisa diferente.[Empresário AG - 02]

A IA, na minha visão, nunca vai substituir o ser humano. Aquela capacidade criativa imprevisível, de virar tudo a 180 graus, de conectar referências... isso ainda é exclusivamente humano. A IA pode ser treinada, ajustada, parametrizada, mas ainda não chega nesse nível.[Empresário AG - 01]

A Figura 13, serve como base para a discussão qualitativa, ancorada nas dimensões propostas por Awa et al. (2017), Khemthong e Roberts (2006) e Schneider et al. (2023), permitindo observar o peso relativo de cada núcleo de pensamento no contexto investigado.

Figura 13 - Dendrograma Compatibilidade Percebida dos Empresários



A visão estratégica dos gestores sobre o alinhamento da Inteligência Artificial é complementada e, por vezes, tensionada pela percepção técnica dos colaboradores, para os quais a compatibilidade tecnológica é definida primordialmente pela eficácia da execução e pela instrumentalidade no cotidiano operacional. Enquanto a gestão discute o 'encaixe' da inovação sob a ótica da estratégia e do mercado, o corpo técnico situa essa dimensão no campo da engenharia da interação e do ajuste funcional entre a tarefa e a ferramenta.

De acordo com as taxonomias de Awa, Ojiabo e Orokor (2017), o Contexto de Tarefa e a Complexidade da Tarefa são determinantes para a adoção tecnológica no nível individual. No cenário de Varginha-MG, observa-se que a compatibilidade para o colaborador não é um atributo automático da IA, mas um resultado direto da capacidade de processar comandos específicos e técnicos. O domínio do 'prompt' emerge como o principal mediador dessa relação: a ferramenta só é considerada compatível quando o usuário consegue traduzir uma

necessidade complexa em uma instrução precisa que resulte em uma entrega útil, descartando resultados superficiais que não atendam ao rigor da agência.

A gente constrói uma base de dados, no início, com o cliente (...). Tudo isso é usado nos prompts que a gente faz, nos comandos com as tarefas do dia a dia.[Colaborador AG - 05]

A gente tem que entender isso: é uma ferramenta de apoio, e não uma ferramenta para você terceirizar o seu trabalho, né? Porque é você que tem que dar os comandos corretos para elas.[Colaborador AG - 05]

Essa busca por um ajuste fino entre a tecnologia e a tarefa, conforme postulado por Khemthong e Roberts (2006), encontra seu ponto de maior sucesso no processamento analítico. Identifica-se que a IA 'se encaixa' perfeitamente em atividades de alta densidade informacional, funcionando como uma extensão cognitiva para entender padrões e construir bases de dados que seriam humanamente impossíveis de processar em tempo hábil. Nestes casos, a compatibilidade percebida atinge seu ápice, pois a tecnologia reduz drasticamente o esforço individual e aumenta a precisão do diagnóstico inicial.

Algo que, humanamente, seria impossível: analisar muitas coisas ali... uma pergunta assertiva que você faz, já te abre muito mais caminhos.[Colaborador AG - 02]

Se ela for usada com inteligência, ela consegue te poupar muito tempo, porque ela faz uma varredura de informação muito grande.[Colaborador AG - 07]

Contudo, a Simplicidade Percebida (Awa et al., 2017) é desafiada quando a produção publicitária migra do plano textual/analítico para o plano visual. Nota-se que existe uma barreira técnica relevante na geração de imagens e fotografias, onde a ocorrência de erros anatômicos ou de enquadramento gera uma percepção de 'dificuldade' que afeta o alinhamento tecnológico. Para Schneider, Raslan e Xavier (2023), se a tecnologia exige um retrabalho excessivo para atingir o padrão estético da agência, o valor percebido diminui. Essa lacuna entre a expectativa criativa e a entrega da máquina revela que a compatibilidade é modular: plena para o texto e o dado, mas ainda em estágio de maturação para a estética visual.

Eu, que sou da criação, na parte criativa, eu não acho legal criações do zero com IA. Então a gente usa mais pra otimização de tempo. Por exemplo, uma revisão de um texto que foi criado pela redatora, e a IA só faz uma revisão, né. Ou então IA generativa pra edição de fotos, eu gosto muito, porque pra quem já é da fotografia há mais tempo, igual eu, sabe que pra remover um objeto indesejado lá no fundo, ou então uma pessoa que não era pra tá ali, apareceu ali no fundo, antigamente pra gente

tirar isso manualmente a gente levava bastante tempo. E hoje, com a generativa, a gente faz isso com um clique. [Colaborador AG - 08]

Por fim, a definição da IA como uma 'ajuda' instrumental reafirma a visão utilitarista e subordinada que o colaborador mantém sobre a tecnologia. Ao ser classificada estritamente como uma ferramenta assistente e nunca como o 'piloto' do processo, a IA é integrada à rotina como um mecanismo de otimização que preserva a autoria humana. Esse posicionamento oferece evidências que corroboram com o argumento de Schneider et al. (2023) de que a tecnologia atua como um catalisador, mas a sua compatibilidade definitiva depende da manutenção do senso crítico do profissional, que utiliza a máquina para 'fazer mais', sem permitir que ela se torne uma 'muleta' que limite o desenvolvimento intelectual da equipe.

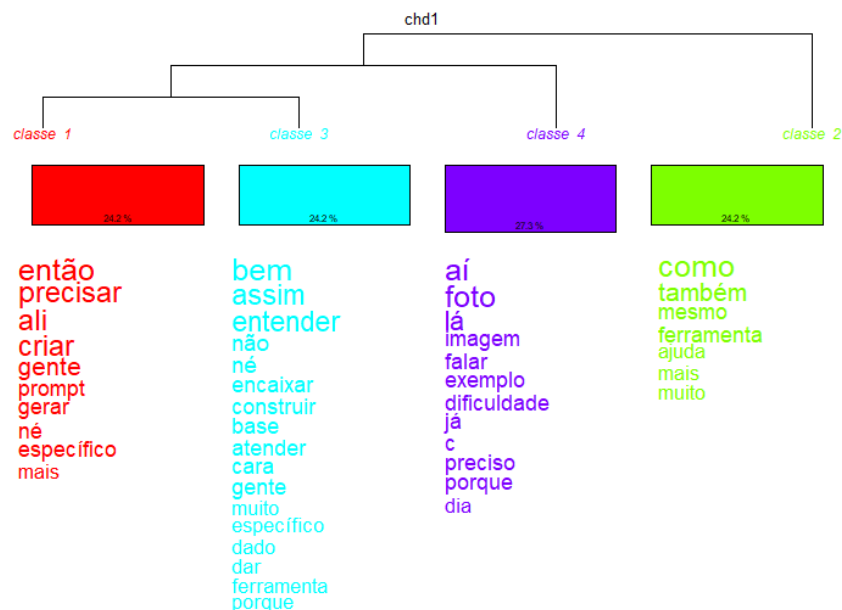
Então eu gosto, gosto de IA pra isso, pra ser uma assistente, não o piloto. [Colaborador AG - 08]

Eu tento usar de todos os jeitos... Às vezes facilita, às vezes não. [Colaborador AG - 01]

Então assim, ela é útil... mas tem muita coisa ali que é da pessoa, dependendo daquilo que você tem que passar. [Colaborador AG - 06]

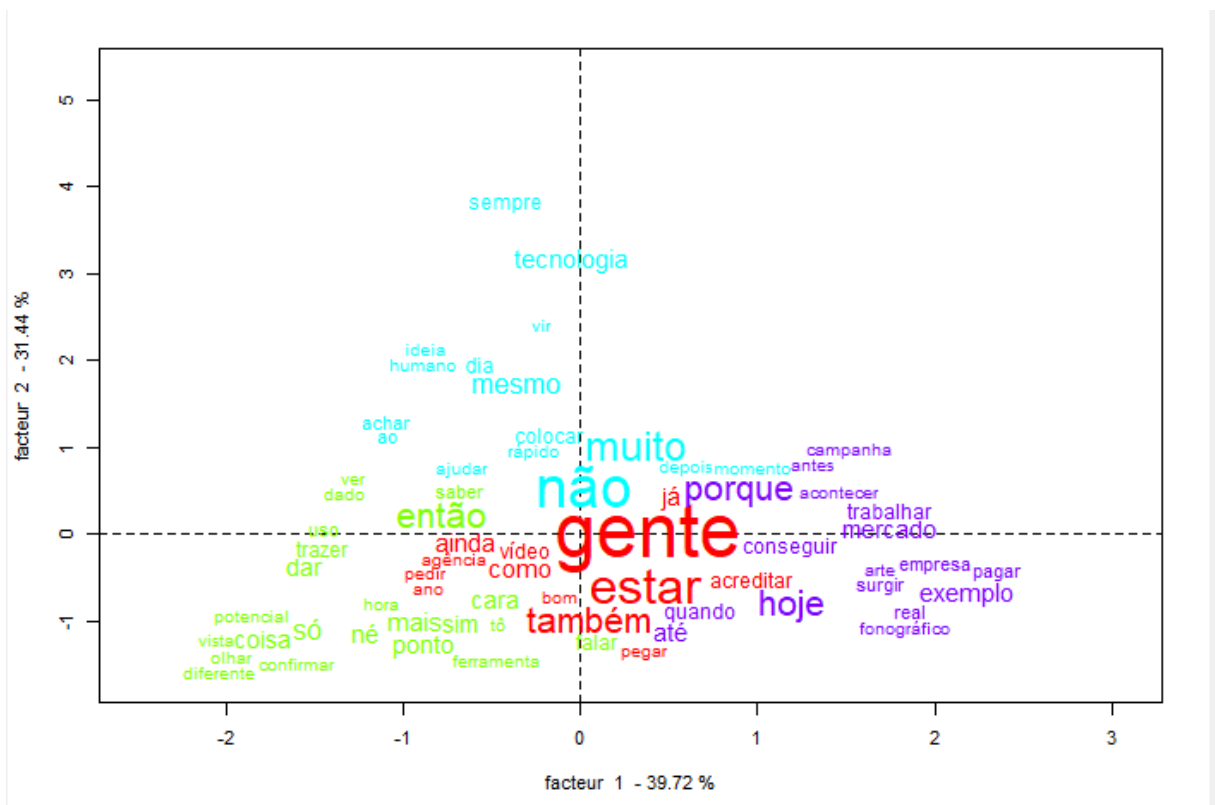
Desta forma, a estrutura do discurso técnico em Varginha-MG indica que a compatibilidade tecnológica é condicionada pela capacidade de tradução do profissional e pela utilidade prática da ferramenta (Awa et al., 2017; Khemthong; Roberts, 2006). O 'encaixe' técnico, portanto, ocorre na superação da carga operacional, encontrando seus limites nas tarefas que ainda demandam uma subjetividade estética e um controle de qualidade que a ferramenta, isoladamente, ainda não é capaz de suprir, conforme demonstrado na Figura 14.

Figura 14 - Dendrograma Compatibilidade Percebida dos Colaboradores



Para aprofundar a análise das entrevistas, os dados foram submetidos à Análise Fatorial de Correspondência (Figura 15). Esta técnica permite observar visualmente como as palavras se aproximam ou se afastam no discurso, revelando a organização dos significados que as agências estudadas atribuem à Inteligência Artificial.

Figura 15 - Análise de Correspondência Fatorial da Compatibilidade Percebida dos Empresários



A disposição dos termos no gráfico evidencia uma tensão entre as exigências do mercado e a identidade interna das agências, dimensões que compõem os contextos ambiental e organizacional do modelo T-O-E (Awa et al., 2017). No eixo horizontal (Fator 1), observa-se que, no polo positivo, agrupam-se palavras como 'mercado', 'campanha' e 'empresa'. Este cenário evidencia que a adoção da tecnologia é impulsionada por pressões externas, onde a IA é vista como uma ferramenta necessária para garantir a viabilidade econômica diante das demandas dos clientes.

As dificuldades surgem quando a gente vai trabalhar nas empresas e as pessoas não têm a mínima noção de tecnologia. (...) Eu sempre digo o seguinte: eu faço uso da tecnologia, mas ao mesmo tempo eu consigo ser híbrido na minha organização. (...)

Vamos colocar nossa energia no que é importante nesse momento. [Empresário AG - 07]

Eu acredito que as ferramentas tradicionais que a gente usa no dia a dia se adequam à inteligência artificial justamente pra não perder mercado, porque é muito mais fácil usar as outras ferramentas que já são super integradas à inteligência artificial. [Empresário AG - 08]

Em oposição, no polo negativo do mesmo eixo, surgem termos como 'potencial' e 'uso', ligados à exploração interna da ferramenta. A distância estatística entre o termo 'agência' e o bloco do 'mercado' sugere que o alinhamento tecnológico funciona de forma mais fluida para atender pedidos externos do que para ser integrado à cultura da organização. Segundo Khemthong e Roberts (2006), essa compatibilidade é um preditor crítico da intenção de uso; quando a ferramenta reduz a incerteza do profissional ao se alinhar ao seu fluxo de trabalho, a adoção deixa de ser uma pressão externa para se tornar uma estratégia interna.

Um ponto central desta análise aparece no eixo vertical (Fator 2), onde se observa a união dos termos 'tecnologia', 'ideia' e 'humano'. Diferente de uma visão que antagoniza homem e máquina, os dados indicam que, no contexto pesquisado, a IA já é percebida como parte integrante do processo criativo. Conforme apontam Schneider, Raslan e Xavier (2023), a tecnologia atua como um catalisador de produtividade que respeita o fluxo de controle humano. O fato de a tecnologia ascender ao plano das 'ideias' no gráfico sugere que a compatibilidade percebida é elevada: os profissionais veem a ferramenta como uma extensão da própria capacidade intelectual.

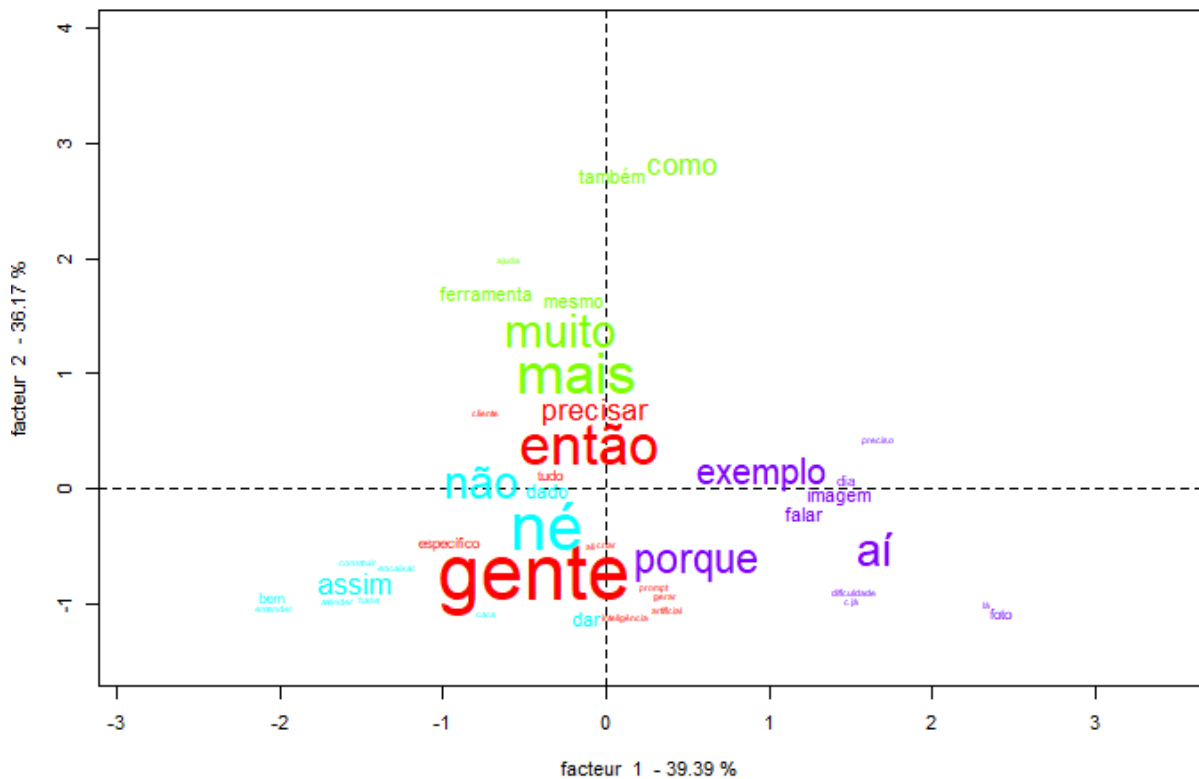
Eu vejo esse potencial porque, se eu não tenho outra pessoa diferente de mim pra discutir uma ideia (...), a IA pode fazer esse papel. (...) Mas isso seria difícil pra alguém sem essa noção desse uso. Alguém que queira só um dado pra confirmar uma opinião dela, sem se colocar à disposição de perceber outros pontos de vista, faria um uso mais restrito. [Empresário AG - 09]

Por fim, a palavra 'gente' assume o papel de eixo gravitacional em todo o discurso. A sua proximidade com os termos 'não' e 'achar' reforça que o fator humano é o filtro essencial desta tecnologia. A adoção da IA é sempre mediada pelas pessoas, que atuam como um controle de qualidade contra imprecisões da ferramenta. Esse achado amarra a teoria de Awa et al. (2017) sobre a importância das necessidades organizacionais com o alerta de Schneider et al. (2023) sobre o protagonismo humano: o 'encaixe' definitivo da IA neste contexto, depende da segurança que o profissional sente ao validar o que é gerado pela máquina.

Eu faço uso da tecnologia, mas ao mesmo tempo eu consigo ser híbrido na minha organização.[Empresário AG - 07]
 Mas ainda depende muito de como a equipe usa, porque a IA só funciona de verdade quando entra como apoio ao olhar humano.[Empresário AG - 10]

Ao confrontar a perspectiva estratégica dos gestores com a percepção operacional dos colaboradores (Figura 16), a análise fatorial revela que o alinhamento tecnológico nas agências analisadas opera em frequências distintas, embora unificadas pela centralidade do fator humano. Enquanto a gestão discute a Inteligência Artificial em termos de mercado e suporte à ideia, os colaboradores deslocam a tensão para a materialidade da tarefa e para os limites técnicos da execução.

Figura 16 - Análise de Correspondência Fatorial da Compatibilidade Percebida dos Colaboradores



Diferente do discurso gerencial, que se polariza em torno das pressões externas do contexto ambiental (Awa et al., 2017), o plano fatorial dos colaboradores evidencia que a maior barreira à compatibilidade reside na execução visual. No quadrante direito do gráfico, observa-se um agrupamento denso entre os termos 'imagem', 'foto' e 'dificuldade', sinalizando que a simplicidade percebida é comprometida por limitações técnicas da ferramenta. Relatos

sobre falhas na anatomia ou na necessidade de 'expandir' cenários demonstram que, para a operação, o 'encaixe' da IA é uma batalha constante de ajuste técnico para superar o que Schneider, Raslan e Xavier (2023) identificam como o risco da superficialidade estética.

Preciso da foto de um fazendeiro colhendo café... a foto tá na vertical, mas eu preciso dela horizontal... aí cê vai lá no sisteminha e fala 'expandir'. [Colaborador AG - 04]

No eixo vertical do gráfico, nota-se uma desmistificação da tecnologia. Enquanto para os gestores a 'tecnologia' é um conceito abstrato de inovação situado no topo do plano, para os colaboradores esse espaço é ocupado pelos termos 'ferramenta', 'muito' e 'mais'. Essa transição vocabular denota uma visão estritamente quantitativa da utilidade percebida; a IA é valorizada não como um conceito, mas como uma alavanca de produtividade capaz de processar volumes informacionais humanamente impossíveis, validando a teoria de que a adoção é motivada pela capacidade de lidar com a sobrecarga de tarefas diárias.

Pra mim, é nesse âmbito que é o melhor uso: análise de dados, compilar dados... grandes volumes de dados. Ela faz uma análise e te entrega padrões. [Colaborador AG - 09]

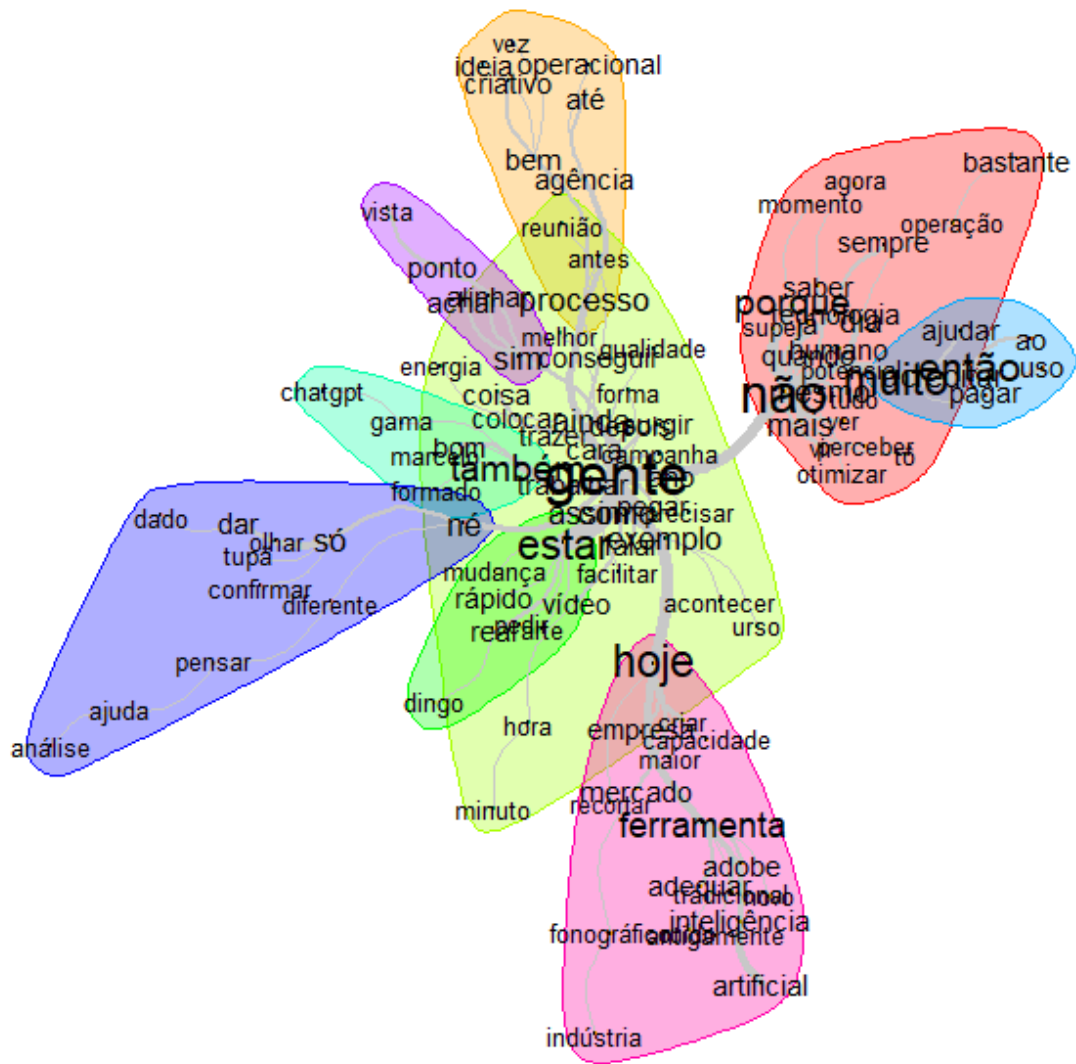
A gente usa para facilitar o nosso próprio trabalho. [Colaborador AG - 02]

Essa configuração espacial evidencia que o ajuste entre tarefa e tecnologia atinge seu ápice na estruturação de informações brutas. Conforme postulado por Khemthong e Roberts (2006), o alinhamento é percebido como bem-sucedido quando a ferramenta funciona como uma extensão cognitiva, permitindo que o profissional organize bases complexas que servem de alicerce para os comandos (prompts) criativos.

Apesar das divergências entre o pensar estratégico e o fazer operacional, ambos os grupos convergem para o mesmo eixo gravitacional: o termo 'gente'. Em ambos os planos fatoriais, a proximidade de 'gente' com o marcador 'não' reforça que a compatibilidade da IA em Varginha-MG está condicionada a um freio ético e profissional consciente. O 'não' não indica rejeição, mas sim a imposição de limites para evitar que a ferramenta se torne uma 'muleta' ou que ocorra a terceirização do trabalho criativo. Essa convergência evidencia que, independentemente do nível hierárquico, o protagonismo humano e a curadoria técnica permanecem como o filtro obrigatório para qualquer entrega da Inteligência Artificial.

A investigação acerca da Compatibilidade Percebida (Figura 17) fundamentou-se no grau em que a Inteligência Artificial é apreendida como consistente com os valores, as necessidades operacionais e as experiências pretéritas das agências, conforme a taxonomia do Contexto Tecnológico de Awa, Ojiabo e Orokor (2017).

Figura 17 - Análise de Similitude na Compatibilidade Percebida dos Empresários



Com o intuito de conferir validade qualitativa a este construto, recorreu-se à Análise de Similitude, voltando-se especificamente para as ramificações que estruturam o funcionamento organizacional. Observa-se a emersão de um núcleo em amarelo (*cluster*

superior) onde o termo 'Agência' estabelece adjacência direta com 'Processo', 'Ideia' e 'Criativo'.

Essa configuração evidencia que a IA é integrada como componente do processo e não como a finalidade do produto publicitário. A robusta intersecção entre 'Agência' e 'Processo' corrobora os relatos dos gestores, indicando que a compatibilidade é plena quando a tecnologia se incorpora ao fluxo de trabalho operacional — como transcrição e análise de dados — e não como substituta da entrega autoral final. Tal percepção é evidenciada pelo depoimento do Empresário da AG-01, 02 e 03, ao destacar que a ferramenta se alinha aos processos da organização ao otimizar etapas de planejamento e edição, preservando a centralidade da criatividade humana.

Depois dessa adaptação, percebemos que a IA otimizou bastante a operação: planejamento, edição, pesquisa e tarefas do dia a dia ficaram muito mais ágeis. Então, sim: ela se alinha super bem aos processos da agência. Não substitui, agrega.[Empresário AG - 01]

No processo criativo, muitas vezes os melhores roteiros ainda são os que saem diretamente da nossa cabeça. A IA traz algumas opções, você pega aquelas opções, melhora, e isso te ajuda a pensar em uma coisa diferente.[Empresário AG - 02]

A implementação da inteligência artificial também vai ajudar na hora em que a gente for editar um vídeo, fazer uma arte, montar um roteiro... tudo isso vai ser facilitado. Mas isso não tira o olhar do profissional da criação.[Empresário AG - 03]

A ocorrência dos termos 'Ideia' e 'Criativo' neste mesmo núcleo de compatibilidade sugere que o alinhamento tecnológico é tensionado pela necessidade de preservação da autoria. Khemthong e Roberts (2006) argumentam que a compatibilidade está intrinsecamente ligada ao ajuste aos valores preexistentes; no contexto de Varginha-MG, o valor nodal reside na 'ideia humana'. Por conseguinte, a ferramenta é considerada compatível à medida que atua como suporte estratégico para a geração de *insights* com maior agilidade, respeitando o protagonismo do indivíduo.

Eu acho que, se forem usadas com ética e com a consciência de como devem ser utilizadas, elas podem, sim, potencializar as atividades de um profissional. (...) Podemos fazer um paralelo com um 'super humano'. A IA potencializa suas atividades.[Empresário AG - 05]

Sim, porque a gente consegue obter um diferencial que antes era um ponto fraco... A gente paga a ferramenta e consegue criar um mascote 3D pra uma campanha. (...) Então, assim, trabalha com inovação, então essa parte a gente consegue aplicar. [Empresário AG - 06]

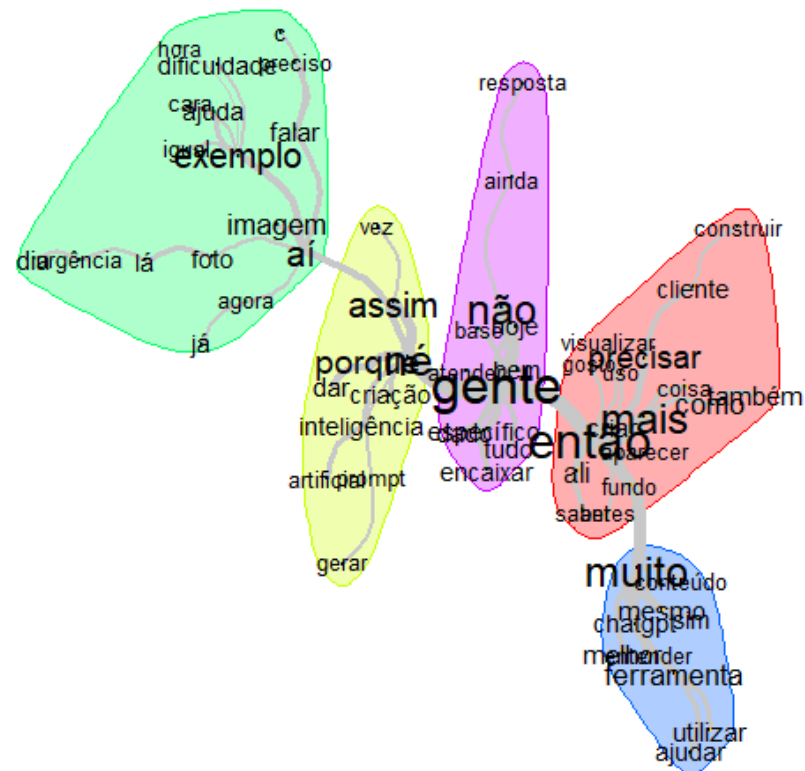
O cruzamento entre os dados primários e a representação gráfica de similitude revela que a Compatibilidade Percebida é elevada para funções de suporte procedimental, porém condicionada eticamente no domínio da concepção intelectual. O 'encaixe' tecnológico nas agências pesquisadas ocorre como um acelerador de processos, ratificando a premissa de Awa et al. (2017) de que o sucesso da adoção tecnológica depende do alinhamento da inovação à estrutura organizacional e aos valores simbólicos estabelecidos.

Na visão dos gestores, a compatibilidade é interpretada de forma holística e institucional. O forte adensamento entre os termos 'Agência', 'Processo' e 'Criativo' indica que, para a gestão, a Inteligência Artificial só é considerada compatível quando se integra organicamente ao fluxo de trabalho sem descaracterizar a identidade da organização. Como observam Khemthong e Roberts (2006), a intenção de uso é maior quando a inovação respeita os valores preexistentes; em Varginha-MG, o valor da 'ideia' permanece como o núcleo que valida a entrada da tecnologia no processo.

Em contrapartida, o discurso dos colaboradores (Figura 18) revela uma compatibilidade fragmentada e funcional, voltada para a superação de desafios imediatos. Enquanto o gestor foca no 'processo', o colaborador foca na 'ajuda'. A rede de conexões dos profissionais operacionais destaca que a IA 'se encaixa' onde existe um gargalo de tempo ou volume, atuando como uma assistente para tarefas repetitivas ou burocráticas. Essa visão utilitarista corrobora o conceito de Schneider, Raslan e Xavier (2023) sobre a IA como um catalisador de produtividade: ela é adotada não para substituir o pensamento, mas para 'adiantar' o que antes seria humanamente impossível ou demorado.

Essa compatibilidade prática torna-se ainda mais evidente em situações de urgência técnica, como na execução visual e analítica. A associação de termos voltados à edição de imagens e ao processamento de dados sugere que o 'encaixe' da IA é absoluto quando o método tradicional é inviável pelo prazo ou pela complexidade. Conforme Awa et al. (2017) postulam no Contexto de Tarefa, a tecnologia é mais facilmente aceita quando resolve uma dificuldade específica da rotina.

Figura 18 - Análise de Similitude na Compatibilidade Percebida dos Colaboradores



Contudo, a estrutura gráfica também revela onde a compatibilidade encontra seu limite. A proximidade do termo 'Não' ao núcleo central 'Gente' funciona como um freio ético e autoral. Diferente de uma resistência técnica, trata-se de uma defesa da soberania criativa. Para os colaboradores, a IA é compatível enquanto ferramenta de suporte, mas torna-se incompatível quando invade o espaço da criação 'do zero'. Esse achado reforça a premissa de Schneider et al. (2023) de que a tecnologia deve respeitar o fluxo de controle humano, garantindo que o profissional permaneça como o 'piloto' e não apenas um espectador do processo automatizado.

Desta forma, a análise comparativa permite observar que a compatibilidade nas agências pesquisadas opera em dois planos: para a gestão, é uma questão de alinhamento ao 'Processo' institucional; para o colaborador, é uma questão de 'Ajuda' para vencer a sobrecarga

de trabalho, desde que preservada a essência da autoria humana (Awa et al., 2017; Khemthong; Roberts, 2006).

4.3 Valor Percebido

A terceira taxonomia desta análise debruça-se sobre o Valor Percebido, um construto que investiga a expectativa de benefícios que a tecnologia pode gerar tanto para a organização quanto para o indivíduo. No campo da aceitação tecnológica, o Valor Percebido é frequentemente associado ao conceito de Utilidade Percebida, definido por Davis (1989) como o grau em que uma pessoa acredita que o uso de um sistema específico aumentará seu desempenho no trabalho. Para as agências de publicidade deste estudo, essa percepção não é apenas um desejo de inovação, mas uma avaliação pragmática de como a ferramenta pode otimizar resultados.

Segundo Awa, Ojiabo e Orokor (2017), dentro do contexto tecnológico do modelo T-O-E, o valor percebido atua como um facilitador crítico: quanto maior a percepção de que a tecnologia resolve gargalos operacionais ou eleva o padrão de entrega, menor é a resistência à sua implementação. Nas agências participantes, essa taxonomia é testada pela capacidade da IA de equilibrar dois pilares fundamentais do setor: a eficiência operacional (fazer mais rápido) e a qualidade criativa (fazer melhor).

Complementando essa visão, Davenport, Guha e Grewal (2020) destacam que o valor da IA no marketing moderno manifesta-se em diferentes níveis, desde a automação de tarefas repetitivas ('IA mecânica') até o suporte a decisões complexas e geração de *insights* ('IA pensante'). Assim, a análise a seguir busca identificar se gestores e colaboradores enxergam a IA como um simples acelerador de tarefas ou como um ativo estratégico capaz de redefinir o valor agregado das campanhas publicitárias locais.

Conforme postulado por Awa, Ojiabo e Orokor (2017), essa percepção de valor é o que valida a utilidade da inovação para a organização, manifestando-se não apenas na redução de custos, mas na expansão da capacidade competitiva da agência.

A organização do discurso gerencial revela que o valor da Inteligência Artificial é percebido, primordialmente, como uma extensão cognitiva voltada para a inteligência de mercado. A forte associação entre termos como 'dado', 'pesquisa' e 'analisar' indica que a IA é valorizada por sua capacidade de processar volumes massivos de informações que seriam humanamente intratáveis. Para Davis (1989), essa 'Utilidade Percebida' é o que sustenta a crença de que o uso da tecnologia resultará em uma melhora direta na performance; nas agências analisadas, isso se traduz em uma tomada de decisão mais rápida e baseada em comportamentos reais de consumo, permitindo que o gestor supere a intuição puramente subjetiva.

É, no caso da própria capacidade computacional dela de trazer dados compilados pra nossas abordagens estratégicas em clientes, ajuda muito. Eu não preciso, por minha conta, entrar e procurar todos. Eu consigo pedir pra ela analisar nos relatórios oficiais tal, tal e tal do último ano quais foram os dados que citam esse comportamento do consumidor.[Empresário AG - 09]

No campo da produção, o valor manifesta-se pela viabilidade econômica e democratização tecnológica. Observa-se que a tecnologia 'vale a pena' por permitir que agências com estruturas menores entreguem campanhas de alta complexidade, como animações 3D e produções audiovisuais sofisticadas — sem a necessidade de investimentos proibitivos. Davenport, Guha e Grewal (2020) classificam essa entrega como o uso da IA para suporte a decisões e geração de resultados, onde a ferramenta atua como um braço de execução que viabiliza o que antes era restrito a grandes centros orçamentários.

Olha, os benefícios... Eu acredito que, igual eu te falei, existem alguns conteúdos em vídeo que talvez a gente não conseguiria fazer com a mesma agilidade ou com um investimento tão baixo. Então, por exemplo, criar uma campanha mais criativa, mais voltada para entretenimento... Às vezes a pessoa não quer participar, o cliente não quer fazer, ou não tem ninguém que ele possa contratar. A gente consegue, pela IA, fazer algo criativo e diferenciado.[Empresário AG - 03]

Essa facilidade de custo, de não ter que... é ruim pro capital humano nesse momento, que vai ter que se adaptar. Se esse cara que fazia dingo e fazia os mascotes não tiver surfando a onda da IA, que não tem volta mais, ele tá perdendo.[Empresário AG - 06]

Essa utilidade operacional é reforçada pelo valor instrumental da tecnologia na resolução de gargalos técnicos cotidianos. O uso da IA para manipular imagens, expandir cenários ou realizar traduções instantâneas reflete o que Awa et al. (2017) definem como a

melhoria na eficiência operacional. A percepção de valor aqui é pragmática: a ferramenta é útil porque resolve um problema de execução em minutos, garantindo um 'acabamento fino' que eleva o padrão visual das peças entregues aos clientes locais.

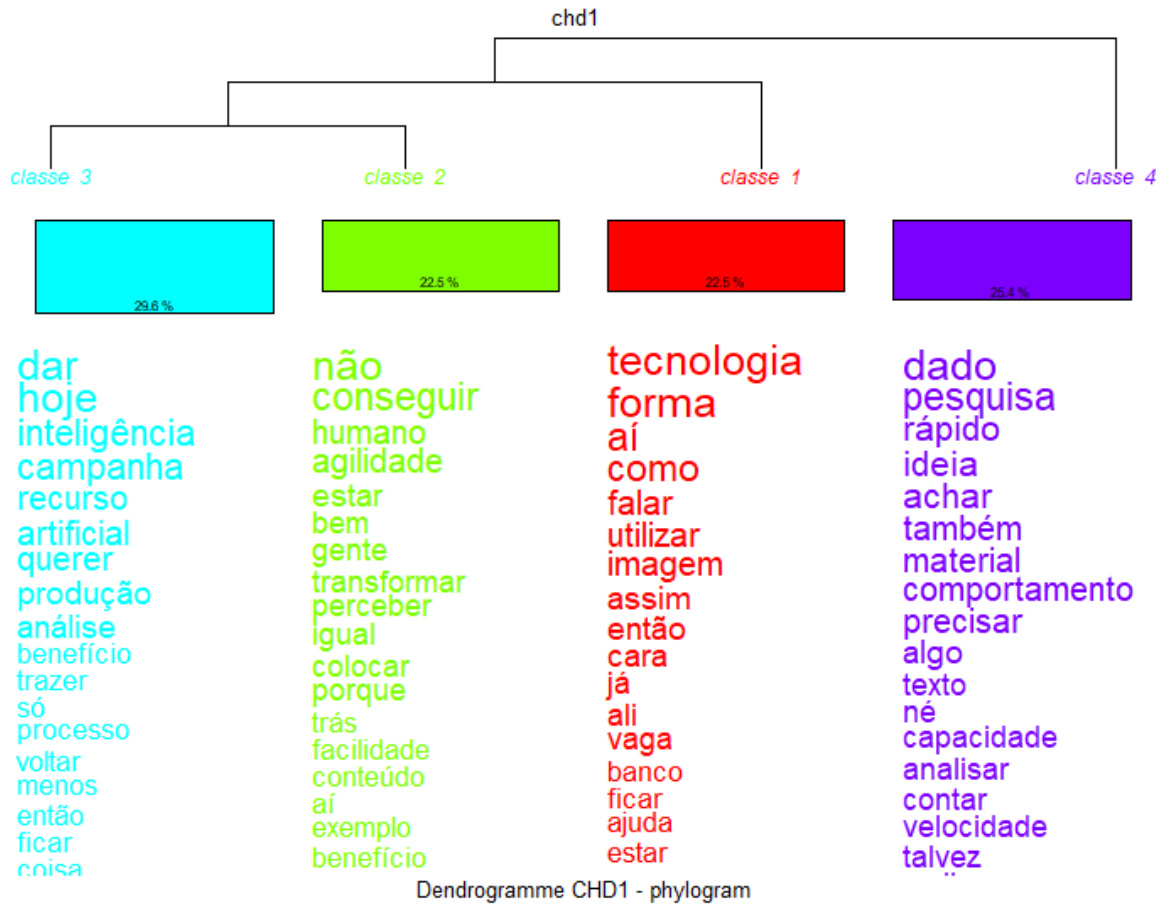
Contudo, o valor percebido pelos empresários de Varginha-MG não é cego; ele é rigorosamente condicionado pela mediação humana, conforme demonstrado na figura 19. A identificação de que a agilidade tecnológica 'não consegue' substituir o senso crítico reafirma que o valor da IA só é pleno quando submetido à curadoria do profissional. Conforme alertam Davenport et al. (2020), a IA sem a supervisão humana corre o risco de gerar resultados genéricos ou desconectados da estratégia. Para os gestores, o benefício da velocidade é reconhecido, mas a tecnologia é vista como uma 'muleta' caso seja utilizada para terceirizar a inteligência humana, indicando que o verdadeiro valor reside na simbiose entre a rapidez da máquina e a sensibilidade do estrategista.

Como eu falei, o conceito por trás estava muito enraizado e forte, e a IA foi utilizada de forma prudente, apenas para suprir uma carência que não conseguiríamos preencher com o banco de dados de imagens... Mesmo com os textos, já deparei com situações em que o profissional utilizou a tecnologia de forma medíocre. Aí eu tive que chamar a atenção: infelizmente, não estava legal, porque ele simplesmente usou e enviou do jeito que estava. Tem que ter curadoria, tem que haver uma inteligência humana por trás. [Empresário AG - 05]

A gente não pode confiar cem por cento, mas a gente tem um norte melhor das coisas que a gente faz e também facilidade... Obviamente cê tem que dar uma conferida depois, porque dá umas viajadas, mas eu acredito que deu. [Empresário AG - 08]

Ao transpor a análise para o nível operacional (Figura 20), observa-se que o Valor Percebido assume uma faceta marcadamente pragmática, voltada à superação de limites individuais e à otimização da rotina técnica. Diferente dos gestores, que vinculam o benefício da Inteligência Artificial ao contexto ambiental e aos resultados de mercado (Awa et al., 2017), os colaboradores percebem o valor da tecnologia como um 'exoesqueleto cognitivo' que amplia sua capacidade de execução.

Figura 19 - Dendrograma Valor percebido dos Empresários



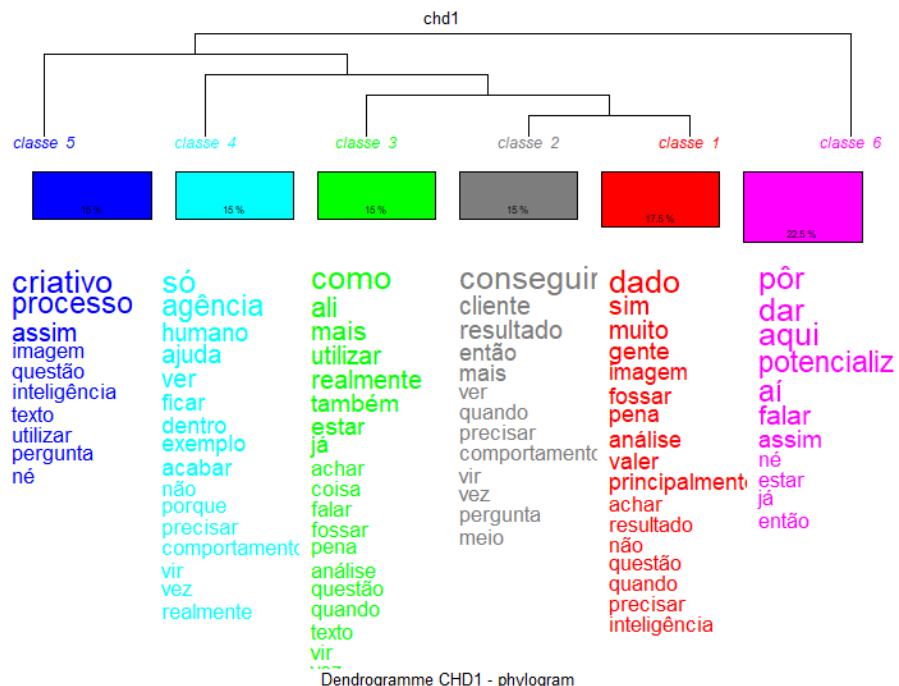
A organização do discurso técnico revela que o maior benefício percebido reside na capacidade analítica e no processamento de dados. Para os profissionais de Varginha-MG, a IA 'vale a pena' porque atua na remoção do trabalho manual exaustivo, permitindo a compreensão de volumes informacionais que seriam impraticáveis sem o auxílio computacional. Segundo Davis (1989), essa utilidade percebida é o fator determinante para a aceitação tecnológica: o colaborador adota a ferramenta não apenas por uma imposição organizacional, mas pela crença genuína de que seu desempenho individual será elevado a um novo patamar de excelência.

Agora, na parte de dados e essas coisas, acaba que tem que ter realmente uma pessoa, né? Como é investimento — o cliente está investindo ali diariamente — acaba sendo perigoso deixar concentrado só na IA. Então a gente pega essas informações, eu mesma compilo tudo, e aí sim tomo a decisão. Isso acabou facilitando muito. Mas o que agregou demais foi essa facilidade, porque hoje criativo virou descartável mesmo. Algo que antes performava por mais tempo, um ano, vamos dizer assim... agora não mais. [Colaborador AG - 02]

Essa ampliação da capacidade individual reflete o que Davenport, Guha e Grewal (2020) classificam como o estágio da 'IA Pensante', onde a tecnologia não apenas automatiza tarefas mecânicas, mas oferece suporte à geração de *insights* e potencializa as entregas criativas. No contexto das agências pesquisadas, o valor percebido manifesta-se na simbiose entre o potencial da máquina para lidar com a 'força bruta' dos dados e a sensibilidade do colaborador para refinar o resultado final. Essa Vantagem Relativa (Awa et al., 2017) em comparação aos métodos tradicionais é o que sustenta a motivação do profissional em explorar as ferramentas.

Adicionalmente, o valor percebido pelos colaboradores também é pautado pela redução do atrito em tarefas de baixa complexidade criativa, mas de alta carga operacional. Ao delegar à IA a estruturação de bases de dados ou a formatação inicial de conteúdos, o profissional ganha tempo para dedicar-se ao que Schneider, Raslan e Xavier (2023) identificam como o controle criativo essencial. Assim, o benefício da IA é visto como uma forma de libertação intelectual: a tecnologia assume o papel de 'assistente' para que o humano possa exercer o papel de 'estrategista'.

Figura 20 - Dendrograma Valor percebido dos Colaboradores



A disposição dos termos no plano fatorial estabelece dois polos de significação que explicam como o Valor Percebido — ou a expectativa de desempenho (Davis, 1989) — é construído nas agências pesquisadas. No eixo horizontal (Fator 1), observa-se uma tensão clara entre a frieza dos dados e a sensibilidade da mediação humana.

No polo esquerdo (Fator 1 negativo), consolida-se o que podemos classificar como o Valor Analítico Autônomo. O agrupamento coeso de termos como 'dado', 'pesquisa', 'rápido' e 'comportamento' demonstra que os empresários percebem a IA como uma entidade superior na função de processamento de informações. A distância estatística entre este núcleo e o termo 'gente' sugere que o valor aqui é a Vantagem Relativa pura (Awa et al., 2017): a tecnologia é adotada porque entrega uma capacidade de análise que transcende o limite humano, atuando como um consultor estratégico independente capaz de mitigar a 'miopia do marketing'.

Então a gente usa muito para gerar conteúdo denso no início, ali, e a gente pegar aquilo — e isso, sim, é algo que você ia ter que gastar tempo pra caramba, ia ter que fazer pesquisa. Vi que hoje tem um agente aqui que faz essa pesquisa para você, que traz os prints certinhos aqui. Então isso poupa tempo pra caramba e, se for pensar, é um estagiário de luxo. [Empresário AG - 01]

Em oposição, no polo direito (Fator 1 positivo), emerge o Valor Executivo Supervisionado. Neste quadrante, o termo 'gente' assume uma posição central e dominante, orbitado pelas palavras 'não', 'conseguir' e 'olhar'. Esta configuração espacial revela que, para os gestores, o benefício da IA no campo da execução e da criação é nulo sem a intervenção humana. O termo 'não' atua como o filtro de qualidade indispensável; o valor da ferramenta não reside na automação total, mas na sua instrumentalização supervisionada. A utilidade da IA na criação é, portanto, condicionada à capacidade do profissional de 'negar' os resultados imprecisos e curar o conteúdo.

Infelizmente, não estava legal, porque ele simplesmente usou e enviou do jeito que estava. Tem que ter curadoria, tem que haver uma inteligência humana por trás. [Empresário AG - 05]

Logicamente que tem um ser humano à frente da tela, que tem muita capacidade pra desenvolver e que pensa, né? [...] Então são questões que a gente entende, aí, a diferença dos processos. [Empresário AG - 07]

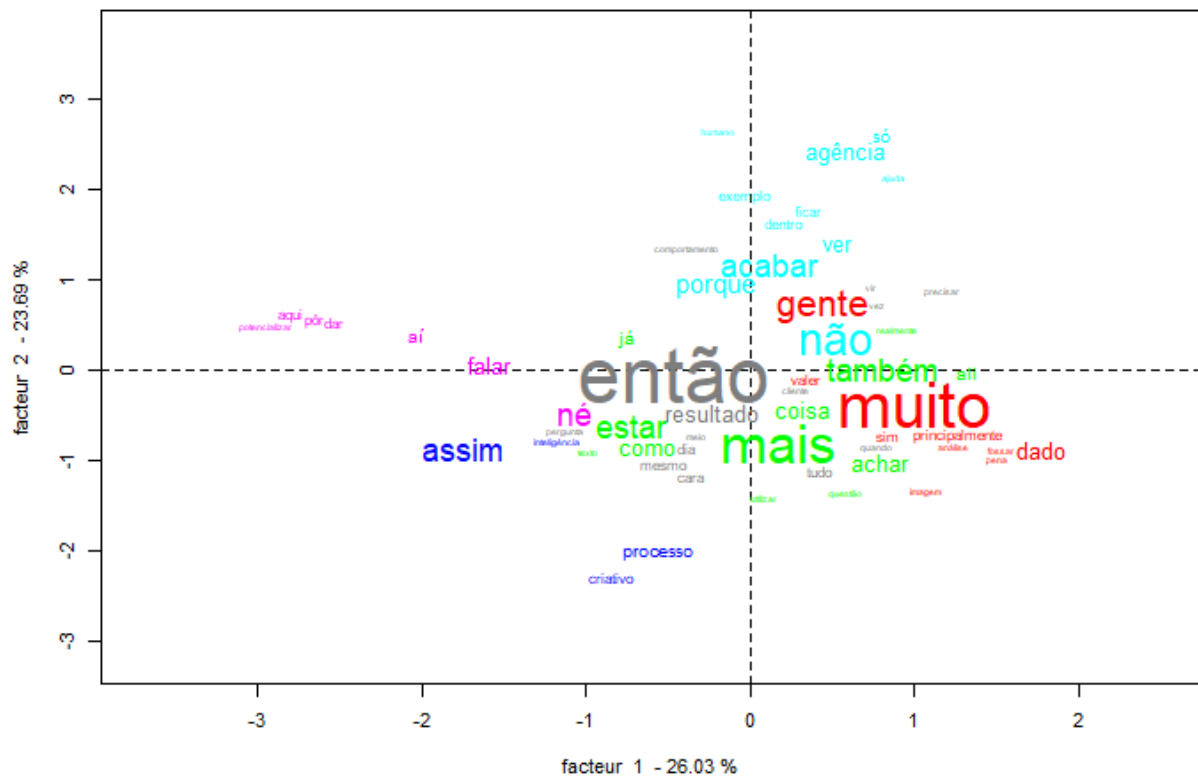
No eixo vertical (Fator 2), observa-se a materialização desses valores na entrega final: a 'Campanha' e a 'Produção'. Localizados no topo do gráfico, esses termos conectam a inteligência de dados à viabilidade de recursos. A proximidade deste núcleo com o lado direito (humano) indica que a entrega final é vista como uma construção híbrida. Conforme proposto por Davenport, Guha e Grewal (2020), a tecnologia gera valor ao permitir que campanhas complexas (como animações 3D ou clonagem de voz) sejam executadas com menos recursos, democratizando o acesso a produções de alto nível para agências menores.

Existem alguns conteúdos em vídeo que talvez a gente não conseguiria fazer com a mesma agilidade ou com um investimento tão baixo. Então, por exemplo, criar uma campanha mais criativa, mais voltada para entretenimento... Às vezes a pessoa não quer participar, o cliente não quer fazer, ou não tem ninguém que ele possa contratar. A gente consegue, pela IA, fazer algo criativo e diferenciado. [Empresário AG - 03]
Exemplo: hoje, se eu demorasse três, quatro horas pra cortar e fazer um vídeo, hoje a gente faz em quarenta minutos, porque deu recurso pra facilitar a produção. Então a produção diminuiu o tempo porque deu recurso da inteligência pra diminuição do tempo. [...] O benefício foi esse: produção de conteúdo, produção operacional em menos tempo. Então agilizou o processo. [Empresário AG - 08]

Para complementar a análise da taxonomia Valor Percebido e oferecer uma visão integrada entre os níveis hierárquicos, a Análise Fatorial de Correspondência dos colaboradores revela como a utilidade da Inteligência Artificial se traduz em ganhos operacionais e na expansão da capacidade individual. Enquanto a gestão projeta o valor da tecnologia na viabilidade do negócio, o corpo técnico o percebe como um fator de ajuste funcional entre a complexidade da tarefa e a ferramenta disponível.

A projeção espacial dos discursos dos colaboradores (Figura 22) valida e aprofunda a compreensão do Valor Percebido ao demonstrar que a utilidade da inovação não é sentida como um bloco monolítico, mas se divide em duas frentes de atuação distintas. No eixo horizontal (Fator 1), observa-se uma polarização entre a precisão técnica dos dados e a potencialização da ação humana.

Figura 22 - Análise de Correspondência Fatorial do Valor percebido dos Colaboradores



No quadrante inferior direito (Fator 1 positivo), consolida-se o polo da Certeza e do Dado. A forte associação estatística entre os termos 'dados', 'sim' e 'principalmente' funciona como uma evidência visual da eficácia tecnológica. Para o colaborador, o valor da IA é inquestionável quando aplicado a tarefas objetivas de análise. Este achado corrobora a hipótese de Davis (1989) sobre a Utilidade Percebida: o profissional adota a ferramenta porque ela realiza o 'humanamente impossível', processando volumes massivos de informação que facilitam a tomada de decisão técnica.

E, nesse ponto, o comportamento humano carrega padrões que, quando você estende pra um volume grande de pessoas, você encontra coisas que não encontraria se fosse analisar ali manualmente ou, então, levaria muito tempo. Você precisaria de uma equipe de especialistas em análise de dados... Pô, velho, isso é incrível. [Colaborador AG - 09]

Sim, vale muito a pena, principalmente na análise de dados e na própria questão organizacional dentro da agência, né. [...] É porque a gente consegue uma agilidade muito maior com essas ferramentas. [Colaborador AG - 05]

Em oposição, no lado esquerdo (Fator 1 negativo), emerge o conceito de Potencialização Ativa. O destaque do termo 'potencializar', próximo a verbos de ação como 'dar' e 'falar', sugere que a IA não é percebida como uma substituta, mas como uma alavanca de capacidade. Diferente do processamento passivo de dados, este polo representa a tecnologia como um recurso que eleva a entrega criativa do profissional. Segundo Awa et al. (2017), essa 'Expectativa de Desempenho' é o que motiva o indivíduo a integrar a ferramenta em sua rotina, acreditando que ela o tornará mais produtivo e capaz de gerar resultados antes inacessíveis.

Pô, velho, isso é incrível. Como potencializa a nossa capacidade de falar assim: 'ô, não, cara, pô, faz sete anos que nesse mês a gente não consegue vender'. [...] Isso potencializa as vendas no geral, sacou? [...] Ela potencializa nossos resultados aqui grandiosamente. [Colaborador AG - 09]

Então é mais nessa questão da estética mesmo das peças. Então, a produção de... o apoio que ele me dá na produção das legendas, textos e chamadas, isso fortalece bastante... ele vem mesmo como um amparo de lapidação dessa ideia.[Colaborador AG - 06]

Um diferencial crítico revelado na Figura 22 em relação à visão gerencial é a intensidade do valor. Os termos 'muito' e 'mais' ocupam uma posição central e de grande destaque visual, indicando que a percepção de benefício não é marginal, mas expressiva. No nível individual, a IA não é vista apenas como um 'auxílio', mas como um componente que altera a escala da produção diária. Enquanto os gestores discutem a IA como um conceito de 'tecnologia' (inovação), os colaboradores a desmistificam, tratando-a como uma 'ferramenta' de força bruta para ganho de velocidade.

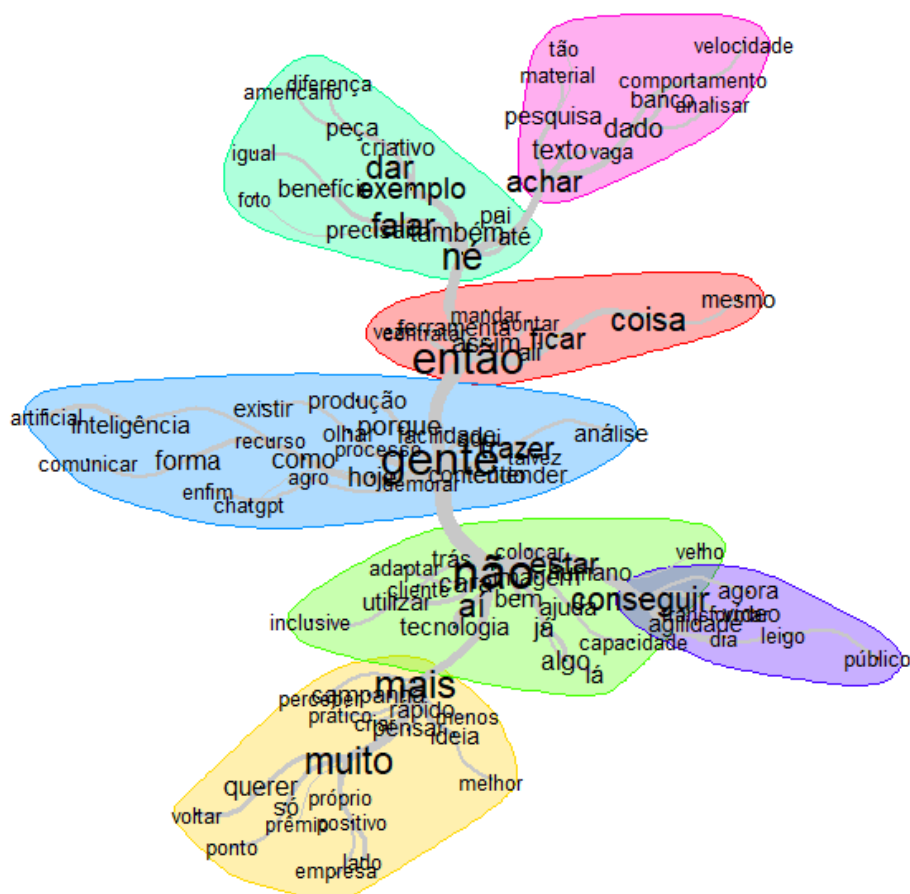
Ao comparar ambos os planos fatoriais, nota-se que o Valor Percebido converge para a ideia de um suporte analítico avançado. Para o colaborador, o termo 'ajuda' aparece próximo a 'agência', indicando a consciência de que a facilitação do seu trabalho individual resulta em um benefício direto para a organização. O valor da IA, portanto, é validado pela sua capacidade de atuar como uma assistente que remove o atrito de tarefas repetitivas, permitindo que o profissional mantenha o foco na curadoria e na estratégia.

A tecnologia 'vale a pena' porque eleva a produtividade e a precisão analítica (Davis, 1989; Davenport et al., 2020), mas seu sucesso nas agências estudadas permanece

condicionado à premissa de que a máquina deve servir à inteligência humana, e não substituí-la (Awa et al., 2017; Schneider et al., 2023).

A Análise de Similitude (Figura 23) consolida a interpretação da taxonomia de Valor Percebido ao revelar que a estrutura de benefícios da Inteligência Artificial orbita, invariavelmente, o núcleo central 'Gente'. Enquanto as análises anteriores identificaram os tipos de valores da Figura 19 e suas tensões espaciais da Figura 21, a representação das conexões semânticas demonstra que, para os gestores de Varginha-MG, a tecnologia não gera valor de forma autônoma; ela atua como uma ramificação dependente da mediação humana para ser convertida em vantagem competitiva (Awa et al., 2017).

Figura 23- Análise de Similitude do Valor percebido dos Empresários



A configuração do grafo de similitude posiciona o fator humano como o *hub* indispensável de ativação tecnológica. A robusta conexão entre o termo 'Gente' e os verbos

'Fazer', 'Entender' e 'Olhar' reforça que a percepção de benefício está condicionada à capacidade do operador em interpretar os dados e curar o resultado final. Essa estrutura valida a visão de Davenport, Guha e Grewal (2020) sobre a necessidade de supervisão humana para que a IA deixe de ser apenas uma execução mecânica e passe a agregar valor estratégico. Relatos como os dos empresários das agências AG-05 e AG-07 exemplificam essa dependência, sugerindo que o diferencial não reside na posse da tecnologia, mas na habilidade intelectual de filtrá-la e pilotá-la.

Mas eu repito: acho que o segredo e o diferencial do profissional vai ser saber filtrar a informação. É nesse enorme banco de dados que ele precisa saber utilizar a IA com prudência. [Empresário AG - 05]

Logicamente que tem um ser humano à frente da tela, que tem muita capacidade pra desenvolver e que pensa, né? E ali a forma... aí eu digo que a tecnologia ajuda em alguns pontos também.[Empresário AG - 07]

Ramificando-se deste núcleo, o polo da velocidade analítica (Cluster Rosa) conecta os termos 'Dado', 'Pesquisa' e 'Analisar', evidenciando uma função específica de eficiência temporal. O valor percebido aqui é a Vantagem Relativa descrita por Awa et al. (2017) e a Utilidade Percebida de Davis (1989): a tecnologia é valorizada por sua competência em realizar varreduras informacionais que seriam humanamente impraticáveis no tempo exigido pelo mercado publicitário.

No quadrante voltado à inspiração criativa (Cluster Verde), a conexão entre 'Criativo' e 'Exemplo' esclarece a natureza da compatibilidade da IA no processo criativo. Para os gestores, o benefício não reside na entrega da obra finalizada, mas no fornecimento de *inputs* e alternativas que 'destravam' o pensamento humano. Como aponta Davenport et al. (2020), a IA atua como um suporte para a ideação, oferecendo opções que o profissional refina e melhora, garantindo que a essência criativa permaneça autoral.

Por fim, o polo da escalabilidade e intensidade (Cluster Amarelo) revela o impacto da tecnologia na estrutura do negócio. A ligação entre 'Empresa' e o binômio 'Muito Mais' sinaliza que o valor percebido atinge a sustentabilidade financeira da agência. A IA permite que as agências estudadas que são menores em Varginha-MG alcancem uma escala de

colaboradores, o cluster amarelo associa diretamente 'Dado', 'Análise' e 'Imagem', evidenciando que o valor reside na capacidade técnica de transformar dados brutos em ativos visuais e diagnósticos. Para o corpo técnico, a IA é valiosa porque realiza o 'humanamente impossível', permitindo uma profundidade analítica que antes seria impraticável. Já no grafo dos empresários, o cluster equivalente (Rosa) foca na tríade 'Pesquisa-Analisar-Velocidade', indicando que, para a gestão, o valor do dado não é o processamento em si, mas a agilidade que ele confere à tomada de decisão estratégica.

A dimensão da capacidade produtiva também revela nuances importantes. No grafo dos colaboradores, destaca-se o braço da 'Potencialização' (Azul Escuro), que conecta a inteligência da máquina à ação humana. Este achado sugere um ganho de autoeficácia: a tecnologia faz com que o profissional se sinta mais capaz de 'potencializar' seus resultados individuais e acessar entregas antes inacessíveis. Em contrapartida, na visão dos gestores, o foco desloca-se para a 'Produção' e o 'Recurso' (Azul Claro). Para o empresário, o benefício é organizacional: a IA potencializa a viabilidade econômica da agência, permitindo fazer mais com menos investimento, garantindo a sustentabilidade do negócio (Awa et al., 2017).

A convergência mais significativa entre os grupos reside na Centralidade da Mediação Humana. Em ambos os grafos, o núcleo central é dominado pelo termo 'Gente'. No discurso operacional, a proximidade com o marcador 'Não' reforça que o valor da ferramenta é nulo se a equipe não 'conseguir' operá-la com critério, evitando que ela se torne uma 'muleta' ou uma fonte de erros concentrados. Nos gestores, esse centro conecta-se ao 'Olhar', reafirmando que a tecnologia é subordinada à supervisão intelectual. Essa simbiose evidencia que, nas agências pesquisadas, a IA é percebida como uma assistente e não como piloto (Schneider et al., 2023), atuando como um 'amparo de lapidação' para o processo criativo.

A triangulação das análises gráficas e das transcrições encerra a dimensão Tecnologia com uma possível evidência: a Inteligência Artificial é amplamente aceita e considerada valiosa por ser um amplificador de capacidades. O Valor Percebido é híbrido: oferece vantagem competitiva e escala para a empresa (visão do gestor) e precisão técnica e potencialização para o indivíduo (visão do colaborador). Como apontam Davis (1989) e Davenport et al. (2020), a tecnologia 'vale a pena' não por sua inteligência intrínseca, mas

porque instrumentaliza o talento humano, permitindo que a 'gente' seja mais eficiente, criativa e analítica em um ambiente de mercado cada vez mais exigente.

4.4 Apoio da Alta Gestão

O estudo do Apoio da Alta Gestão nesta pesquisa investiga como a liderança molda o ambiente institucional para que a Inteligência Artificial seja integrada à rotina das agências. Conforme postulado por Awa, Ojiabo e Orokor (2017), o suporte da cúpula administrativa é essencial para garantir a legitimidade da nova tecnologia e, principalmente, para a alocação de recursos financeiros e humanos necessários para a transição. Sem este respaldo, a tecnologia corre o risco de ser percebida como um esforço isolado, e não como uma diretriz estratégica da empresa.

Especialmente em agências de pequeno e médio porte, como as observadas no cenário regional, a figura do gestor assume um papel central. Thong (1999) destaca que a atitude do líder em relação ao risco e o seu conhecimento técnico são determinantes para o sucesso da adoção; em organizações onde a hierarquia é próxima, a visão do gestor tende a se tornar a própria cultura da empresa. Portanto, se o líder demonstra entusiasmo e domínio sobre a IA, a resistência interna diminui e a taxa de adoção aumenta.

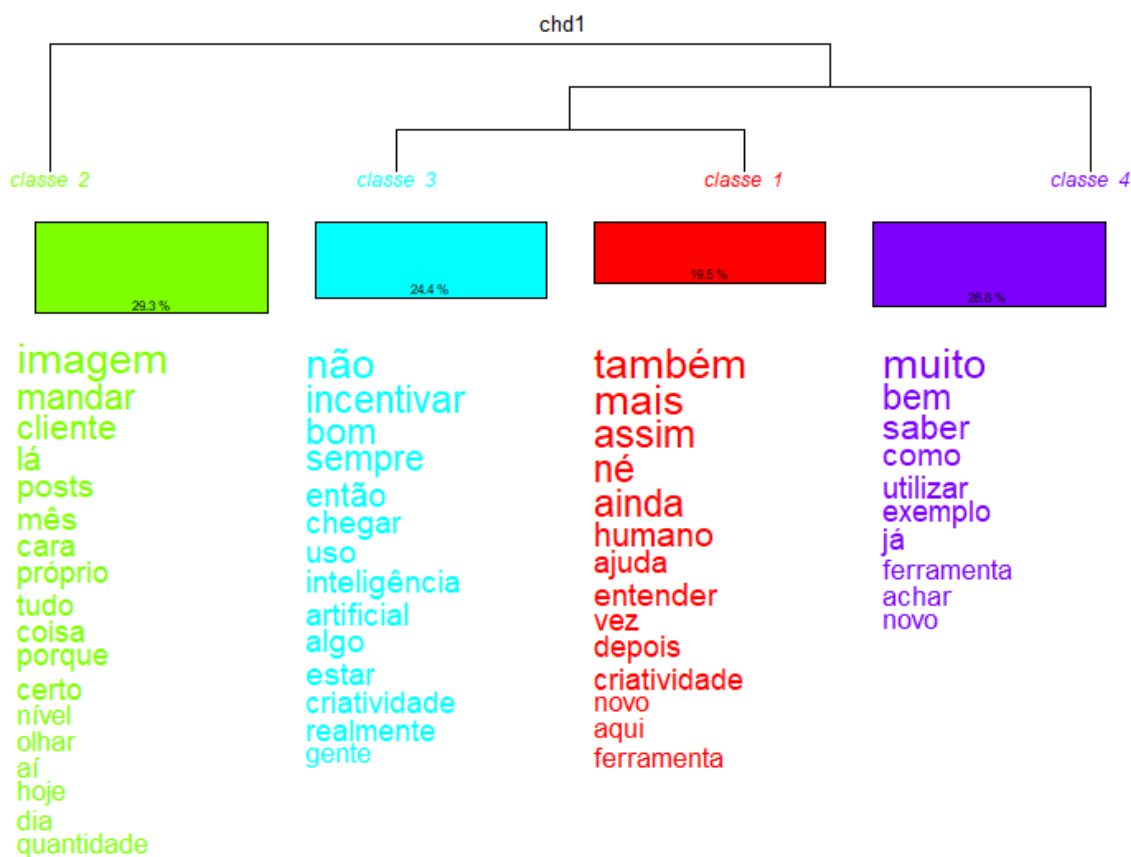
Complementando essa visão para o contexto atual, Huang e Rust (2021) argumentam que, na era da Inteligência Artificial, o apoio da gestão deve transcender o simples fornecimento de ferramentas. O valor estratégico reside na capacidade da liderança em gerenciar a integração entre o trabalho humano e o artificial, garantindo que a tecnologia eleve a qualidade do serviço prestado sem comprometer o valor autoral da agência.

As perguntas direcionadas a empresários e colaboradores buscam, portanto, identificar se esse apoio é percebido como um incentivo motivacional e financeiro ou se existem barreiras invisíveis que dificultam a operacionalização da IA no dia a dia publicitário.

A análise da dimensão Organização, especificamente sob a taxonomia de Apoio da Alta Gestão, revela que a integração da Inteligência Artificial nas agências participantes não ocorre por acaso, mas é sustentada por uma liderança ativa que desempenha um papel duplo:

o de evangelizadora da inovação e o de curadora da qualidade. Conforme postulado por Awa, Ojiabo e Orokor (2017), o suporte da cúpula é o facilitador que legitima a mudança tecnológica e molda o clima organizacional para a aceitação.

Figura 25 - Dendrograma do Apoio da Alta Gestão dos Empresários



Dendrogramme CHD1 - phylogram

A configuração discursiva dos gestores (Classe 3 do Dendrograma) evidencia que o apoio institucional é explícito e contínuo (Figura 25). A predominância de termos como 'incentivar' e 'sempre' indica que a liderança atua como o principal motor da adoção, integrando a ferramenta na rotina produtiva através de um estímulo motivacional constante. Para Thong (1999), em empresas de pequeno e médio porte, a atitude do gestor em relação à inovação é o que define a trajetória da empresa; se o líder percebe a tecnologia como necessária, a resistência interna é diluída pela confiança depositada na diretriz gerencial.

A gente, que a gente falou, a gente não ficou chorando, a gente foi lá, pegou o lenço lá, vamo enxugar a lágrima e vamo pra cima. Então, nós contratamos as IAs que a

gente pode, algumas gratuitas, funcionam bem. A gente conseguiu adaptar desse sentido. Se não adaptasse, a gente ia ficar pra trás. [Empresário AG - 06]

Então eu consigo, talvez mais rápido, colocar em prática uma tendência ou testar, que seja, uma abordagem em frente a um comportamento e ver se ela implaca ou não... aí a gente consegue me ajudar a ter noção se vale a pena engajar naquilo ou não, ou como testar aquilo. [Empresário AG - 09]

Entretanto, o apoio identificado não é irrestrito ou passivo. A presença marcante do termo 'não' nas falas gerenciais não aponta para uma barreira à tecnologia, mas para uma fronteira ética e qualitativa. O incentivo é condicionado ao 'uso correto', funcionando como um mecanismo de controle para evitar o que os gestores classificam como resultados 'plásticos' ou desumanizados. Esse comportamento reflete a preocupação de Huang e Rust (2021) sobre a gestão da integração humano-IA: o papel do líder transcende o fornecimento do software, focando na supervisão de como essa ferramenta afeta o valor autoral da entrega.

Não [há barreiras]. Com certeza ela traz muito benefício. Isso aí eu não tenho dúvida. [...] O pessoal tá totalmente livre pra usar. Só que, igual eu falei, tem o nível certo e a quantidade certa. [Empresário AG - 04]

Ó gente, como podemos usar aqui? Será que é interessante ou não? Até que ponto deve ser utilizada? [...] O segredo e o diferencial do profissional vai ser saber filtrar a informação. É nesse enorme banco de dados que ele precisa saber utilizar a IA com prudência. [Empresário AG - 05]

Este suporte assume também uma faceta educacional e orientativa. Conforme destacado por Thong (1999), em empresas de menor porte, o conhecimento técnico do gestor e sua postura proativa são os principais pilares para reduzir a incerteza da equipe diante da inovação. Assim, o valor do apoio não reside apenas na permissão de uso, mas na capacitação contínua, garantindo que a tecnologia seja utilizada em prol do negócio, e não um recurso subutilizado por falta de competência técnica. Esse incentivo ao treinamento e ao refinamento dos processos, como a busca por 'acertar os prompts', demonstra que a alta gestão busca elevar a maturidade da agência (Awa et al., 2017). Essa liderança estratégica é fundamental para gerenciar a integração entre o trabalho humano e o artificial, assegurando, como sugerem Huang e Rust (2021), que o ganho de agilidade operacional não resulte em perda de substância criativa ou do valor autoral da entrega.

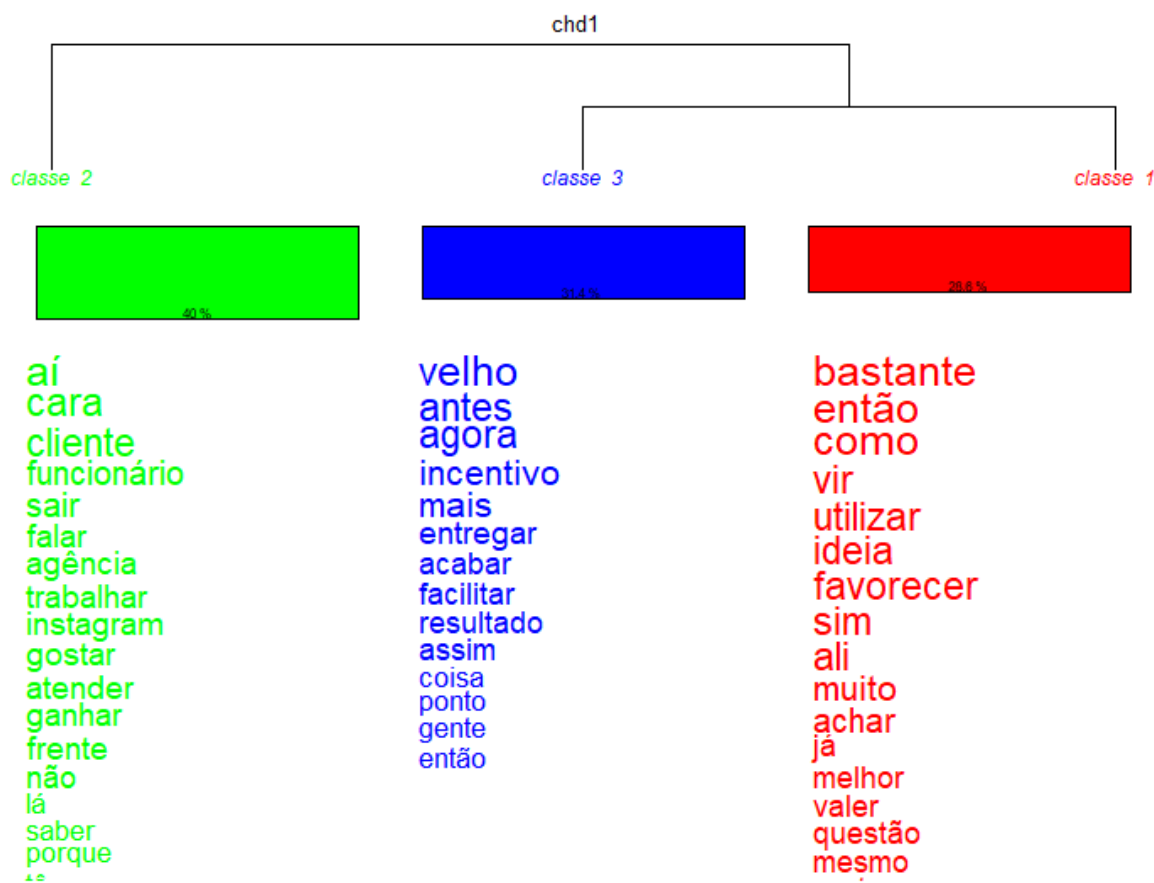
Ó gente, como podemos usar aqui? Será que é interessante ou não? Até que ponto deve ser utilizada? [...] Tem que ter curadoria, tem que haver uma inteligência humana por trás. [Empresário AG - 05]

Mas utilizar? Cara, sou totalmente a favor. Mas aqui todo mundo usa. O que muda é que o uso tem que ser da maneira correta. [Empresário AG - 01]

Logicamente que tem um ser humano à frente da tela, que tem muita capacidade pra desenvolver e que pensa, né? [...] Aí você compara... eu sempre digo assim: vamos comparar laranja com laranja. Você vê a qualidade da peça, né? Então ali o acabamento fino da peça. [Empresário AG - 07]

A perspectiva dos colaboradores (Figura 26) sobre o apoio da alta gestão complementa a visão gerencial ao demonstrar que, na base operacional, o incentivo da liderança é traduzido como uma transição da simples permissão para a facilitação pragmática do trabalho. Enquanto para os gestores o apoio é uma diretriz de controle e cultura, para o corpo técnico esse suporte é validado primordialmente quando resulta na remoção de barreiras operacionais e na melhoria direta da performance final.

Figura 26 - Dendrograma do Apoio da Alta Gestão dos Colaboradores



Conforme sugerido por Thong (1999), em organizações com estruturas enxutas, a atitude proativa e a 'mente aberta' dos líderes em relação à inovação são fundamentais para reduzir a incerteza da equipe, criando um ambiente de segurança onde a tecnologia é vista como um recurso essencial e não como um esforço isolado.

E eu vejo que a IA veio para otimizar esse tempo. [...] Às vezes, existe um potencial estratégico ali dentro da agência, só que a rotina e as atividades tomavam conta daquele potencial, que acabava ficando baixo. Eu vejo que ela vem para realmente otimizar o tempo e fazer com que esse potencial seja, de fato, colocado em prática. [Colaborador AG - 07]

No começo tem tipo assim, a turma fica meio com medo, né, mano? Tem aquele caos, né? 'Ah, vai roubar o serviço da turma...'. [...] Mas não é dessa ajuda. Tipo, na parte de pesquisa, de organização, de fluxo, de agilizar essa parte. [Colaborador AG - 04]

Vale muito a pena. Como eu te falei, desde questões pequenas até questões mais complexas, o auxílio da IA faz total diferença. [...] acaba auxiliando não só no que eu faço, mas em todas as áreas da agência. [Colaborador AG - 01]

Essa percepção de apoio materializa-se na disponibilização de ferramentas e conhecimentos que tornam o cotidiano laboral menos árduo, conferindo ao incentivo uma natureza estritamente instrumental. A análise discursiva revela que o suporte da gestão é o motor de uma mudança de paradigma, estabelecendo um divisor de águas entre o modo de produção anterior e a agilidade conferida pela inteligência artificial. Esse cenário ratifica a premissa de Awa et al. (2017) de que o apoio da alta gestão é um facilitador que provê os recursos necessários, sejam eles técnicos ou educacionais, para que o indivíduo consiga superar limitações que anteriormente eram consideradas intransponíveis.

Porque a gente otimiza o tempo, né? A gente consegue produzir muito mais em menos tempo, e consegue ter resultados que antes eram inacessíveis. [...] Por exemplo, se eu precisar de um vídeo muito específico... eu consigo gerar esse vídeo de forma extremamente realista pra suprir essa necessidade. [Colaborador AG - 03]

Tinha algumas tarefas que eram muito repetitivas, que você tinha que fazer todos os dias e meio manual, e eu vejo que ela consegue alcançar muito resultado em termos de agilidade mesmo. [...] a IA veio para otimizar esse tempo. Aí você consegue pensar mais estrategicamente... fazer com que esse potencial seja, de fato, colocado em prática. [Colaborador AG - 07]

A intensidade dessa adesão é evidenciada pela percepção de um apoio incondicional e frequente, manifestado tanto pela oferta de cursos quanto pela constante busca da gestão por novas soluções tecnológicas. Para o colaborador, o incentivo deixa de ser um conceito

abstrato e passa a ser uma ferramenta de autoeficácia, onde a 'cabeça aberta' dos gestores favorece a experimentação e a utilização intensiva dos recursos disponíveis.

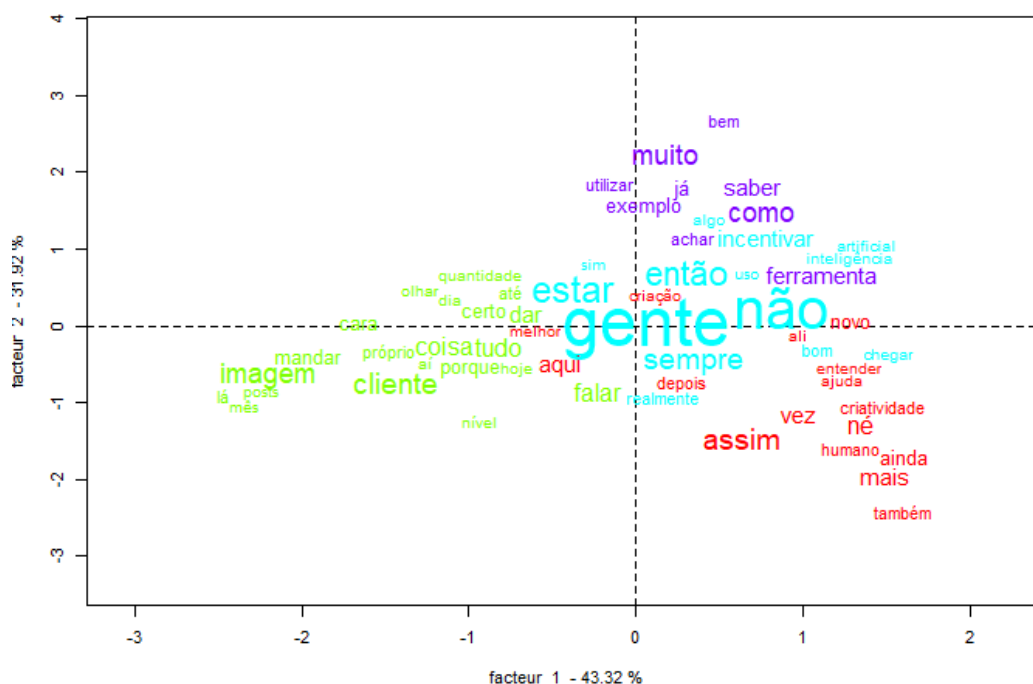
Aqui a gente quer criar um workshop dentro da agência pra atualizar a turma.
[Colaborador AG - 04]

Eu vejo que ela vem para realmente otimizar o tempo e fazer com que esse potencial seja, de fato, colocado em prática.[Colaborador AG - 07]

Ao confrontar as duas visões dentro da dimensão organizacional, observa-se que o apoio da alta gestão cumpre funções distintas, mas integradas. Enquanto o gestor exerce um papel curatorial, incentivando o uso da tecnologia sob o crivo de limites éticos e estéticos para preservar a qualidade criativa, o colaborador adota uma visão instrumental, percebendo o incentivo como uma sustentação analítica para ganhar velocidade e eficiência na entrega.

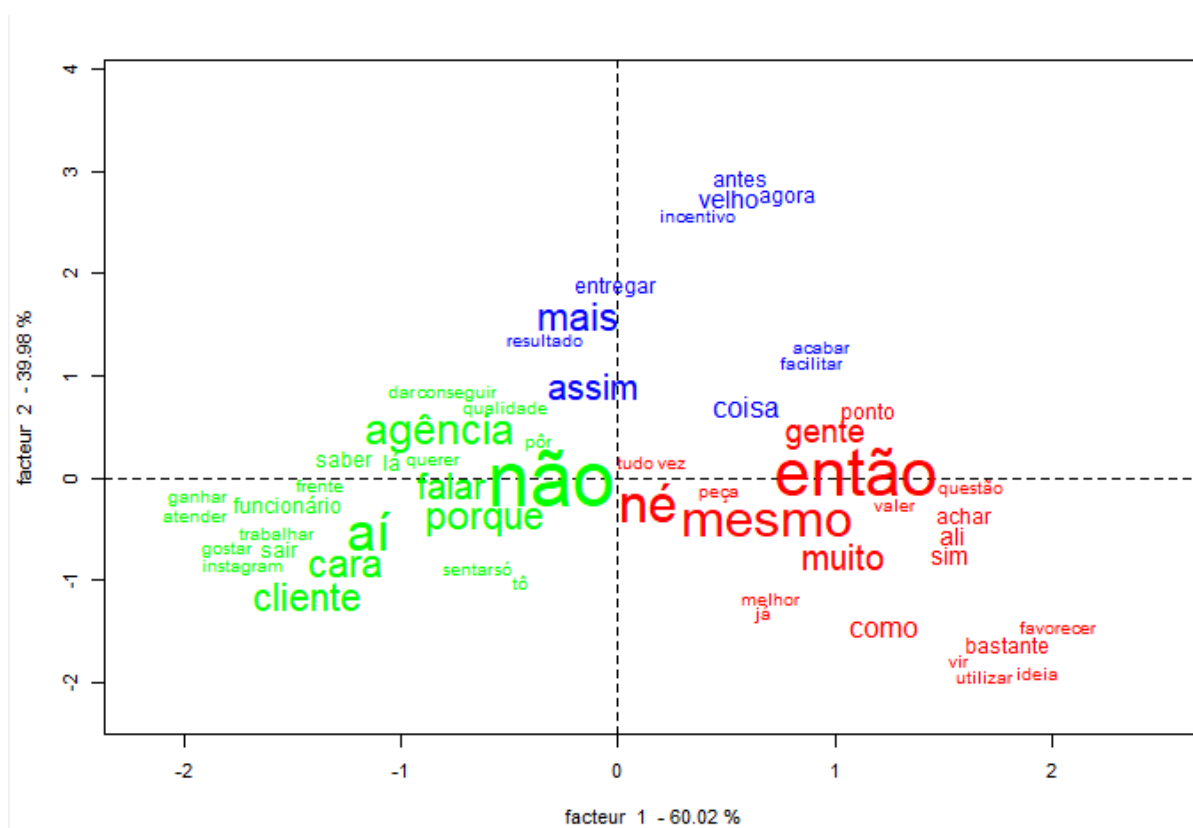
A análise fatorial de correspondência permite aprofundar a compreensão sobre a taxonomia do apoio da alta gestão ao evidenciar as dinâmicas relacionais e as tensões simbólicas que regem a adoção da inteligência artificial nas agências pesquisadas. Enquanto para os gestores o incentivo é percebido como um processo pedagógico e regulador, para os colaboradores ele se manifesta como um motor de transição pragmática entre modelos de produção distintos. Conforme postulado por Thong (1999), em organizações de menor porte, o apoio da liderança é o principal alicerce para a redução da incerteza tecnológica, transformando a visão do gestor na própria cultura da empresa. Essa realidade é visualizada na configuração do plano fatorial dos empresários, onde o suporte gerencial não se limita à liberação de recursos, mas orbita em torno do 'saber' e do 'como' utilizar a ferramenta, indicando uma preocupação com a literacia digital e a curadoria humana.

Figura 27 - Análise de Correspondência Fatorial do do apoio da alta gestão Empresários



No plano fatorial dos gestores (Figura 27), a proximidade central entre os termos 'Gente' e 'Não' reforça que o apoio institucional é condicionado ao crivo da qualidade, funcionando como um filtro ético contra resultados desumanizados. O incentivo atua como uma ponte estratégica: de um lado, a capacitação do capital intelectual e, de outro, a garantia de que a entrega final ao mercado não se torne genérica. Entretanto, ao confrontar essa visão com a perspectiva dos colaboradores, observa-se uma divergência funcional significativa. Para o corpo técnico, o incentivo é processado cognitivamente como um catalisador temporal que separa a agência de um passado manual e moroso para um presente de agilidade e capacidade de entrega. Se para o gestor o apoio é uma filosofia de trabalho voltada à preservação da identidade criativa, para o colaborador ele é um recurso instrumental que viabiliza o cumprimento de prazos e a superação de barreiras operacionais.

Figura 28 - Análise de Correspondência Fatorial do do apoio da alta gestão Colaboradores



A projeção espacial do discurso dos colaboradores (Figura 28) revela, contudo, uma lacuna crítica entre o incentivo e a prática. O distanciamento estatístico entre o termo

Na visão dos gestores, a estrutura das conexões semânticas posiciona o fator humano como o núcleo gravitacional de todo o esforço de inovação. A tríade composta pelo incentivo constante e o foco nas pessoas corrobora interpretativamente a premissa de Awa, Ojiabo e Orokor (2017) de que o suporte da alta gestão deve transcender a alocação de recursos financeiros para atuar como um reforço motivacional capaz de reduzir a resistência cultural. O valor do apoio, nesse contexto, é intrinsecamente ligado à preservação da criatividade humana, onde a tecnologia é tratada como um meio para potencializar o profissional, e não para substituí-lo.

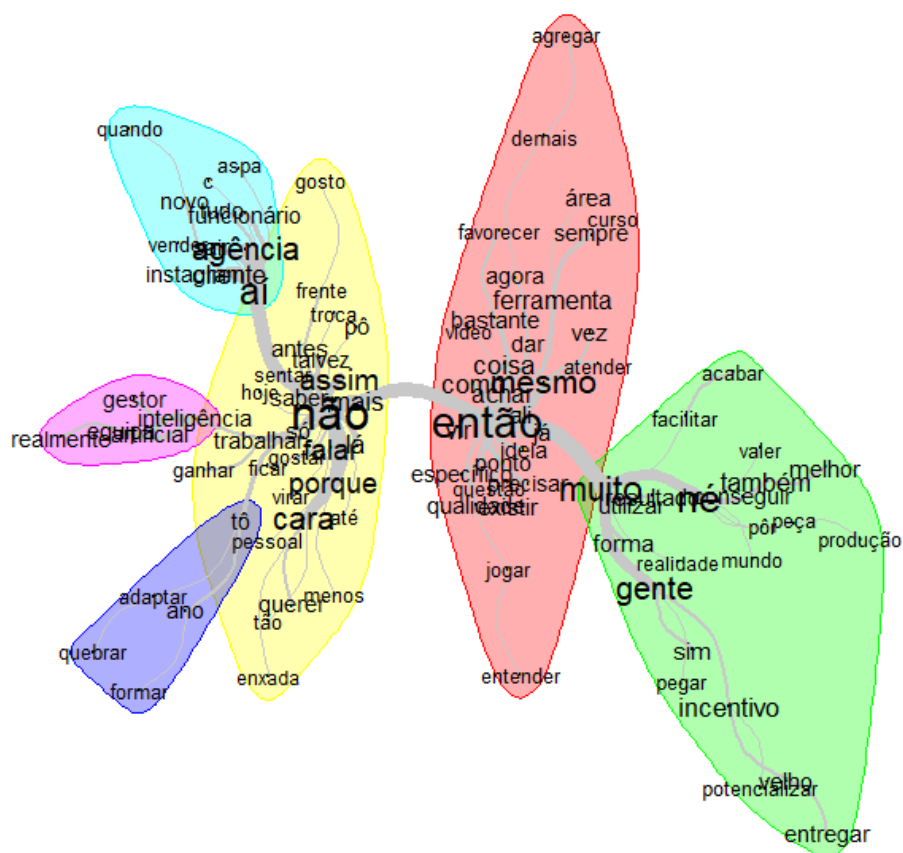
Tinha algumas tarefas que eram muito repetitivas, que você tinha que fazer todos os dias e meio manual, e eu vejo que ela consegue alcançar muito resultado em termos de agilidade mesmo. [...] a IA veio para otimizar esse tempo. Aí você consegue pensar mais estrategicamente... fazer com que esse potencial seja, de fato, colocado em prática.[Empresário AG - 07]

Esse suporte assume uma faceta paradoxalmente restritiva em prol da excelência, onde o incentivo é acompanhado por diretrizes de 'o que não fazer', estabelecendo filtros éticos e estéticos para garantir que a equipe compreenda o processo e mantenha a identidade da agência.

É claro que tem que ter um bom senso: a gente nunca vai trabalhar com fake news, não vai querer instigar a pessoa a comprar algo que não seja aquilo que a empresa realmente oferece. [...] A gente não faz isso, mas a gente incentiva sim o uso da inteligência artificial.[Empresário AG - 06]
'Só que, igual eu falei, tem o nível certo e a quantidade certa. [...] tem que tomar muito cuidado pra não pegar algo que é muito bem montado demais, sabe? [...] Então a gente prioriza sempre usar a imagem do próprio cliente. [...] E isso é uma coisa que tem gerado diferencial.[Empresário AG - 04]

A fim de contrastar essa perspectiva gerencial com a percepção prática de quem opera as ferramentas no cotidiano, a análise de similitude foi estendida ao grupo de colaboradores (Figura 30). Essa representação gráfica permite identificar como as diretrizes da liderança são absorvidas e conectadas às necessidades da rotina produtiva, revelando as associações semânticas que definem o apoio organizacional sob a ótica da execução técnica e da entrega operacional.

Figura 30 - Análise de Similitude do apoio da alta gestão dos Colaboradores



Dessa forma, a taxonomia do apoio da alta gestão nas agências pesquisadas revela-se como um facilitador de acesso eficaz, tendo superado barreiras financeiras e estruturais, mas ainda em fase de amadurecimento como facilitador de capacitação. A convergência final entre os grupos reside na soberania do controle humano, uma vez que ambos os grafos mantêm o termo 'Gente' como eixo central, reforçando que o valor da tecnologia é nulo sem a competência para operá-la. Conclui-se que o sucesso da adoção depende do equilíbrio entre a visão curatorial do gestor, que protege a essência criativa, e a necessidade de diretrizes técnicas mais estruturadas que transformem o incentivo instrumental em um suporte educacional efetivo, assegurando a integração harmoniosa proposta por Huang e Rust (2021).

Acaba sendo perigoso deixar concentrado só na IA. Então a gente pega essas informações, eu mesma compilo tudo, e aí sim tomo a decisão.[Colaborador AG - 02]

Concluída a análise do Apoio da Alta Gestão, fica evidente que o suporte da liderança é o catalisador que transforma a intenção em prática, estabelecendo o tom cultural e ético para a adoção da inteligência artificial. Esse suporte, no entanto, não opera em um vácuo; ele é moldado e, muitas vezes, condicionado pelas características estruturais da própria organização.

4.5 Tamanho da Empresa

A taxonomia relativa ao tamanho da empresa constitui um elemento central na dimensão organizacional, exercendo uma influência multifacetada sobre a propensão e a capacidade de uma organização em adotar inovações disruptivas. De acordo com Awa, Ojiabo e Orokor (2017), o porte da organização funciona como um indicador fundamental de disponibilidade de recursos, afetando diretamente a escala de investimento, a infraestrutura disponível e a disposição para assumir riscos tecnológicos inerentes à implementação de novos sistemas. Zhu et al. (2003) acrescentam que, enquanto grandes empresas frequentemente se beneficiam de economias de escala e de uma maior robustez financeira para suportar os custos iniciais e os processos de aprendizagem da adoção, as organizações de menor porte possuem estruturas menos burocráticas e mais fluidas. Essa característica pode conferir uma agilidade estratégica superior, permitindo que a integração de ferramentas de inteligência artificial ocorra de forma mais célere e adaptável do que em ambientes corporativos mais rígidos.

No contexto específico das agências publicitárias, entender a correlação entre a estrutura física e a capacidade de inovação é determinante para identificar se as limitações de pessoal ou a escassez de capital atuam como barreiras intransponíveis ou se a proximidade operacional e a flexibilidade das pequenas equipes favorecem a experimentação rápida da tecnologia. Para explorar essas tensões no cenário de Varginha, a pesquisa buscou investigar a percepção dos empresários sobre o peso do porte da agência em suas decisões estratégicas de investimento. Paralelamente, procurou-se compreender, sob a ótica dos colaboradores, de que maneira a configuração da equipe e os recursos disponíveis facilitam ou dificultam a operacionalização da inteligência artificial no cotidiano profissional. As análises a seguir

detalham como essas variáveis estruturais moldam o comportamento e a competitividade dessas organizações.

A taxonomia do tamanho da empresa, inserida no contexto organizacional, revela-se como um dos preditores mais complexos para a adoção de inovações tecnológicas, atuando ora como uma barreira de recursos, ora como um catalisador de agilidade. Conforme postulado por Awa, Ojiabo e Orokor (2017), o porte organizacional é tradicionalmente associado à posse de 'recursos de folga', onde empresas de maior envergadura teriam maior resiliência a riscos e economias de escala para suportar os custos de implementação. Complementarmente, Zhu et al. (2003) observam que, embora grandes corporações possuam maior robustez financeira, o tamanho reduzido de organizações menores frequentemente resulta em estruturas menos burocráticas e mais fluidas, o que pode facilitar uma integração tecnológica mais célere e adaptável.

Nas agências analisadas, no entanto, a análise dos dados sugere uma inversão interessante da teoria clássica: o porte pequeno não é percebido como um impedimento por falta de recursos, mas como o principal motivo de urgência para a adoção da inteligência artificial. Para esses gestores, a tecnologia funciona como um multiplicador de força capaz de compensar a ausência de grandes equipes operacionais. A lógica da escala manifesta-se transversalmente no discurso, evidenciando que a agilidade é a resposta estratégica à estrutura enxuta. Nesse cenário, o tempo torna-se o recurso mais escasso e a IA assume o papel de um 'colaborador virtual' que permite otimizar processos para que uma equipe reduzida consiga entregar volumes de produção típicos de grandes agências.

Hoje a gente é uma agência, por si só, pequena. [...] A IA, dentro do nosso orçamento, ajuda essa nossa equipe, que é enxuta, a melhorar o desempenho nas tarefas. [...] tudo que conseguimos colocar de IA [...] sempre é de grande valor para ajudar nessa agilidade.[Empresário AG - 03]

No fim das contas, a IA nem é mais uma pauta. Ela virou necessidade dentro da agência. É parte do nosso funcionamento mesmo.[Empresário AG - 10]

A configuração dos dados discursivos permite identificar que o mercado e os clientes não reduzem suas exigências baseados no tamanho físico da agência, mantendo uma demanda constante por qualidade e rapidez. A inteligência artificial atua, portanto, como um equalizador competitivo, permitindo que a agência pequena rompa as barreiras tradicionais de

porte e compita de igual para igual com concorrentes maiores no atendimento às demandas externas. Essa busca por uma melhor posição estratégica, citada por Awa et al. (2017), materializa-se na tecnologia como a ferramenta que nivela a entrega ao cliente, independentemente da limitação de pessoal.

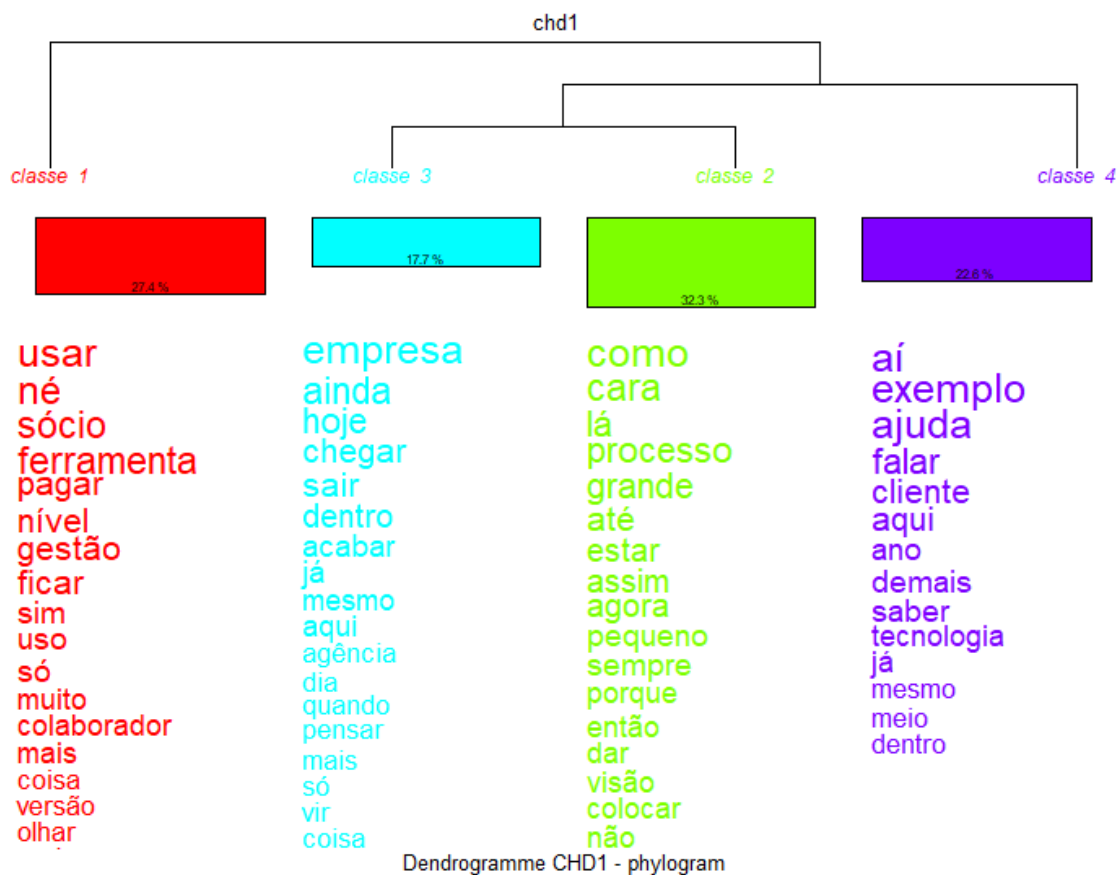
Porque hoje um cara sozinho no quarto dele faz melhor que vinte caboclos juntos. [...] Óbvio que não tem mais fee de mil, dois mil, três mil — não dá, cara. [...] Então, assim, tem abertura, sim. Mas é pra utilizar com consciência.[Empresário AG - 04]
Alguns loteamentos que a gente tá simulando aí, casas já no próprio terreno, têm uma percepção boa, coisa que a gente não conseguiria fazer; gastaria, às vezes, duas, três semanas pra chegar num resultado que ele entrega em segundos.[Empresário AG - 06]

A impossibilidade de escalar a equipe humana na mesma velocidade do crescimento da demanda orçamentária típica de pequenas e médias empresas (PMEs) reforça a adoção por necessidade. A tecnologia preenche a lacuna deixada pela restrição física e financeira para novas contratações, permitindo que a organização 'pareça grande' e mantenha a robustez operacional. Assim, para o empresário, a influência do porte na decisão de adotar a IA é inversamente proporcional ao que sugere a literatura tradicional: quanto menor a estrutura, maior a pressão para integrar ferramentas que garantam a sobrevivência e a competitividade em um mercado que não perdoa a lentidão.

Então, como a gente é uma empresa pequena e tem um teto de orçamento, tudo que conseguimos colocar de IA, que esteja dentro dos custos que podemos assumir, sempre é de grande valor para ajudar nessa agilidade.[Empresário AG - 03]
Manter fotógrafo todo mês, ir lá, tirar as fotos, mandar pro cliente aprovar, tratar a foto... depois tem o dia certo pra entrar, cria uma copy especial... Óbvio que não tem mais fee de mil, dois mil, três mil — não dá, cara. [Empresário AG - 04]

Para visualizar como essa estrutura organizacional se distribui nas categorias de pensamento dos gestores, a classificação hierárquica (Figura 31) a seguir demonstra como a necessidade de agilidade e a pressão da demanda se organizam em classes lexicais distintas.

Figura 31 - Dendrograma do Tamanho da empresa para os Empresários



Sob a ótica dos colaboradores, essa dinâmica reflete uma dependência operacional onde a inteligência artificial deixa de ser um acessório para se tornar um mecanismo de sobrevivência. Se para o gestor a tecnologia é uma escolha estratégica de mercado, para o corpo técnico ela funciona como um recurso operacional compensatório que preenche as lacunas deixadas pela inexistência de departamentos estruturados. Essa percepção revela que a ferramenta permite ao profissional transitar por uma multiplicidade de funções que, em contextos tradicionais, exigiriam uma divisão de trabalho mais densa, tornando-se o suporte vital para sustentar o fluxo de demandas sem a necessidade de expansão física do quadro de funcionários.

São funções que a gente tinha antigamente e que a gente consegue substituir pela IA, não profundamente substituindo pessoas, mas mais na parte organizacional. É porque a gente consegue uma agilidade muito maior com essas ferramentas. [Colaborador AG - 09]

Você encontraria coisas que não encontraria se fosse analisar ali manualmente ou, então, levaria muito tempo. Você precisaria de uma equipe de especialistas em análise de dados, de comportamento e tudo mais. [...] Pô, velho, isso é incrível. Como potencializa a nossa capacidade. [Colaborador AG - 09]

Essa estrutura organizacional reduzida, embora imponha desafios de sobrecarga, é percebida simultaneamente como um facilitador de agilidade cultural. Diferente das grandes hierarquias onde a inovação pode enfrentar barreiras burocráticas e processos de decisão lentos, as agências menores permitem que a cultura da inteligência artificial se propague de forma orgânica e célere. O entrosamento e o fluxo de informação direto favorecem o entendimento comum sobre as ferramentas, facilitando uma integração que Zhu et al. (2003) identificam como uma vantagem competitiva de organizações fluidas. O porte enxuto, portanto, simplifica a curva de aprendizado coletivo, tornando a agência mais adaptável às mudanças bruscas do mercado publicitário.

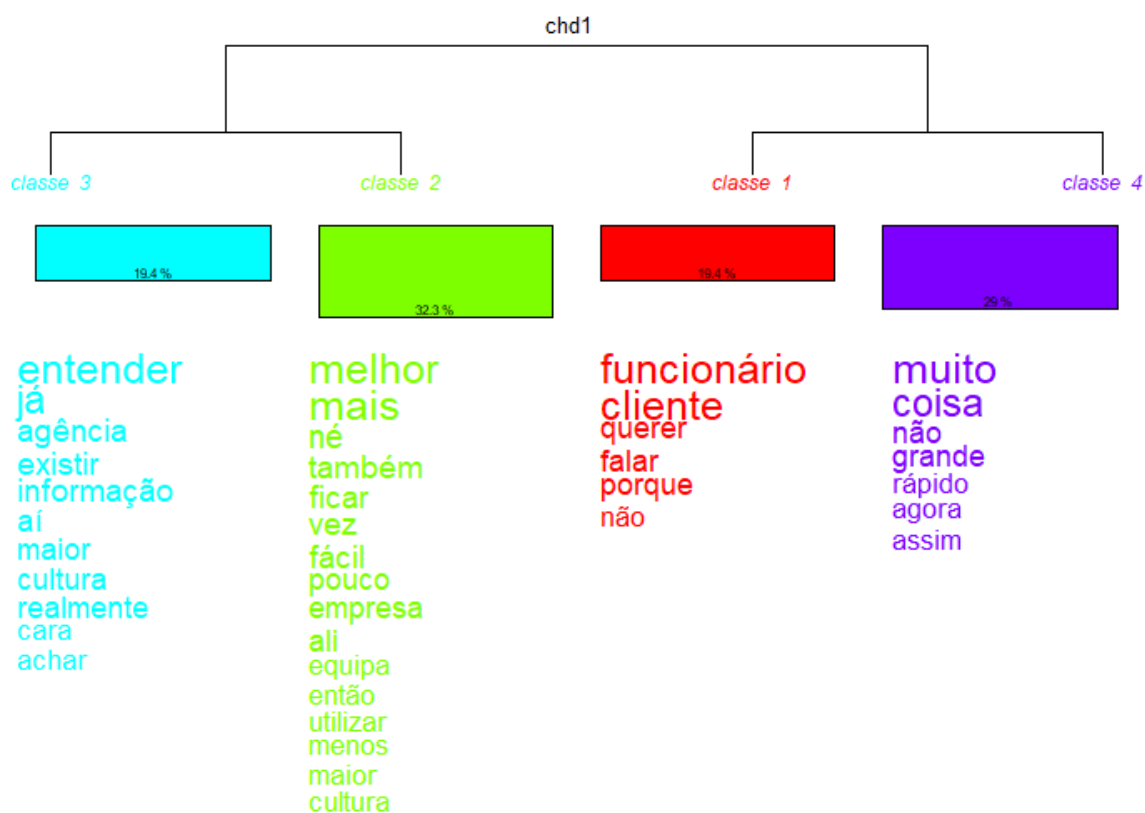
Cara, lá na agência a gente sempre tenta conciliar o uso da inteligência artificial entre os times. [...] A gente vive nessa troca. É assim o tempo todo: 'essa aqui vai te ajudar com imagem', 'essa outra é boa pra vídeo', 'essa aqui ajuda a contabilidade', e por aí vai. Então a gente mantém todos os setores se comunicando e atualizados. [Colaborador AG - 10]

Contudo, a pressão exercida pela demanda externa não é atenuada pelo tamanho físico da organização. O mercado exige um volume e uma velocidade de entrega que seriam humanamente impossíveis de sustentar sem o auxílio computacional, gerando um ambiente de 'loucura de agência' onde a tecnologia é o único recurso capaz de reduzir o tempo de execução e manter a viabilidade operacional.

O diretor, o sócio, o gerente, enfim, acabam que, às vezes, ficam muito no operacional, porque é muita demanda, é muita atividade para fazer. E eu vejo que a IA veio para otimizar esse tempo. [...] tinha algumas tarefas que eram muito repetitivas, que você tinha que fazer todos os dias e meio manual, e eu vejo que ela consegue alcançar muito resultado em termos de agilidade mesmo. [Colaborador AG - 07]

Como essa percepção de escala e necessidade se organiza no pensamento dos colaboradores, a classificação a seguir (Figura 32) demonstra a forte conexão entre o tamanho da equipe e a intensidade do uso da inteligência artificial.

Figura 32 - Dendrograma do Tamanho da empresa para os Colaboradores



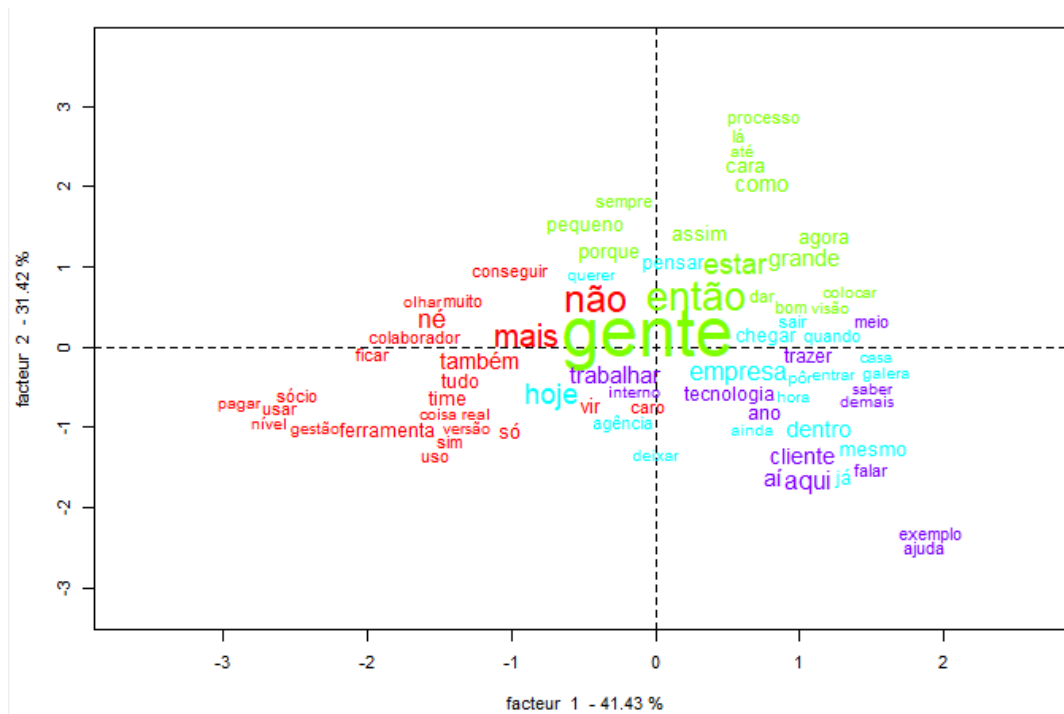
Dendrogramme CHD1 - phylogram

Ao confrontar as perspectivas de gestores e colaboradores dentro da dimensão organizacional, observa-se que o tamanho da empresa é o fator que define a utilidade da inovação sob duas óticas complementares. Para o gestor, o porte pequeno é uma variável estratégica: a inteligência artificial é o investimento que permite à agência competir com grandes players sem elevar os custos fixos. Para o colaborador, a variável é estritamente operacional e de bem-estar: a tecnologia é a ferramenta que potencializa sua autoeficácia (Bandura, 1982), permitindo-lhe realizar o trabalho de múltiplos departamentos e evitar o esgotamento profissional diante de demandas massivas. A taxonomia do tamanho da empresa neste contexto das agências pesquisadas redefine o conceito de recurso de folga; aqui, a folga não está no capital financeiro, mas na capacidade técnica expandida pela inteligência

artificial, que transforma pequenas equipes em estruturas robustas e altamente competitivas (Awa et al., 2017; Zhu et al., 2003).

A análise fatorial de correspondência comparada, entre empresários (Figura 33) e colaboradores (Figura 34) permite aprofundar a compreensão da taxonomia tamanho da empresa ao revelar uma tensão fundamental entre a gestão estratégica de riscos e a necessidade de sobrevivência operacional. Sob a ótica gerencial, o porte da organização funciona como um definidor de governança e segurança, onde a variável tamanho dita como a inteligência artificial deve ser integrada aos processos internos para garantir a continuidade do negócio. Para agências de maior envergadura, a adoção é pautada pelo *compliance* e pela proteção de dados, o que pode gerar uma implementação mais cautelosa e estruturada, visando mitigar riscos em contas de grande volume. Em contrapartida, nas agências menores, o foco desloca-se para a escala e a viabilidade produtiva, utilizando a tecnologia como um acelerador de produção capaz de viabilizar uma folha salarial enxuta sem comprometer a competitividade, conforme visualizado na distribuição espacial dos termos que vinculam o tamanho à visão estratégica e ao processo.

Figura 33 - Análise de Correspondência Fatorial do tamanho da empresa para os Empresários

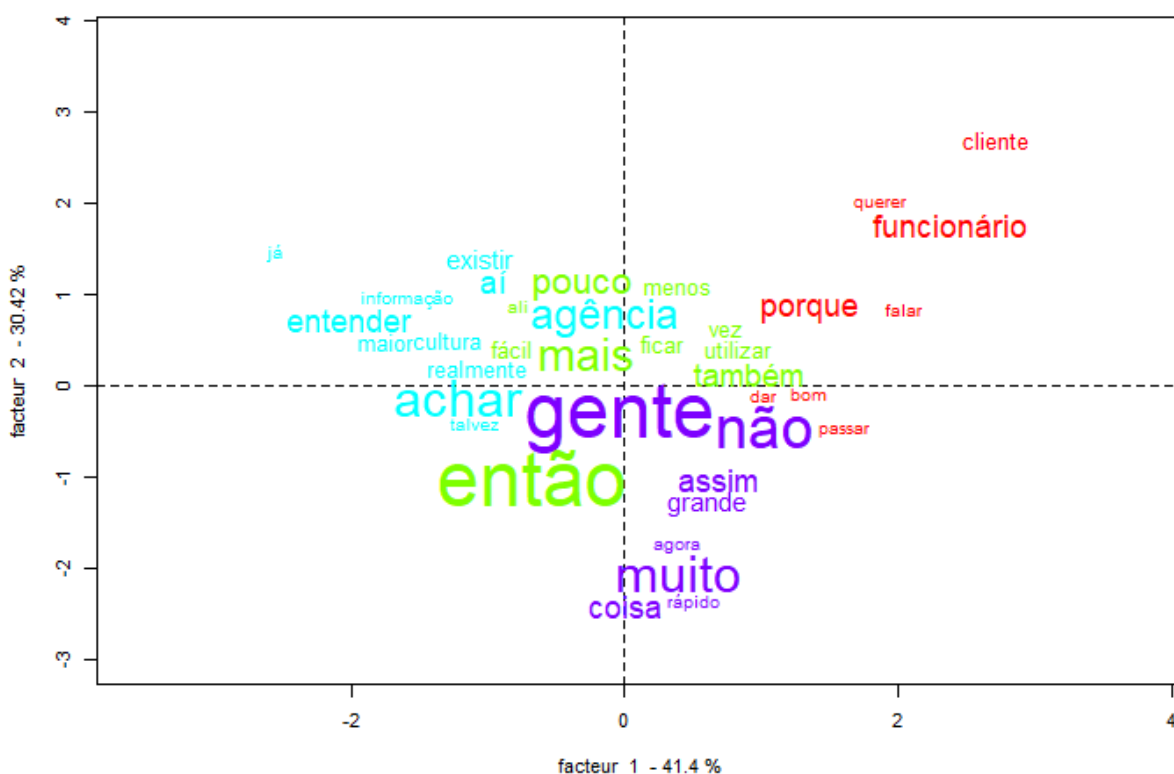


O cara que tem uma agência de uma pessoa só talvez use até mais, justamente porque ele precisa escalar, ganhar tempo, fazer tudo sozinho.[Empresário AG - 01]

O que mais limita a gente é: por exemplo, quando vou fazer uma automação ou conectar alguma ferramenta que tem IA dentro, e preciso conectar contas de clientes. Nesse sentido, muitas vezes eu acabo não conectando por não saber o nível de compliance e de segurança de dados da ferramenta. [...] Não é por causa do porte — é por segurança dos dados mesmo.[Empresário AG - 02]

Ao observar a realidade dos colaboradores, a dinâmica do tamanho da empresa assume uma faceta de dependência técnica direta, onde a estrutura física da agência molda a carga de trabalho individual. A projeção fatorial evidencia que, quanto menor a equipe, maior é a necessidade de recorrer à inteligência artificial para equalizar a desproporção entre o contingente de funcionários e a demanda crescente do mercado. Para o corpo técnico, a tecnologia não é apenas um facilitador estratégico, mas um recurso vital que preenche o vazio deixado por funções ausentes, atuando como o elemento que sustenta a pressão por entregas volumosas em estruturas de médio e pequeno porte. Essa proximidade entre a limitação de recursos e a exigência de resultados demonstra que a inteligência artificial opera como um suporte necessário para evitar o colapso operacional diante de fluxos de demandas que seriam humanamente impraticáveis para grupos reduzidos.

Figura 34 - Análise de Correspondência Fatorial do tamanho da empresa para os Colaboradores



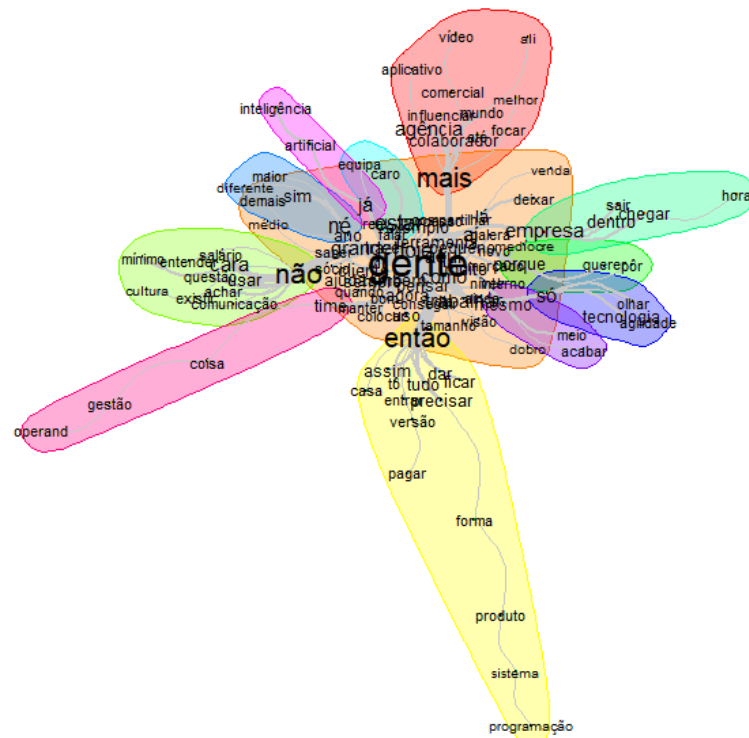
Esta comparação permite refinar as premissas de Awa, Ojiabo e Orokor (2017) para o cenário das agências publicitárias locais do estudo. Enquanto a literatura tradicional sugere que empresas maiores tendem a liderar a inovação por possuírem recursos de folga e maior resiliência financeira, a realidade observada indica uma adaptação teórica: a inteligência artificial atua como um 'recurso de folga artificial' para as pequenas organizações.

Antigamente você preparava um vídeo todo certinho, daquele jeito... agora não. Agora você demora tanto pra fazer, pra depois subir nas campanhas e ele não performar. Então a IA acabou agregando demais nessa parte de acelerar essas edições e tudo mais..[Colaborador AG - 02]

Assim, o fator tamanho atua como um inversor de prioridades, onde a carência de pessoal é o que impulsiona a adoção mais agressiva e imediata nas operações menores. Por outro lado, o crescimento da agência introduz barreiras de processo e segurança que desaceleram o uso indiscriminado, priorizando o controle. Essa dualidade reafirma que a tecnologia é adotada para resolver desafios estruturais distintos, permitindo que o pequeno núcleo operacional aja com a robustez e a capacidade de entrega de uma grande corporação, ao mesmo tempo em que as maiores utilizam a ferramenta para refinar sua governança tecnológica.

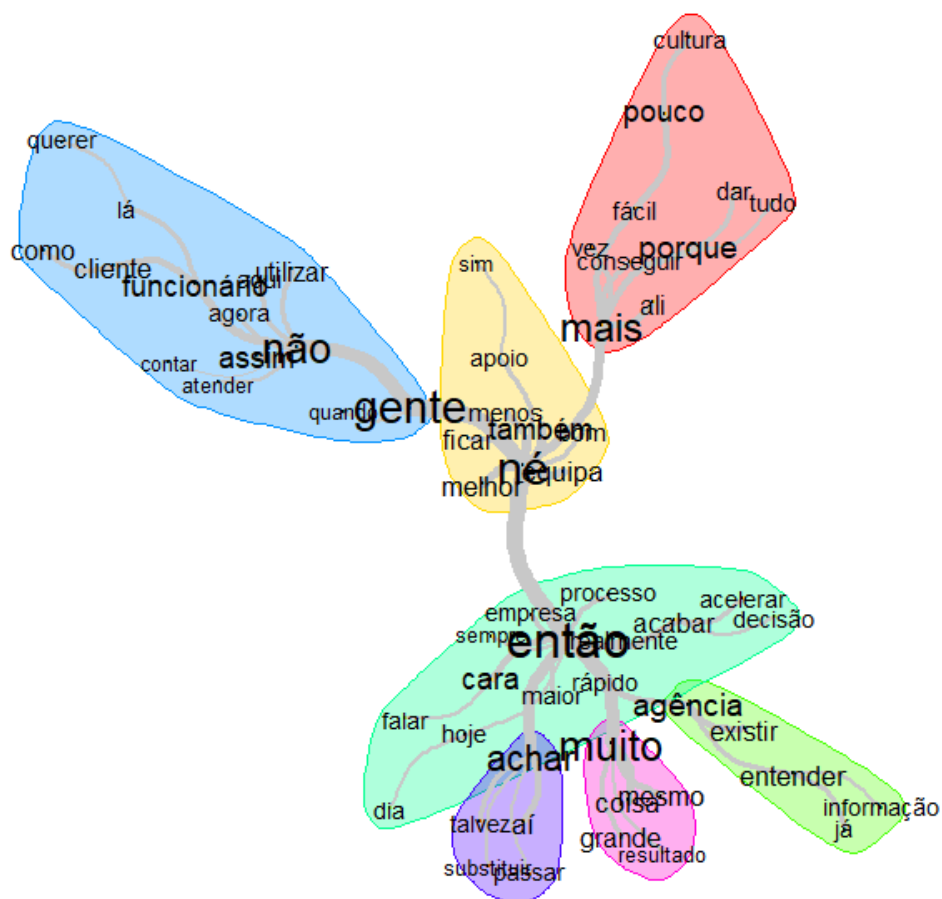
A estrutura das conexões semânticas (Figura 35) nos grafos reforça as identificações estabelecidas até aqui, expõe como a variável tamanho molda a relação com a tecnologia de forma assimétrica entre os níveis hierárquicos. Para os gestores, conforme visualizado na figura 33, o tamanho reduzido não é um limitador, mas uma escolha estratégica de modelo de negócio viabilizada pela inteligência artificial. A tecnologia permite a manutenção de uma estrutura 'enxuta', com poucos funcionários altamente produtivos, enquanto a agência atende contas e demandas de grande complexidade. Nesse contexto, a IA preenche lacunas estruturais, permitindo que a organização 'pareça grande' em sua entrega e competitividade.

Figura 35 - Análise de Similitude do tamanho da empresa para os Empresários



A fim de contrastar essa perspectiva gerencial com a percepção prática de quem opera as ferramentas no cotidiano, a análise de similitude foi estendida ao grupo de colaboradores. Essa representação gráfica (Figura 36) permite identificar como as diretrizes da liderança são absorvidas e conectadas às necessidades da rotina produtiva, revelando as associações semânticas que definem o apoio organizacional sob a ótica da execução técnica e da entrega operacional.

Figura 36 - Análise de Similitude do tamanho da empresa para os Colaboradores



Na Figura 36 dos colaboradores, a centralidade do termo 'Equipe' conectado a 'Melhor', 'apoio' e 'menos' materializa a pressão pela eficiência. Em equipes reduzidas, a polivalência é uma exigência e a inteligência artificial entra como uma necessidade operacional para lidar com o acúmulo de funções. Para o corpo técnico, a tecnologia atua como um substituto da expansão física da equipe, realizando funções que, em estruturas maiores, seriam distribuídas entre vários profissionais.

Esta triangulação de dados permite concluir que o fator tamanho atua como um catalisador inverso nas agências participantes. Enquanto agências em crescimento enfrentam barreiras burocráticas e de processo, como a necessidade de planos corporativos complexos e

limites de usuários, as pequenas agências gozam de uma agilidade cultural superior. Nelas, a comunicação é direta e a decisão de adotar novas ferramentas é imediata, permitindo que a cultura da inovação 'fique impregnada' com maior facilidade.

A taxonomia do tamanho da empresa desafia a premissa de que a robustez financeira é o único motor da inovação. No contexto regional, a precariedade de recursos humanos torna-se o principal propulsor da adoção, consolidando a inteligência artificial como o recurso estratégico de equalização que permite às pequenas agências competirem em pé de igualdade com grandes *players* de mercado.

Com o encerramento desta análise estrutural, a investigação avança para a última taxonomia da dimensão organização: o Escopo das Operações. Esta seção analisará como a variedade e o volume das demandas publicitárias nas agências pesquisadas ditam a necessidade de integração da inteligência artificial, verificando se a complexidade dos projetos atua como um impulsionador final da sofisticação tecnológica.

4.6 Escopo das Operações

A taxonomia do escopo das operações encerra a investigação da dimensão organizacional, analisando como a amplitude, o volume e a diversidade das atividades de uma agência influenciam a necessidade de integração da inteligência artificial. Conforme postulado por Awa, Ojiabo e Orokor (2017), o escopo operacional refere-se à extensão dos mercados e serviços atendidos pela organização, atuando como um determinante crítico para a adoção tecnológica; Empresas com operações mais diversificadas e volumosas tendem a buscar soluções que garantam a consistência e a integração entre diferentes frentes de trabalho. Hitt (1999) argumenta que, na era da informação, a complexidade crescente do escopo exige estruturas mais flexíveis e tecnologicamente robustas, pois a capacidade de gerenciar uma variedade de tarefas simultâneas torna-se um diferencial competitivo essencial para a sobrevivência em mercados dinâmicos.

Nesse sentido, a inteligência artificial surge como o recurso capaz de lidar com a carga informacional e a multiplicidade de demandas sem sacrificar a qualidade ou a precisão. De acordo com De Bruyn et al. (2020), a aplicação da IA nas operações de marketing permite que

a organização escale suas atividades, lidando com grandes volumes e variedades de dados e campanhas de forma otimizada, o que redefine a eficiência operacional no setor publicitário. Para as agências analisadas, compreender se o escopo das operações é percebido como um impulsionador da sofisticação tecnológica é fundamental para identificar se a prioridade de adoção está ligada ao suporte estratégico ou à automação da produção em massa. A fim de explorar essas nuances, a análise a seguir debruça-se sobre os discursos de gestores e colaboradores, utilizando o suporte visual do dendrograma, da análise fatorial e da similitude para confrontar as prioridades gerenciais com as necessidades operacionais de quem executa projetos de variados escopos e complexidades no cotidiano das agências.

Nas agências estudadas, a análise do discurso revela que o 'escopo' é percebido não apenas pela expansão geográfica, mas pela densidade operacional de entregar campanhas personalizadas para múltiplos clientes sob uma estrutura enxuta. A organização do pensamento dos gestores (Classe 3 do Dendrograma) associa os termos 'processo', 'campanha' e 'cliente', indicando que a IA é adotada como um mecanismo para adaptar o fluxo de trabalho à demanda crescente do mercado.

A evidência colhida nas entrevistas demonstra que a IA é vista como essencial para manter o escopo de atendimento sem sacrificar a qualidade. Relatos indicam que a tecnologia auxilia diretamente no volume de demandas, permitindo que a agência dê conta de uma grande variedade de campanhas ao entregar materiais já estruturados para o uso imediato. Essa otimização de processos repetitivos, como a elaboração de relatórios e o processamento de dados brutos, evidencia a premissa de que a IA viabiliza o escopo de uma operação eficiente com alta capacidade de entrega.

Cara, a IA ajuda muito no volume. A gente consegue dar conta das demandas, da variedade de campanhas. Às vezes eu joga lá cinco modelos de campanha, tal, tal, tal... e ela já devolve tudo mastigado, pronto pra usar. Claro que a gente adapta conforme o cliente, mas ela já organiza os processos e cria os materiais muito mais rápido. [...] Por isso, sim: hoje a IA é prioridade. Ela garante ritmo, mantém a qualidade das entregas e ajuda em praticamente todos os processos. Acabou se tornando essencial.[Empresário AG - 10]

Além do volume, a tecnologia amplia o escopo criativo ao permitir que agências participantes superem limitações logísticas ou orçamentárias. A capacidade de gerar

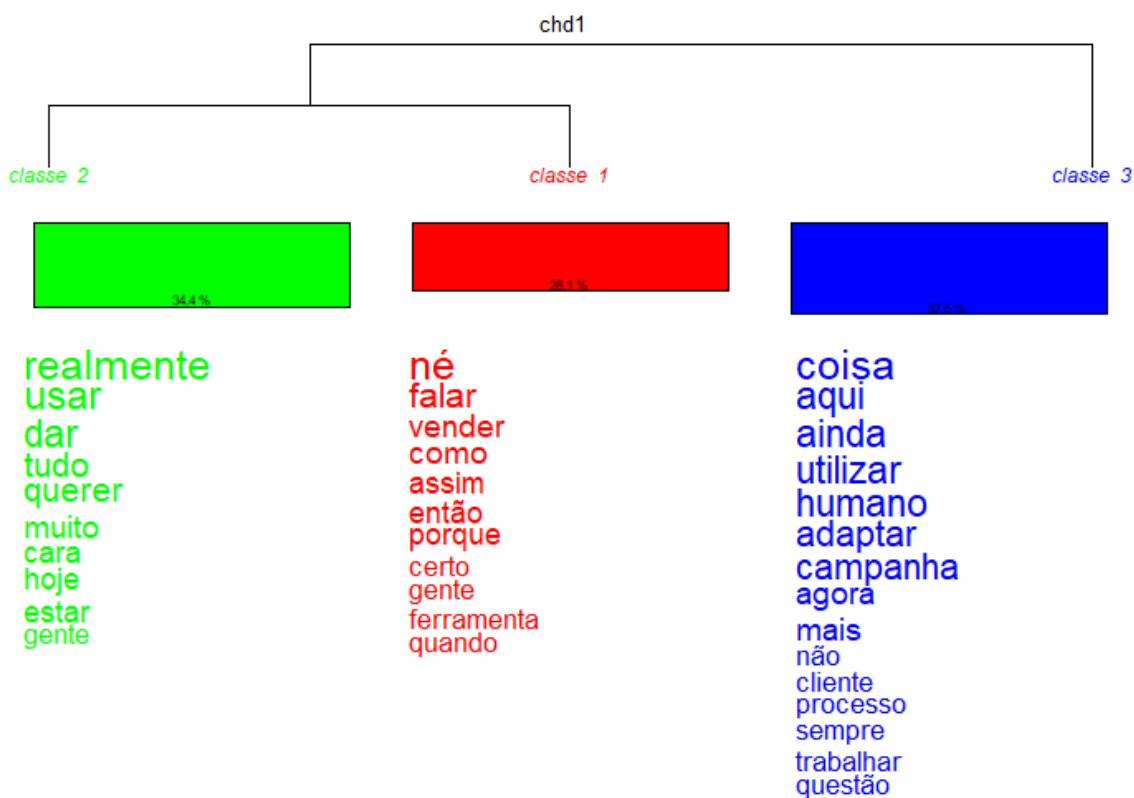
conteúdos com pertencimento regional, evitando o uso de bancos de imagem genéricas ou 'americanizadas', ilustra como a IA expande as possibilidades de personalização. No entanto, o ajuste desse escopo operacional permanece condicionado à mediação humana, com os gestores enfatizando a necessidade de adaptar a ferramenta para evitar erros técnicos e garantir a prudência no uso.

Se não fosse as IAs, eu provavelmente estaria trabalhando apenas refém dos bancos de imagem, onde estão imagens de pessoas americanizadas. [...] a inteligência artificial nos ajudou nisso. Não fica aquela imagem americanizada. Eu consigo fazer um conteúdo com o pertencimento regional [...] o grande público, a grande massa, com certeza vai absorver aquilo de uma forma nossa.[Empresário AG - 06]

A configuração hierárquica do discurso dos empresários (Figura 37) permite visualizar como essa variável se organiza mentalmente para os líderes, revelando quais elementos possuem maior força na definição da densidade operacional. No dendrograma apresentado a seguir, observa-se que as preocupações com a gestão de processos e o atendimento a múltiplos clientes não são periféricas, mas constituem uma classe específica que ancora a lógica de adoção da inteligência artificial.

A análise da Classe 3 (Azul), que representa a parcela mais significativa do corpus (37,5%), traduz a preocupação dos gestores com a densidade operacional. A presença do termo 'processo' vinculado a 'campanha' e 'cliente' indica que, para as agências analisadas, o escopo não se restringe à expansão geográfica, mas foca na capacidade de entregar campanhas personalizadas em larga escala. A IA é percebida como um mecanismo para 'adaptar' o fluxo interno às demandas externas, sugerindo que o ajuste de escopo é um processo em andamento. Essa estrutura oferece proposições analíticas alinhadas à perspectiva de Hitt (1999) ao demonstrar o uso da tecnologia para reduzir a complexidade administrativa, permitindo que a organização gerencie uma variedade maior de demandas sem necessariamente expandir sua estrutura física.

Figura 37 - Dendrograma do Escopo das Operações para os Empresários



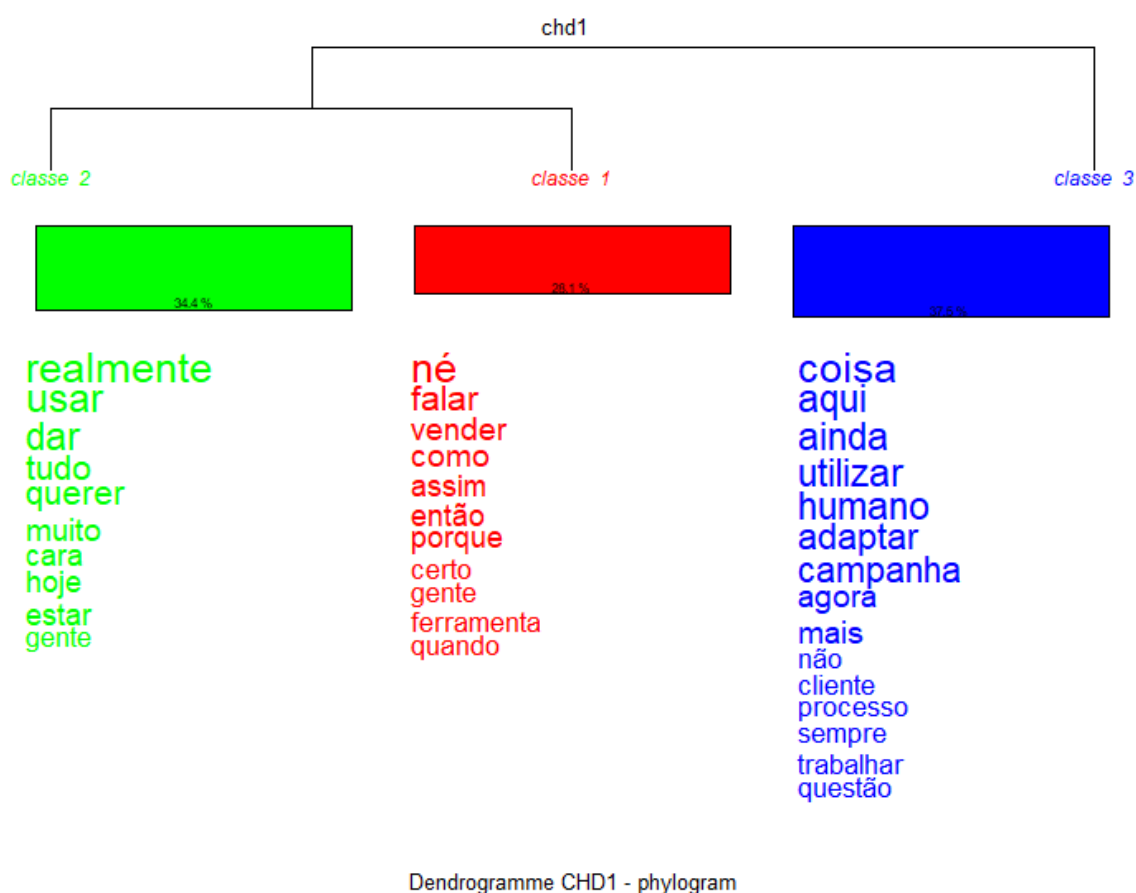
Dendrogramme CHD1 - phylogram

A fim de contrastar essa visão estratégica com a percepção prática de quem opera o fluxo de trabalho sob diferentes níveis de complexidade, a análise avança agora para a perspectiva dos colaboradores. É fundamental identificar se o corpo técnico percebe a inteligência artificial apenas como um facilitador de volume ou se, na execução diária, a ferramenta é o que viabiliza a diversidade e a variedade das tarefas que compõem o escopo da agência.

A visão dos colaboradores sobre o escopo das operações complementa o quadro organizacional ao evidenciar que a inteligência artificial é percebida como a ferramenta

essencial para sustentar a viabilidade técnica diante de um volume crescente de demandas. Enquanto o nível gerencial foca na estratégia de adaptação, o corpo operacional identifica na tecnologia o recurso capaz de gerenciar a multiplicidade de tarefas diárias sem comprometer os prazos de entrega. O dendrograma a seguir (Figura 38) ilustra essa realidade, demonstrando como as palavras que remetem ao tempo e ao volume de trabalho se aglutinam em classes que definem a rotina produtiva das agências.

Figura 38 - Dendrograma do Escopo das Operações para os Colaboradores



A análise da Classificação Hierárquica Descendente dos colaboradores destaca uma forte associação entre os termos 'agora', 'processo', 'campanha' e 'trabalhar'. Essa configuração sugere que, na execução prática, o escopo operacional é traduzido pela carga informacional e pela fluidez exigida pelo mercado. Para o colaborador, a inteligência artificial atua como um suporte vital que permite processar o volume de informações de diversas frentes

simultaneamente, o que corrobora a tese de Hitt (1999) de que a tecnologia é empregada para mitigar a complexidade administrativa e os custos de coordenação interna no ambiente de trabalho.

As evidências colhidas nos relatos indicam que a inteligência artificial é o que possibilita a entrega de um volume de materiais que, anteriormente, demandaria um tempo significativamente maior.

E aí o que eu acho: na quantidade de tarefas, velho, adiantou coisa assim, ó. Eu tenho um exemplo prático e eu posso explicar: eu fiz um projeto de dois anos em dois meses com a IA, saca? Era pra ser dois anos e saiu em dois meses. Se eu não tivesse o uso da IA...[Colaborador AG - 10]

Mas, cara, talvez uma coisa que seria de semanas passa a ser de dias ali, e acelera muito o processo. [Colaborador AG - 07]

Aí, claro, o médico vai fazer uma revisão depois, passar um pente fino, mas a maior parte do trabalho já foi feita ali, uns 75%. [Colaborador AG - 07]

Além disso, a capacidade de lidar com a variedade de campanhas é potencializada pela automação de tarefas operacionais, trazendo evidências situadas que corroboram a perspectiva de De Bruyn et al. (2020) ao demonstrar que a ferramenta assume o peso do processamento de dados para liberar o profissional para a finalização qualitativa da entrega.

Acho que, na área de atendimento, ela ajuda especialmente nessas coisas mais pontuais: preparar uma apresentação, deixar uma mensagem mais organizada, formalizar um e-mail, analisar resultados ou dados. Então, assim, as possibilidades são várias em todas as frentes em que atuo.[Colaborador AG - 01]

Então cruzei esses dados pra saber qual era o criativo e o público que estava gerando mais qualidade, do que propriamente quantidade. [...] Então a IA acabou cruzando esses dados rapidamente e me enviando. [Colaborador AG - 02]

Diferente da expansão geográfica sugerida por Awa et al. (2017) como um motivador de adoção, o escopo sob a ótica operacional em Varginha revela-se como uma expansão de produtividade individual. A tecnologia não é utilizada apenas para alcançar novos mercados, mas para permitir que o profissional gerencie um escopo de tarefas mais amplo e complexo dentro da mesma jornada de trabalho, garantindo que a agência mantenha sua robustez produtiva sem a necessidade de uma infraestrutura física massiva.

Eu sou um editor de vídeos e também faço sites e automações, né? [...] Eu não sei fazer roteiro, mas eu peço o roteiro pra inteligência artificial e ela gera pra mim.

Então, assim, eu consigo ter 'extensões' do meu próprio cérebro. Eu consigo acessar um conhecimento que eu ainda não tenho. [Colaborador AG - 03]

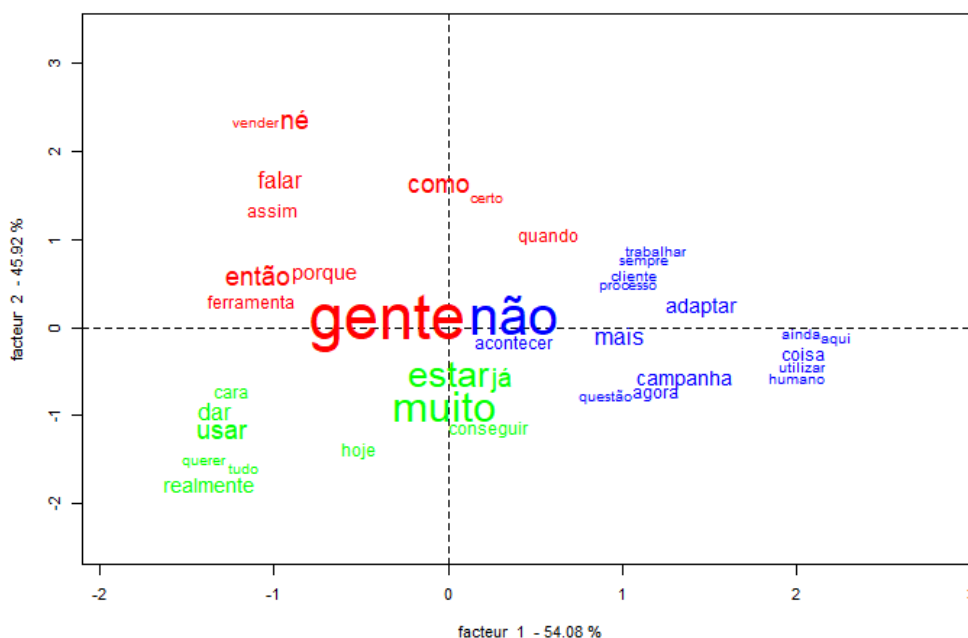
Hoje eu atuo na área de redação, mas também estou meio que como atendimento em alguns projetos. [...] as possibilidades são várias em todas as frentes em que atuo.[Colaborador AG - 01]

Após a análise das estruturas hierárquicas de ambos os grupos, a investigação prossegue para a espacialização dessas relações através da análise fatorial, visando identificar as tensões e proximidades entre o escopo estratégico e a realidade da execução técnica.

A espacialização dos dados via Análise Fatorial de Correspondência permite observar como a variável escopo das operações se posiciona em relação à rotina produtiva e à percepção de tempo. Enquanto o dendrograma revelou a estrutura das preocupações, as figuras 37 e 38 demonstram a dinâmica relacional da inteligência artificial dentro da amplitude das operações diárias, oferecendo suporte empírico às teses de Hitt (1999) sobre as fronteiras da firma e de De Bruyn et al. (2020) sobre a redefinição da produtividade.

Abaixo, detalha-se a análise fatorial para o grupo de gestores, evidenciando a tecnologia como um eixo de flexibilização organizacional.

Figura 39 - Análise de Correspondência Fatorial do Escopo das Operações para os Empresários



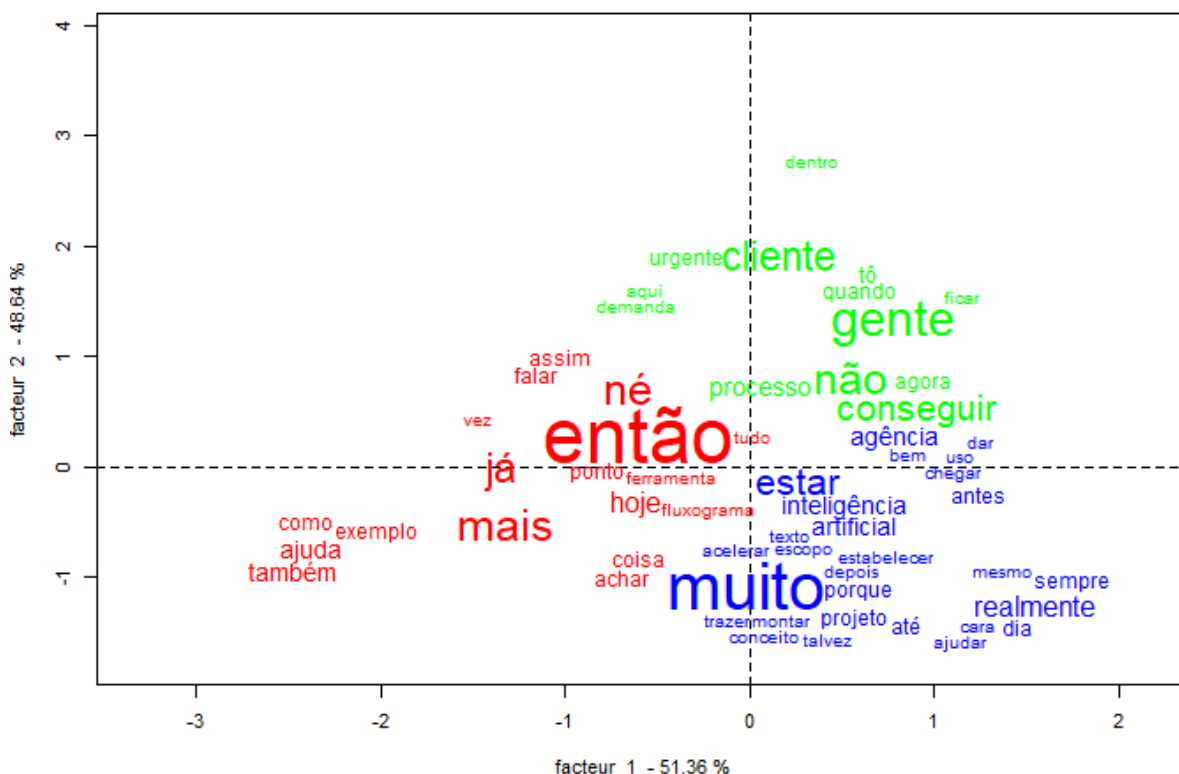
Na Figura 39, observa-se um agrupamento claro no quadrante direito, onde os termos 'Processo', 'Campanha', 'Cliente', 'Adaptar' e 'Agora' coabitam um espaço semântico comum. Para a alta gestão, essa configuração sinaliza que o escopo das operações não é estático; a proximidade de 'Adaptar' com 'Campanha' e 'Processo' sugere que a IA é a ferramenta que permite flexibilizar a entrega para atender às demandas específicas do 'Cliente'. Sob a ótica de Hitt (1999), essa relação evidencia como a tecnologia reduz os custos de coordenação e permite gerenciar complexidades administrativas, possibilitando que a agência comporte um escopo maior de projetos sem a necessidade de expansão física. As evidências textuais reforçam esse caráter macro-operacional:

Hoje é prioridade a gente conseguir otimizar tudo que é operacional e repetitivo. Porque, se é repetitivo, é operacional — e você consegue otimizar. [...] Os dados já existem, então, em tese, a gente já consegue automatizar eles de alguma maneira. [Empresário AG - 02]

Ela ajuda muito, acho que, na nossa questão aqui da Sakey Comunicação, é mais na questão da agilidade dos processos. [...] o processo de criatividade e tal, que a gente consegue estruturar e mapear tudo isso e colocar as ferramentas necessárias para desenrolar isso dentro da agência. [Empresário AG - 05]

Diferente da visão sistêmica dos gestores, a percepção dos colaboradores foca na estruturação técnica da tarefa. A Análise Fatorial de Correspondência do grupo operacional (Figura 40) revela como a ferramenta é integrada na fase de concepção e arquitetura do trabalho diário.

Figura 40 - Análise de Correspondência Fatorial do Escopo das Operações para os Colaboradores



Na figura 40, a palavra 'Escopo' aparece de forma explícita e estatisticamente significativa no quadrante inferior direito, agrupada aos termos 'Projeto', 'Conceito', 'Estabelecer', 'Montar', 'Antes' e 'Depois'. Esta proximidade indica que a IA atua na fase inicial de arquitetura da tarefa, assumindo a carga cognitiva de estruturação mencionada por De Bruyn et al. (2020). O colaborador utiliza a tecnologia para tangibilizar o trabalho, transformando o 'Antes' (a lacuna inicial) no 'Depois' (a entrega final). O relato do Colaborador AG-07 exemplifica essa arquitetura do projeto ao descrever o uso da ferramenta para “montar como se fosse um checklist daquele projeto” e estabelecer conceitos que agilizam o fluxo produtivo.

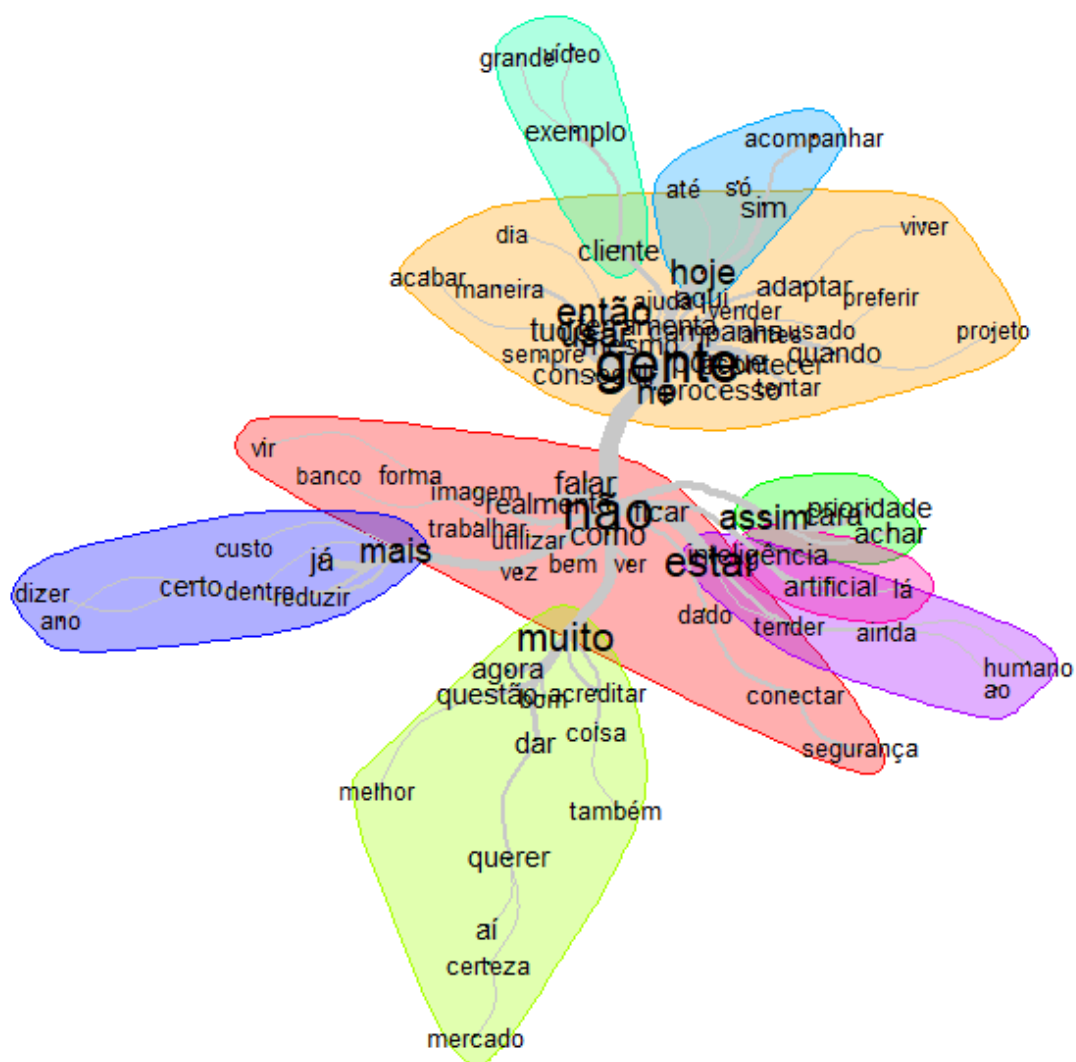
Então, aqui dá pra gente utilizar várias, assim, né? Uma delas, por exemplo, é você montar como se fosse um checklist daquele projeto. Às vezes, se você fosse pensar sozinho, estabelecer prioridades, como que vai ser cada fase, você gastaria um tempo muito maior. [Colaborador AG - 07]

A espacialização revela ainda uma dissonância temporal relevante entre os níveis. Para os gestores, o termo 'Sempre' próximo a 'Trabalhar' e 'Cliente' indica que o escopo é visto como uma continuidade e uma constância necessária. Já para os colaboradores, a colagem dos termos 'Antes' e 'Depois' ao termo 'Projeto' demonstra que o escopo é medido por marcos de eficiência e comparação direta de produtividade. Um exemplo contundente dessa percepção é o relato do Colaborador AG-09, que afirma ter executado um projeto de dois anos em apenas dois meses com o auxílio da inteligência artificial, conforme citações anteriores.

A análise de similitude encerra a investigação sobre o escopo das operações ao revelar a conectividade estrutural dos termos, demonstrando como a inteligência artificial atua na expansão das fronteiras da firma (Hitt, 1999) e na produtividade das tarefas (De Bruyn et al., 2020). Enquanto as ferramentas anteriores mostraram a hierarquia e a espacialização, a similitude expõe os nós centrais que sustentam a operação diária das agências pesquisadas.

A estrutura das conexões semânticas para o grupo de gestores (Figura 41) evidencia que a inteligência artificial é o elemento que confere dinamismo ao modelo de negócio, permitindo que a agência se reconfigure conforme a necessidade do mercado.

Figura 41 - Análise de Similitude do Escopo das Operações para os Empresários



Na figura 41, o termo 'Processo' aparece com forte conectividade aos termos 'Adaptar', 'Cliente' e 'Hoje'. Esta estrutura sugere que o escopo das operações não é rígido; a IA permite que a agência molde seu fluxo de trabalho em tempo real para atender às demandas específicas de cada conta. Sob a perspectiva de Hitt (1999), a IA atua reduzindo os custos de coordenação interna, permitindo que a agência altere seus processos sem comprometer a estabilidade operacional. As falas dos entrevistados ilustram essa percepção de aprimoramento contínuo:

É assim: a gente não vive o nosso trabalho em prol de IAs. Elas vão aprimorando e a gente vai vendo como se adaptar. O nosso trabalho, né? Eu não fico esperando ‘ah,

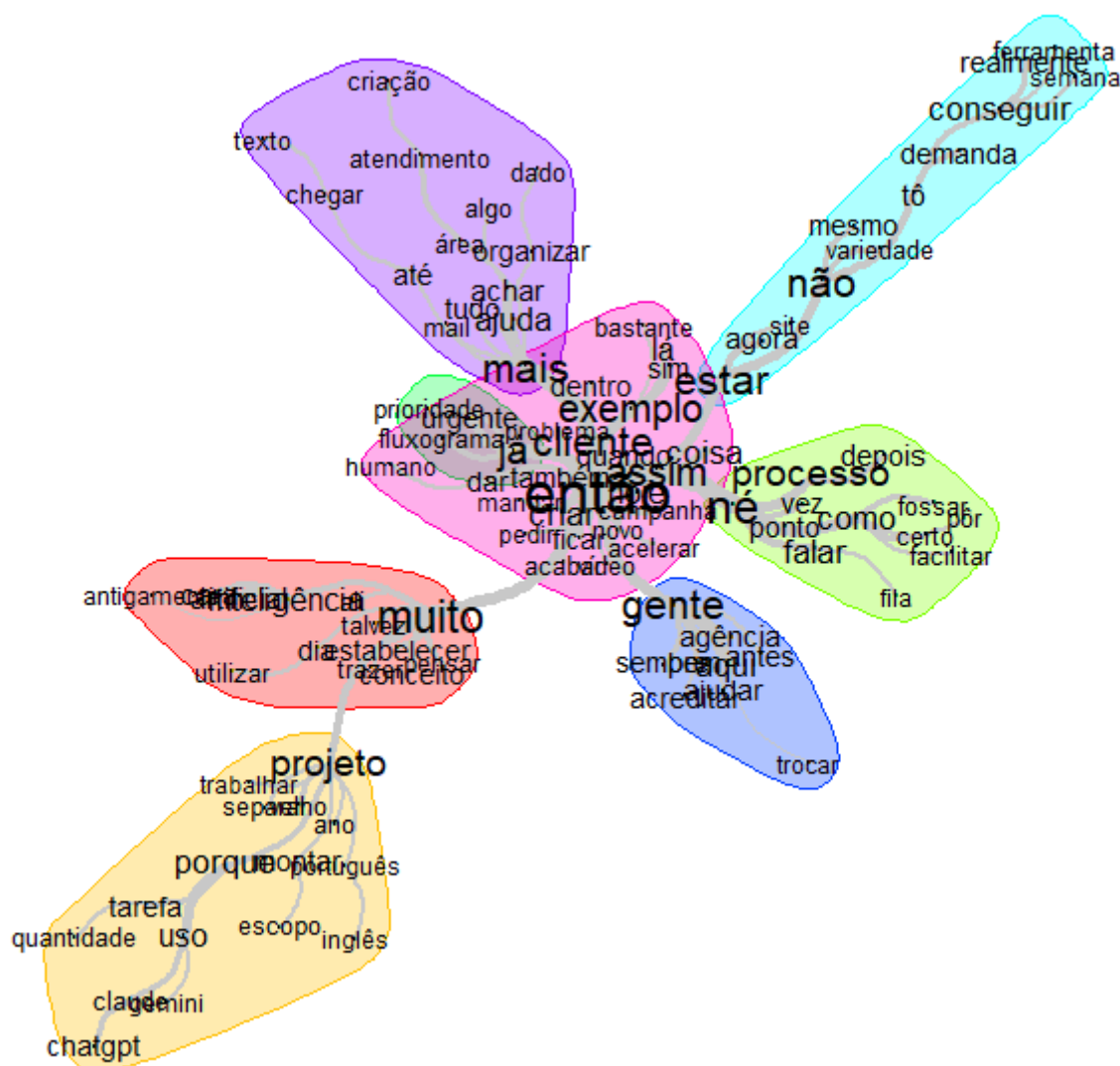
melhorar a IA agora para poder fazer uma campanha melhor'. Não. Quando vier, é muito bem-vindo. A questão é: como adaptar aqui da melhor forma possível? [Empresário AG - 01]

Não, eu não vejo que seja uma prioridade, não. Minha prioridade é mente, minha prioridade é gente, né? Eu sempre sou a favor de ter gente no processo.

Então, assim, não vejo a IA como prioridade. Mas, como eu falei, sou um realista esperançoso: vejo que a gente não pode negligenciar ferramentas, senão não estaríamos usando computador, né? Sei que é uma comparação esdrúxula, distante, mas é a verdade. [Empresário AG - 05]

A fim de contrastar essa gestão de fluxo com a realidade da execução técnica, a análise de similitude para os colaboradores (Figura 42) revela como a ferramenta é utilizada para desenhar a arquitetura das entregas individuais.

Figura 42 - Análise de Similitude do Escopo das Operações para os Colaboradores



Na Figura 42, ocorre um achado visual de alta relevância: a palavra 'Escopo' manifesta-se explicitamente no cluster amarelo, conectada diretamente a 'Projeto', 'Conceito', 'Montar' e 'Trabalhar'. Para o corpo técnico, a IA não é apenas uma ferramenta de execução, mas um recurso de auxílio na definição do trabalho. Isso corrobora com a tese de De Bruyn et al. (2020) de que a tecnologia amplia a capacidade humana ao assumir tarefas de estruturação e preparação, permitindo que o profissional foque no refinamento qualitativo. O relato do Colaborador AG-07 ilustra com precisão essa funcionalidade:

A gente conseguiu interligar alguns pontos [...] principalmente no quesito inicial, quando esse cliente entra na nossa carteira. [...] A gente consegue estruturar e mapear tudo isso e colocar as ferramentas necessárias para desenrolar isso dentro da agência..
[Colaborador AG - 05]

Criando um assistente virtual. [...] Aí eu já tenho um organograma de demanda que gera prioridade [...] a inteligência artificial dentro desse fluxograma, o cliente já vai conseguir ter acesso às próprias demandas dele que estão sendo executadas.
[Colaborador AG - 04]

O confronto entre os grafos revela uma distinção clara entre a Gestão de Fluxo (Gestores) e a Gestão de Conteúdo (Colaboradores). Enquanto os gestores focam no nível macro, conectando o 'Cliente' aos objetivos de 'Vender' e expandir o escopo comercial conforme as premissas de Awa et al. (2017), os colaboradores operam no nível micro e tático. Para estes, a IA viabiliza a execução de tarefas complexas que compõem o escopo diário, como a criação de conceitos ou a transição entre idiomas (Português/Inglês), garantindo que a agência mantenha um escopo de entrega diversificado.

A síntese da taxonomia Escopo das Operações revela que a inteligência artificial não é apenas um acessório de produtividade, mas o elemento estruturante que permite às agências participantes redefinirem suas fronteiras operacionais e sua capacidade de entrega. A triangulação entre o dendrograma, a análise fatorial e a similitude demonstra que, enquanto para os gestores o escopo é um ativo de adaptabilidade estratégica, para os colaboradores ele se manifesta como uma ferramenta de arquitetura tática. Conforme postulado por Hitt (1999), a tecnologia cumpre o papel fundamental de reduzir os custos de coordenação interna, permitindo que essas organizações gerenciem uma densidade crescente de atividades e processos complexos sem a necessidade de expansão física, transformando o que antes seria um limitador estrutural em uma vantagem competitiva de agilidade.

Os resultados evidenciam que, no contexto regional, o escopo operacional afasta-se da visão clássica de expansão geográfica sugerida por Awa et al. (2017) para se concentrar em uma expansão intensiva de competências. Para a alta gestão, a IA é o mecanismo que permite 'adaptar' o fluxo produtivo em tempo real, garantindo que a agência possa atender a uma variedade maior de clientes com entregas personalizadas e regionalizadas. Já na execução diária, o corpo técnico utiliza a ferramenta para 'estabelecer' e 'montar' o conceito dos projetos, corroborando com a tese de De Bruyn et al. (2020) de que a inteligência artificial assume a carga cognitiva de estruturação inicial. Essa sinergia entre os níveis hierárquicos cria um ambiente onde a tecnologia atua como o fiel da balança, equilibrando a gestão de fluxo exigida pelo mercado com a gestão de conteúdo necessária para a excelência criativa.

Em última análise, o escopo das operações nas agências pesquisadas é mediado por uma lógica de produtividade aumentada, onde a IA funciona como um recurso de escala que permite a pequenos grupos operarem com a robustez de grandes corporações. A tecnologia não apenas agiliza o 'fazer', mas redefine o 'como pensar' o projeto, desde a sua concepção técnica até a sua entrega final. Conclui-se que a dimensão organização, através de suas taxonomias de apoio da gestão, tamanho e escopo, encontra na inteligência artificial o ponto de convergência que sustenta a sobrevivência e o crescimento das agências estudadas em um mercado cada vez mais dependente da eficiência tecnológica e da resposta rápida às demandas do cliente.

4.7 Pressão Normativa

A transição para a dimensão Ambiente (Environment) marca o estágio final da tríade do *framework* TOE, deslocando o olhar de dentro da agência para o ecossistema externo em que ela está inserida. Conforme postulado por Awa et al. (2017) e Rogers (2003), a dimensão ambiente engloba o cenário em que a organização conduz seus negócios, incluindo a estrutura da indústria, a presença de fornecedores de tecnologia e o contexto regulatório. Diferente das dimensões anteriores, aqui a adoção tecnológica não é motivada apenas pela capacidade técnica ou pela estrutura organizacional, mas pelas forças externas que moldam o comportamento do mercado e ditam as regras de sobrevivência e legitimidade.

A dimensão ambiente é fundamental para compreender como as agências pesquisadas reagem a estímulos que fogem ao seu controle direto. De acordo com Zhu et al. (2003), o ambiente externo pode atuar como um impulsionador crítico ou como uma barreira significativa, dependendo da maturidade do mercado e da intensidade da competição. É neste contexto que se inserem as pressões institucionais, que levam as organizações a adotarem inovações para garantir que não sejam percebidas como obsoletas ou desconectadas dos padrões da indústria. No âmbito desta pesquisa, conforme Awa et al. (2017), a dimensão ambiente é decomposta em duas taxonomias fundamentais: a Pressão Normativa e a Pressão Mimética.

A Pressão Normativa tem suas raízes na Teoria Institucional de DiMaggio e Powell (1983) e refere-se às normas, valores e padrões profissionais que orientam o comportamento organizacional. Diferente de uma exigência legal ou da simples imitação de concorrentes, esta pressão advém do consenso estabelecido por comunidades profissionais, associações de classe e instituições de ensino sobre o que constitui uma prática de excelência.

No setor publicitário, essa força é particularmente intensa, pois a profissão é pautada pela atualização constante. Para Rogers (2003), a pressão normativa cria uma expectativa social de que os especialistas dominem as inovações de ponta para manterem sua autoridade técnica e legitimidade. A adoção de tecnologias, sob esta ótica, passa a ser vista como um imperativo ético-profissional; o profissional não utiliza a ferramenta apenas por eficiência, mas porque 'ser um publicitário atualizado' exige esse comportamento. Essa pressão é disseminada através de redes de conhecimento e fóruns especializados, estabelecendo um padrão que, se ignorado, pode resultar em desvalorização do capital humano e perda de prestígio no mercado.

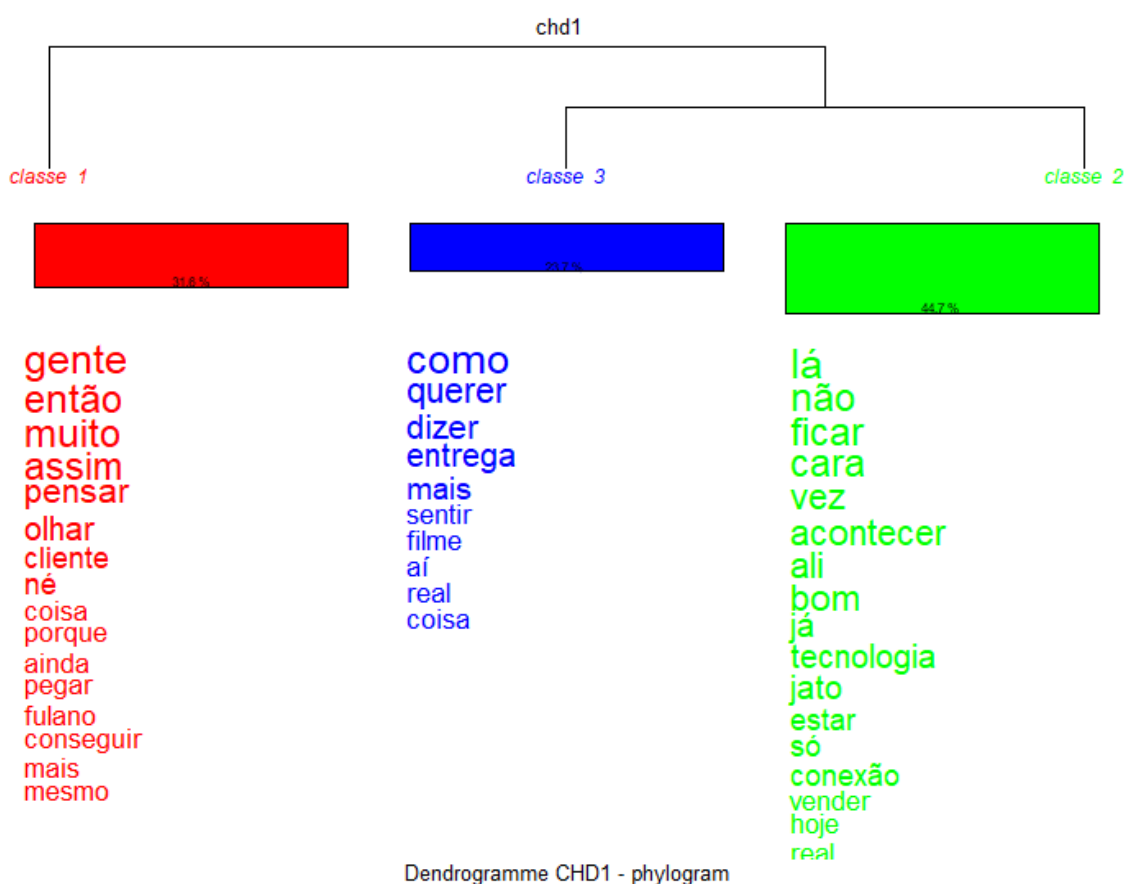
A fim de investigar como esses padrões externos são absorvidos pelas agências analisadas, daremos início à análise dos dados coletados, buscando identificar se a motivação para o uso da IA provém desse senso de dever profissional e alinhamento acadêmico.

A investigação revela uma dinâmica singular no ecossistema das agências pesquisadas, onde a influência externa é visível, mas como um regulador da forma como a tecnologia é apresentada ao cliente. Conforme postulado por Awa et al. (2017) e DiMaggio e

Powell (1983), a pressão normativa deveria acelerar a adoção tecnológica através da imposição de padrões por parte de clientes e associações. No entanto, o cenário local sugere uma inversão: a norma social vigente valoriza o 'artesanal' e o 'humano', criando um ambiente de cautela para a exposição da Inteligência Artificial.

A estrutura hierárquica do discurso dos gestores (Figura 43) permite observar como essa percepção de valor se organiza e quais termos ancoram a resistência ou a aceitação da ferramenta no contexto externo.

Figura 43 - Dendrograma da Pressão Normativa para os Empresários



A análise da Classe 1 (Vermelha), que concentra 31,6% do corpus, evidencia que o termo 'Cliente' está intrinsecamente ligado a 'Gente', 'Olhar' e 'Pensar'. Essa configuração indica que o mercado local ainda prioriza o contato interpessoal e a sensibilidade humana como diferenciais de valor. O termo 'Ainda' atua como um marcador temporal de transição,

sugerindo que, embora a tecnologia avance, a expectativa normativa do cliente permanece ancorada no modelo tradicional de atendimento.

Diferente da hipótese de Awa et al. (2017), que prevê que a pressão externa impulsiona a inovação, em Varginha essa pressão parece atuar como um freio à transparência do uso da IA. O empresário adota a ferramenta para ganho de eficiência interna, mas evita transformá-la em um atributo de venda por receio da rejeição do mercado. Esse fenômeno de 'adoção silenciosa' é corroborado pela percepção de preconceito por parte dos contratantes:

E aí o cliente fala: Banco de imagem de IA? Pelo amor de Deus, não utilize! Olha pra você ver: está nascendo um preconceito do cliente em relação a isso. Então, assim... isso sim, tem. [Empresário AG - 01]

O que a gente faz é incluir isso dentro do trabalho, e, às vezes, o cliente nem percebe que isso está acontecendo, entendeu? [Empresário AG - 05]

Além disso, nota-se uma inexistência de demanda direta. O cliente busca o resultado final, a solução de seus problemas, e não a metodologia tecnológica utilizada. A pressão normativa, portanto, não é sobre o como fazer (uso da IA), mas sobre a manutenção da qualidade percebida (o 'olhar' da agência). Como destacado nos relatos, o cliente quer a entrega sem se importar com o processo, desde que a entrega não perca a característica humana esperada.

E ninguém veio, em nenhum momento, falar: 'Se vocês não usarem inteligência artificial nas minhas coisas, tá fora', ou 'tira aí a redatora de vocês', ou 'vou começar a mandar os textos pra vocês'. (...) A gente tem um modelo de trabalho, um modelo de criação. [Empresário AG - 04]

Por fim, a análise sugere que a pressão para a inovação é, em grande medida, autogerada. Enquanto a Classe 1 lida com a resistência externa, a Classe 2 (Verde) foca na necessidade de 'Vender' e se manter atualizado perante a 'Tecnologia'. Isso indica que os gestores se sentem pressionados não pelo pedido do cliente, mas pelo medo da obsolescência profissional, alinhando-se aos achados de Schneider, Raslan e Xavier (2023) sobre a autoeficácia e a busca por legitimidade em mercados em transformação.

Eu acho que a gente é que se pressiona, né, Lucas. Eu acho que todo profissional do mercado se cobra muito (...) a gente quer sempre tá ali, preocupado com o que pode acontecer, com o que pode ser utilizado ou não. [Empresário AG - 05]

O mercado dita um pouco de como as coisas estão indo, pelo fato de as pessoas sempre pensarem que estão 'pra trás'. Todo mundo quer um 'hackzinho' rápido das coisas. [Empresário AG - 02]

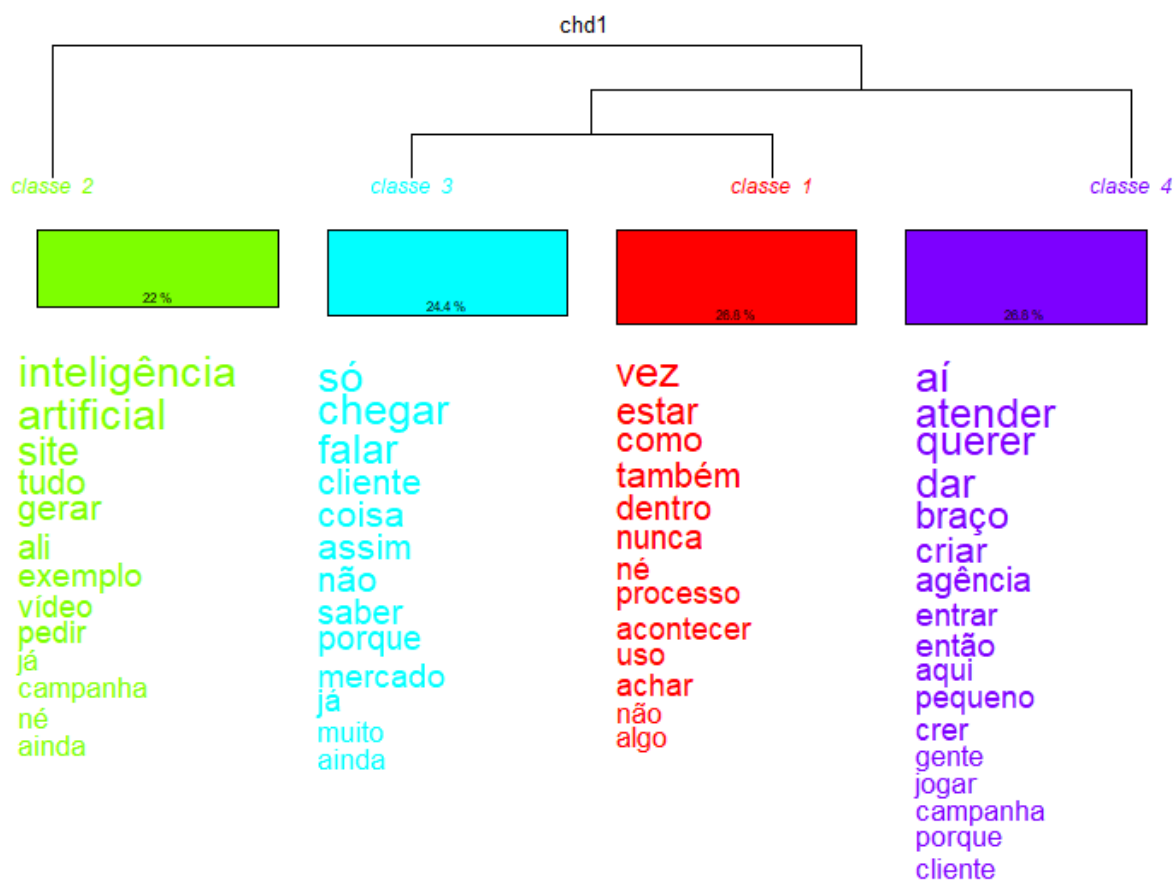
Se a gente não acompanhar as tendências e acompanhar a movimentação do mercado... (...) se você não acompanhar o que tá acontecendo aí, em termos de tecnologia, de inteligência artificial, vai dar ruim. [Empresário AG - 07]

Hoje os clientes querem agilidade, querem velocidade. (...) A IA ajuda exatamente nisso. Acaba virando quase uma exigência (...) Quanto mais rápido e mais performada for a entrega, mais rápida a operação como um todo. [Empresário AG - 10]

A perspectiva operacional dos colaboradores aprofunda a compreensão da pressão normativa, revelando que a introdução da Inteligência Artificial na relação com o mercado local, no contexto do grupo estudado em Varginha-MG, ocorre muito mais como uma oferta proativa da agência do que como uma resposta a demandas externas. A estrutura do discurso técnico evidencia que a tecnologia, longe de ser uma exigência do cliente, é frequentemente mantida em uma zona de invisibilidade estratégica para satisfazer as expectativas de um mercado que ainda prioriza o modelo convencional.

A organização das classes léxicas no grupo operacional, destacada na figura 44, permite identificar como o 'não pedido' do cliente molda a rotina de trabalho.

Figura 44 - Dendrograma da Pressão Normativa para os Colaboradores



A análise da Classe 3 (Azul), composta pelos termos 'Cliente', 'Mercado', 'Falar', 'Chegar', 'Não' e 'Ainda', fornece a evidência quantitativa da ausência de pressão normativa explícita. O colaborador percebe uma inércia no mercado local; diferente de centros tecnológicos onde a inovação é um requisito de contratação, em Varginha o cliente muitas vezes ignora a existência ou a utilidade da ferramenta. Essa percepção é sustentada pelos relatos que indicam que a demanda direta, o pedido específico por campanhas em IA, ainda não se materializou.

Pedir, ainda não pediu diretamente. Tipo: Ó, me cria uma campanha pra mim com inteligência artificial. Ainda não chegou essa demanda. [Colaborador AG - 04]

Não, não. Localmente nunca me pediram, nem... pra te falar a verdade, nem globalmente, tá? [Colaborador AG - 09]

Essa lacuna de demanda explícita, no entanto, não significa que a IA esteja ausente. A Classe 4 (Roxo) demonstra que a ferramenta atua como o 'Braço' invisível que permite ao colaborador 'Atender' o 'Querer' do cliente. A pressão normativa, portanto, desloca-se da ferramenta para o resultado: o cliente exige prazos e qualidade que, na prática, só são atingíveis com o suporte da tecnologia. O colaborador usa a IA para satisfazer essa norma de desempenho, muitas vezes sem que o contratante perceba o processo subjacente.

Então a gente cria e vai criar um braço que vai poder atender esse tipo [...] deixa um redator e um designer por conta. Então aí pode ser um braço desse da inteligência artificial trabalhando com o cara [...] Ele paga um valorzinho e deixa a gente ir na automação. [Colaborador AG - 04]

O que a gente faz é incluir isso dentro do trabalho, e, às vezes, o cliente nem percebe que isso está acontecendo, entendeu? [Colaborador AG - 05]

A única exceção notável a essa ausência de pressão ocorre na Classe 2 (Verde), que associa 'Pedir' e 'Vídeo' a 'Exemplo'. Nesses casos, a pressão normativa é mediada por tendências virais de redes sociais (*trends*). Quando um estilo visual específico ganha notoriedade global, o cliente pressiona a agência para replicar o modelo, exercendo uma influência mimética que acaba por forçar o uso da IA para fins estéticos específicos.

O que acontece mais são algumas demandas pontuais, principalmente relacionadas a trends. Por exemplo: agora está muito forte essa tendência de criar imagens em estilo Studio Ghibli, ou outros filtros de IA que viralizam. Quando essas coisas entram em alta, os clientes querem participar da onda. Aí pedem: 'Faz isso aqui pra gente também [Colaborador AG - 01]

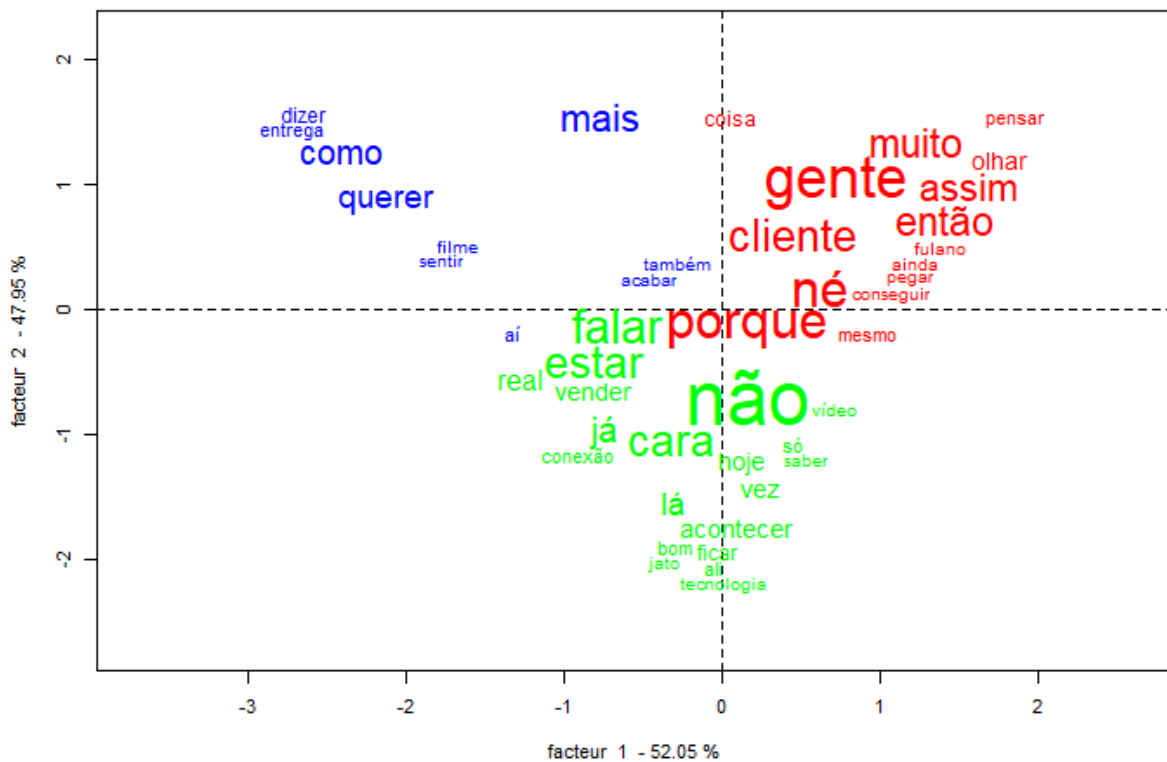
Um achado crítico que desafia a hipótese tradicional de Awa et al. (2017), de que a pressão normativa impulsiona a adoção, é a existência de uma resistência ativa. Em vez de 'empurrar' a agência para a inovação, o ambiente externo em Varginha exerce, por vezes, um veto ao uso da IA.

A valorização do atendimento humanizado cria um ambiente onde o uso da tecnologia pode ser interpretado como perda de valor ou 'preguiça' operacional. Relatos indicam que alguns clientes pedem explicitamente para não utilizar a ferramenta, o que obriga o colaborador a restringir o uso da IA aos bastidores (como *brainstorming* ou roteirização) e evitar sua aplicação em produtos finais visíveis. Essa pressão normativa negativa atua como um modulador de cautela, impedindo que a agência explore publicamente todo o potencial da tecnologia para não sofrer sanções sociais de um mercado que ainda busca a figura humana como selo de qualidade.

A espacialização dos termos nos planos fatoriais confrontando a visão dos Empresários e dos colaboradores aprofunda o entendimento sobre como a Pressão Normativa é processada no ecossistema de Varginha, revelando uma divergência fundamental entre o nível estratégico e o operacional. Enquanto para a gestão a pressão externa é percebida como um risco à reputação e à essência do 'fazer publicitário', para os colaboradores ela se manifesta como uma ausência de demanda direta, resultando em uma integração tecnológica que ocorre 'apesar' do mercado, e não por causa dele.

Esta dinâmica desafia as hipóteses de Awa et al. (2017), que prevê que a pressão positiva de clientes e associações impulsionaria a inovação. No contexto regional, a norma social atua, paradoxalmente, como um regulador que impõe a invisibilidade da ferramenta em prol da valorização do capital humano.

No plano fatorial dos empresários (Figura 45), observa-se que o termo 'Cliente' não orbita o campo da tecnologia, mas sim um cluster focado no capital intelectual e sensível.

Figura 45 - Análise de Correspondência Fatorial da Pressão Normativa para os Empresários

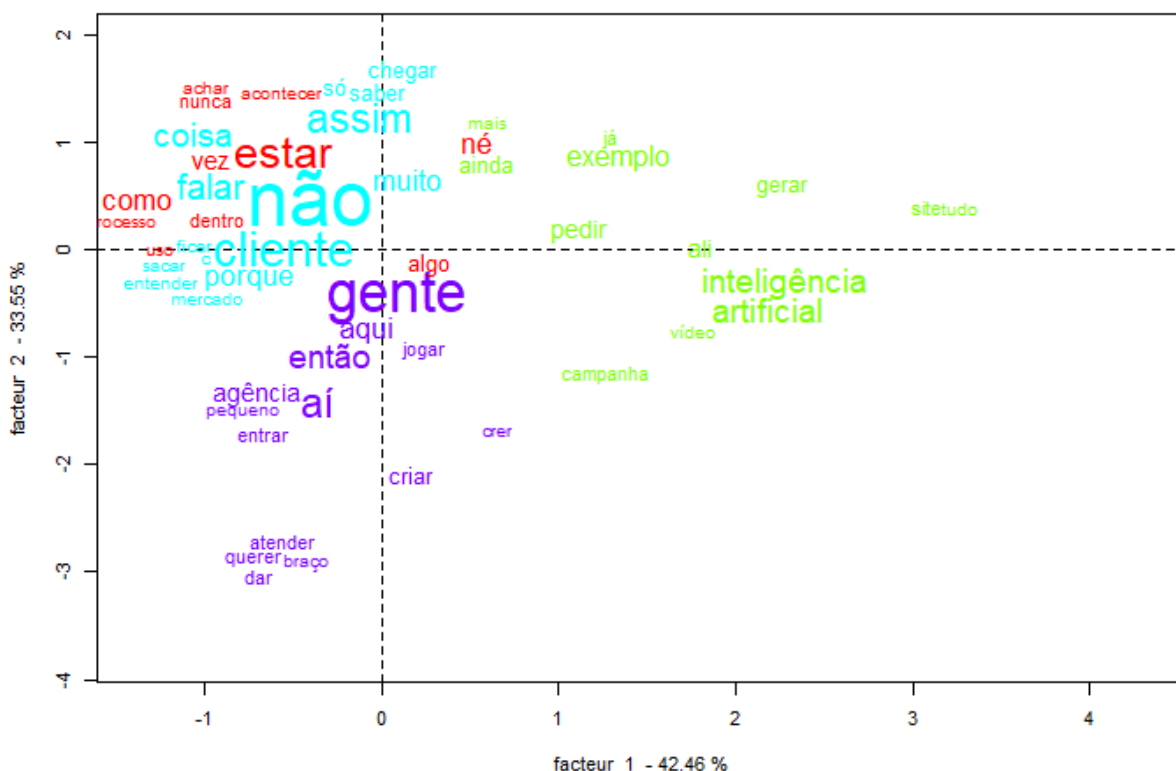
A proximidade estatística entre 'Cliente', 'Gente', 'Olhar' e 'Pensar' no Quadrante Superior Direito indica que a norma vigente no mercado local exige que a entrega seja pautada pela 'personalidade'. Para o gestor, a IA é aceita apenas se submetida ao crivo (ao 'olhar') humano, funcionando como um suporte invisível que não deve ameaçar a percepção de valor artesanal da agência. Isso reflete uma adaptação da teoria de Awa et al. (2017): a pressão normativa aqui é um regulador contra a desumanização dos processos.

Vai acabar fazendo contra o que a gente sempre pregou, que é a personalidade, a personalização do cliente. [Empresário AG-04]

Não, não tive uma pressão do mercado. Eu acho que a gente é que se pressiona, né, Lucas. [Empresário AG-05]

Diferente da visão estratégica de reputação, o gráfico dos colaboradores (Figura 46) revela um isolamento prático da variável cliente em relação à inovação técnica.

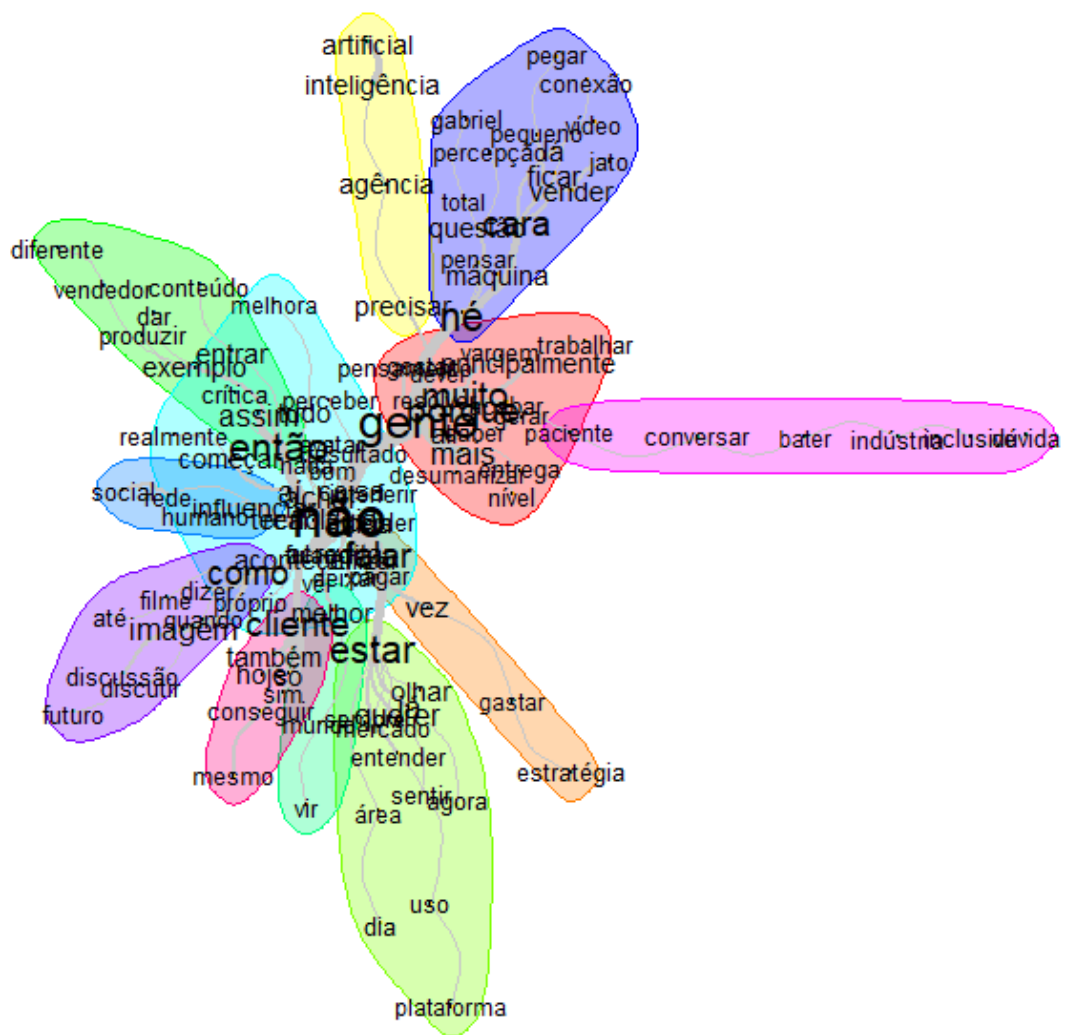
Figura 46 - Análise de Correspondência Fatorial da Pressão Normativa para os Colaboradores



Na figura 46, o termo 'Cliente' aparece no Quadrante Superior Esquerdo associado diretamente a 'Não', 'Nunca', 'Falar' e 'Chegar'. Essa 'névoa de silêncio' prova a inexistência de uma pressão normativa positiva para o uso da IA no cotidiano operacional. Enquanto a literatura sugere que a falta de pressão retardaria a adoção, os dados mostram que os colaboradores utilizam a ferramenta para garantir a eficiência interna, mantendo-a distante dos olhos do contratante, como já demonstrado em citações anteriores.

A análise de similitude finaliza o mapeamento da Pressão Normativa ao expor a conectividade das redes de pensamento, demonstrando como a 'norma' do mercado publicitário em Varginha-MG opera de maneira distinta do que prevê a literatura clássica. Enquanto a teoria sugere que a exigência externa impulsiona a inovação, a similitude corrobora com a ideia de que a força normativa local atua, na verdade, na preservação da essência humana e na gestão do silêncio operacional.

Figura 47 - Análise de Similitude da Pressão Normativa para os Empresários



No grafo dos empresários (Figura 47), observa-se que a palavra 'Gente' assume o papel de protagonismo central, superando o termo 'Cliente' em conectividade. Este nó está fortemente ligado a 'Desumanizar'. Essa configuração revela que a pressão normativa sentida pela gestão não é para a adoção da tecnologia, mas para a manutenção da humanidade no serviço. O mercado exige que a entrega continue sendo fruto de profissionais que 'pensam' e 'sentem', empurrando a Inteligência Artificial para as bordas do sistema (Cluster Superior), sempre subordinada ao critério humano.

A máquina é inigualável na questão de agilidade de processo, mas ela é deficiente na questão de empatia, de percepção do outro, de entendimento, né. [...] nós somos seres vibrantes, e isso aí faz diferença. [...] esse eu acho que é o perigo dos profissionais: se

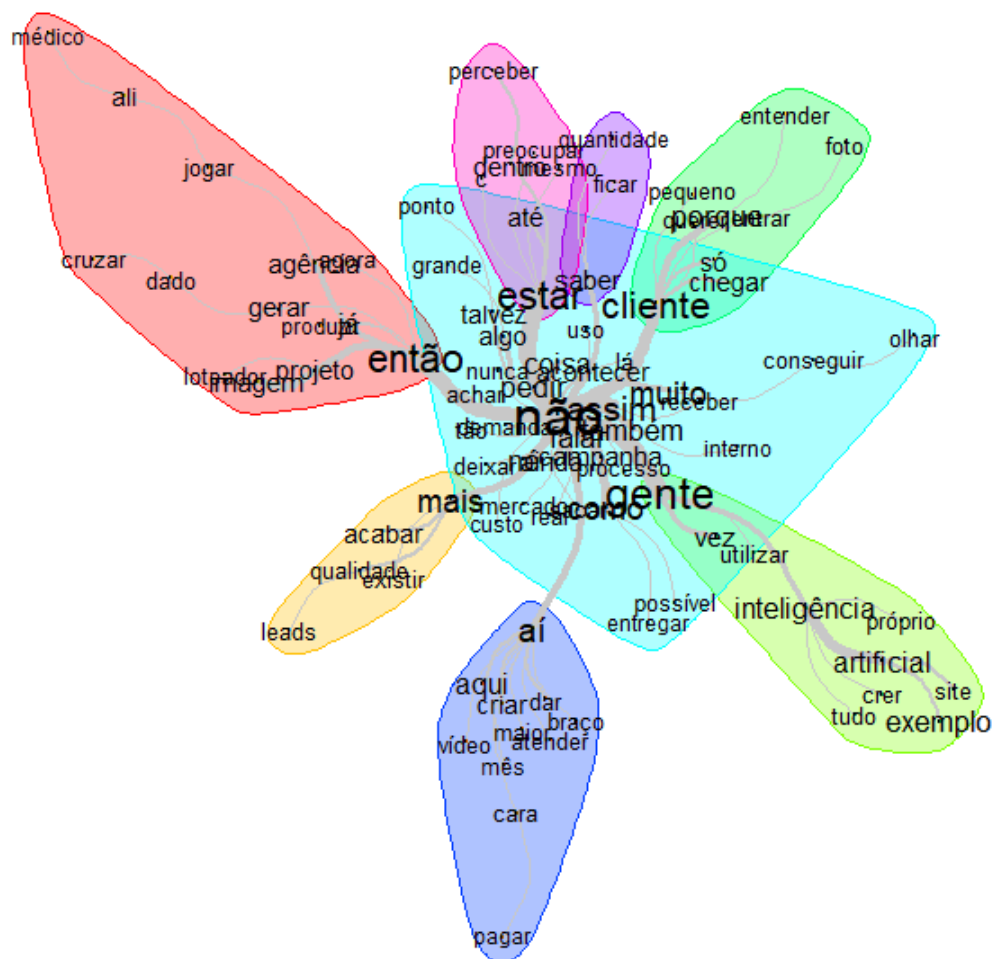
desumanizar em função da tecnologia. A gente tá vendo um alto índice de pessoas depressivas e ansiosas, porque o cara fica fechado num quarto e acaba se desumanizando. [Empresário AG - 05]

Mas alguns outros preferem ainda o toque humano, principalmente aqui no interior. Eles gostam da parte da captação presencial — principalmente na área da saúde, onde a gente usa muito pouco IA. Quando são médicos, dentistas, a gente mantém um toque mais humano, porque isso gera proximidade real com o futuro paciente. [...] Então eu acredito que tem que ter uma boa dosagem. Não pode ser tudo IA, mas também não podemos deixar de acompanhar as novas tecnologias. [Empresário AG - 03]

Existe alguns que trabalham ainda com a ideia do humanizado, então a presença da figura humana ali ainda é muito importante. [Empresário AG - 06]

No grupo operacional (Figura 48), ocorre um achado estatístico e semântico poderoso: o termo 'Não' é o nó central absoluto da rede. Ele atua como o mediador que conecta — e ao mesmo tempo separa — 'Cliente', 'Pedir', 'Chegar' e 'Falar'. Essa 'névoa de silêncio' é uma evidência situada da inexistência de uma pressão normativa positiva para o uso da IA no cotidiano operacional. O cluster da tecnologia (Cluster Inferior) permanece isolado da esfera do cliente pelo bloqueio da negação, forçando uma execução onde a ferramenta é utilizada para 'Criar' e servir de 'Braço', mas sem ser discutida abertamente com o contratante.

Figura 48 - Análise de Similitude da Pressão Normativa para os Colaboradores



A integração dos achados do dendrograma, da análise fatorial e da similitude permite uma conclusão robusta sobre esta taxonomia na dimensão Ambiente, conduzindo a uma refutação parcial das premissas de Awa et al. (2017) para o contexto de Varginha-MG. Enquanto a literatura clássica postula que uma maior pressão normativa resultaria em uma adoção mais acelerada e visível, os dados revelam que as agências participantes integraram a Inteligência Artificial apesar da ausência de estímulos externos, operando em um cenário onde a pressão é predominantemente inexistente ou, em casos específicos, negativa.

A análise demonstra que os clientes locais não apenas deixam de exigir a inovação, como frequentemente manifestam resistência ou preconceito contra a estética automatizada, valorizando o que percebem como o 'olhar artesanal' da agência. Essa dinâmica dá origem ao que se pode classificar como o fenômeno da 'Adoção Silenciosa'. Sob a ótica de DiMaggio e Powell (1983), observa-se aqui um desacoplamento institucional: a pressão normativa moldou o como usar a tecnologia (nos bastidores), mas não o se deve usar (decisão interna). A IA tornou-se, portanto, um 'segredo industrial' estratégico.

A gestão utiliza a ferramenta para garantir a viabilidade econômica e a produtividade, enquanto projeta externamente uma imagem de serviço estritamente humano para satisfazer as normas sociais e preservar sua legitimidade perante o mercado regional. Assim, a IA atua como o braço invisível que permite entregar a qualidade e a sensibilidade exigidas pelo contratante com a velocidade imperativa da era digital.

Dessa forma, a adoção pelas organizações investigadas não responde a um chamado, mas sim a um imperativo de autoeficácia profissional, conforme sugerido por Schneider, Raslan e Xavier (2023). O paradigma tradicionalista de valor do mercado local é mantido intacto na superfície, enquanto a estrutura operacional interna se moderniza de forma furtiva para sustentar a competitividade das agências.

4.8 Pressão Mimética

A segunda taxonomia da dimensão Ambiente é a Pressão Mimética, que descreve o fenômeno em que as organizações tendem a modelar-se em relação a outras que percebem como mais bem-sucedidas, legítimas ou inovadoras. Diferente da pressão normativa, que

advém de normas e padrões profissionais, a força mimética é movida pela incerteza e pelo medo da obsolescência competitiva.

Segundo a Teoria Institucional de DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo mimético ocorre quando as metas organizacionais são ambíguas ou quando o ambiente tecnológico é incerto. Nesses casos, a organização busca segurança ao imitar o comportamento de seus pares ou líderes de mercado. No contexto do modelo TOE, Awa et al. (2017) reforçam que a observação das ações dos concorrentes atua como um gatilho crítico para a adoção: se as agências de referência estão integrando a Inteligência Artificial, as demais sentem-se compelidas a seguir o mesmo caminho para manter a paridade competitiva e evitar a percepção de atraso tecnológico.

No mercado publicitário, onde a 'novidade' é um ativo de valor, a pressão mimética manifesta-se no desejo de 'não ficar para trás'. Mesmo que a demanda do cliente ainda não seja clara, como observado na taxonomia anterior, a movimentação dos concorrentes cria um senso de urgência. A adoção, sob esta ótica, torna-se uma estratégia de defesa para garantir que a agência permaneça relevante no ecossistema local e regional.

Para investigar como essa força de espelhamento atua nas agências estudadas, analisaremos se a decisão de adotar a Inteligência Artificial é influenciada pela observação do mercado ou se a concorrência local é vista como um fator secundário diante das necessidades internas.

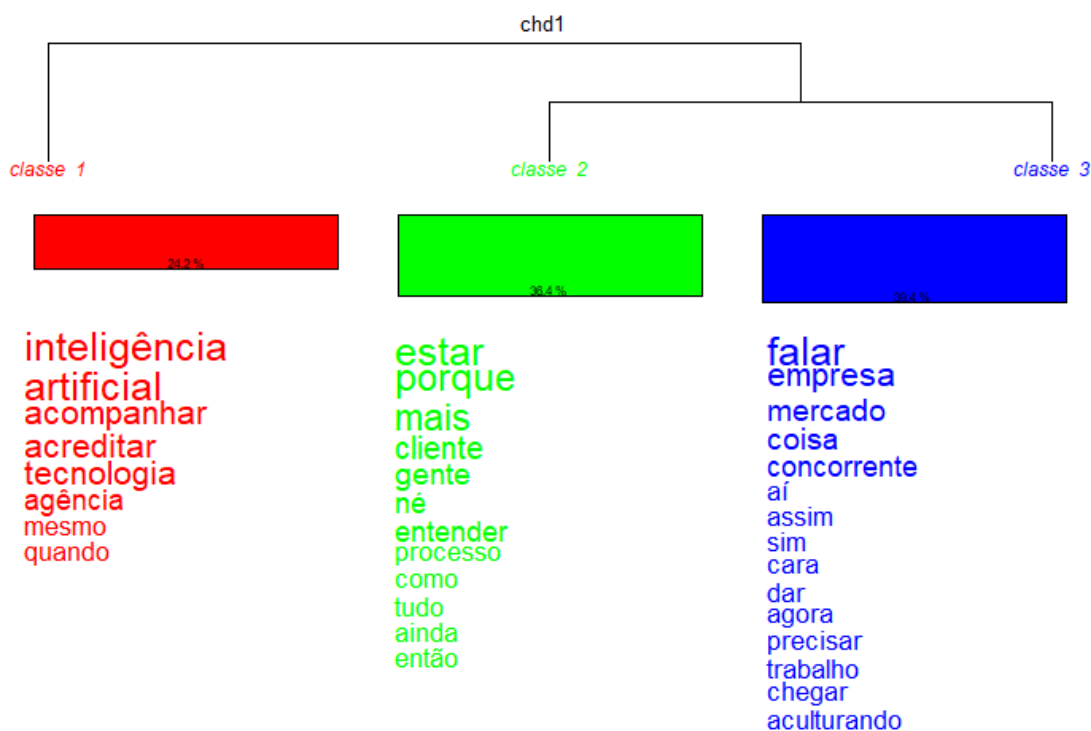
A seguir, apresentaremos os resultados coletados através dos recortes da entrevista, Dendrograma, da Análise Fatorial de Correspondência e da Análise de Similitude, confrontando as percepções de empresários e colaboradores sobre o 'peso' do comportamento dos pares em suas próprias trajetórias de inovação.

A investigação da dimensão Ambiente prossegue com a análise da Pressão Mimética, que descreve a tendência das agências em modelarem seu comportamento com base em pares percebidos como bem-sucedidos ou legítimos. Conforme a fundamentação de Awa et al. (2017) e Oliveira e Martins (2011), essa força é impulsionada pela incerteza; quando o caminho tecnológico é ambíguo, a imitação torna-se uma estratégia de redução de riscos. A

hipótese teórica sugere que a percepção de adoção por rivais afeta positivamente a probabilidade de a empresa também integrar a tecnologia, evitando a obsolescência ou a perda de vantagem competitiva. No contexto dos empresários de Varginha, a estrutura hierárquica do discurso revela como essa vigilância externa é processada internamente, demonstrando que o mercado atua como um balizador estratégico.

A organização das classes léxicas (Figura 49) permite identificar que a preocupação com a concorrência não é um fator isolado, mas um componente central da visão de mercado da gestão.

Figura 49 - Dendrograma da Pressão Mimética para os Empresários



Dendrogramme CHD1 - phylogram

A Classe 3 (Azul), que representa 39,4% do corpus, emerge como o núcleo desta taxonomia, agrupando termos como 'Mercado', 'Concorrente', 'Empresa', 'Falar' e 'Aculturando'. A associação desses termos sugere que a pressão mimética no ecossistema

local não se manifesta como uma reprodução cega de comportamentos, mas como um tópico de monitoramento constante. O empresário 'fala' e observa o mercado para validar suas próprias direções, filtrando a pressão externa pela realidade de sua própria agência.

As evidências textuais apontam para três posturas distintas que contextualizam a validade da hipótese de Awa et al. (2017), (i) a adoção por medo de obsolescência, ou seja, para uma parte dos gestores, a pressão é direta e urgente. A percepção de que o concorrente pode 'ganhar espaço' ou 'sair na frente' ao utilizar IA cria uma obrigatoriedade de reação. Nestes casos, a tecnologia é adotada para manter a paridade competitiva.

Afeta, com certeza. Isso afeta porque, se um concorrente estiver usando alguma coisa que esteja em alta — principalmente a IA como ferramenta — ele já está saindo na nossa frente, né? Então a gente tem que estar sempre atento. [...] sim, a gente está sempre de olho no concorrente para ver o que ele está fazendo e analisar se aquilo cabe dentro da essência da nossa empresa. [Empresário AG - 05]

Sim, com certeza. Quando outras agências começam a adquirir essa tecnologia e a envolver a inteligência artificial nas entregas e nas ações delas, isso cria uma competitividade maior. Se a gente não acompanha, a gente fica pra trás. A gente perde agilidade, resultado, qualidade de entrega, e eles acabam ganhando espaço. Então a gente precisa estar sempre padronizando, de olho no mercado, observando o que eles estão adotando, como estão conduzindo com os clientes deles, enfim... sempre ativo. [Empresário AG - 10]

Outra vertente adota uma postura de vigilância crítica é o (ii) Monitoramento com Filtro de Contexto. O concorrente é observado, mas a ação só ocorre se a inovação fizer sentido no contexto específico da agência. Nota-se também que a referência mimética muitas vezes transcende o nível local, buscando inspiração em grandes centros como São Paulo ou Belo Horizonte.

Então, os concorrentes, eu não vejo eles fazerem coisas tão inovadoras aqui na nossa cidade. Mas, quando você entra numa rede social aí, São Paulo, BH, Rio de Janeiro, aí eu consigo ver coisas bem inovadoras. E não afeta tanto, eu acredito, nesse momento. [Empresário AG - 06]

Agora, realmente: se um concorrente lança alguma coisa com IA, você vai olhar. Vai ver o que o cara tá fazendo, ver se faz sentido aplicar na nossa operação. Igual eu falei: tudo depende do contexto. Pode ser que no contexto dele faça sentido — no nosso, não. Então sempre tem que ter esse equilíbrio. [Empresário AG-02]

O que eu fico de olho é que, quando alguém, pode ser concorrente ou de Varginha ou na internet mesmo, tá usando uma outra inteligência artificial que eu não conheço, eu já procuro saber o que que é. E, se eu vi que é facilitador da minha rotina e dos meus

processos, eu realmente vou atrás e uso. [...] Mas eu fico ligado na tendência, no que que tá acontecendo, principalmente em agências maiores de São Paulo, etc., de outros lugares, não necessariamente de Varginha. [Empresário AG-08]

É aquele negócio: eu não gosto de ficar olhando tanto o concorrente, mas às vezes a gente tem que dar uma bisbilhotadinha só pra ver o que ele está fazendo, né? Mas isso influencia, sim. [...] Então, sim, a gente está sempre de olho no concorrente para ver o que ele está fazendo e analisar se aquilo cabe dentro da essência da nossa empresa. [Empresário AG-03]

E a (iii) resistência e diferenciação, que em sentido oposto à teoria tradicional, alguns gestores minimizam a pressão mimética ao apostarem na diferenciação. Para estes, se o mercado caminha para a automação total, a agência reforça o seu caráter 'humano' ou especializado como um diferencial competitivo, refutando a necessidade de imitação para garantir sua legitimidade.

Os movimentos da nossa agência estão mais vinculados aonde a gente quer chegar em si, sabe? A gente tem um objetivo, mais do que realmente seguir o que o mercado tá fazendo. [...] o que as outras agências fazem ou deixam de fazer não me impacta tanto no meu modelo de negócio, no estilo que eu faço. Não tô falando que eu sou melhor, ou que é o certo ou errado, é o meu estilo. [Empresário AG-09]

Eu só não concordo muito com esse pessoal que fala que 'ah, com IA agora não precisa nem de criação'. Precisa sim, cara. Você pode ver as coisas que saem por aí, pelo amor de Deus. [...] Uma coisa é usar IA pra criatividade; agora, integrar inteligência artificial para — vamos falar assim — demandas de desenvolvimento tecnológico, de organização interna e de organização externa do próprio cliente... aí eu acho massa pra caralho. [Empresário AG-04]

Eu preciso tá atento. O que ele faz que... cara, isso é característica dele, que não vai drenar minha energia e não vai impactar meu trabalho... isso aí ok, né? Então eu dou atenção pra aquilo que pode impactar minha operação. [...] Eu vou fazendo aquilo que eu acredito, criando a minha identidade — não em detrimento da concorrência, porque senão eu viro mais um no mercado. [Empresário AG-07]

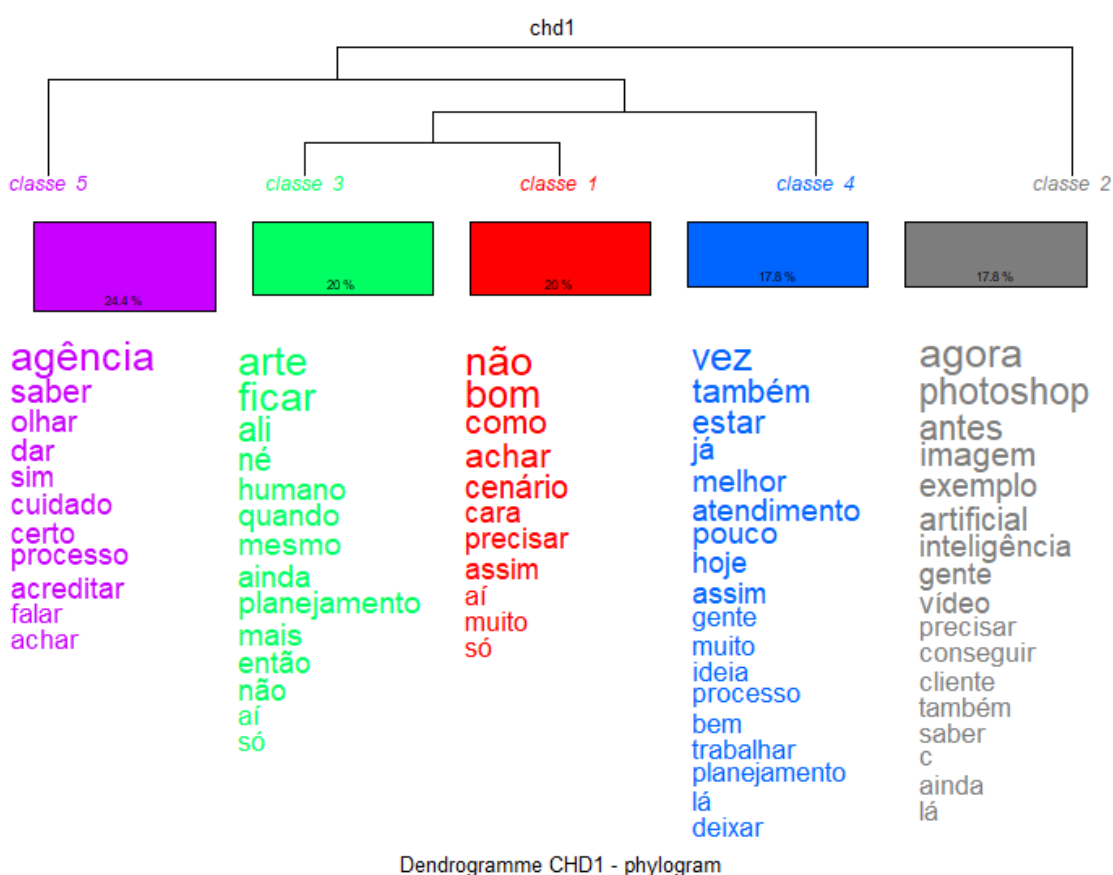
Um ponto de destaque na Classe 3 é o termo 'Aculturando', que remete a uma postura proativa. Algumas agências buscam inverter a lógica da pressão: em vez de serem seguidoras de tendências, tentam educar o mercado e os clientes, posicionando-se como o modelo a ser imitado. Essa estratégia visa liderar a mudança tecnológica na região de forma natural e orgânica.

A percepção operacional dos colaboradores sobre a Pressão Mimética revela uma faceta distinta daquela observada no nível gerencial. Enquanto para os empresários o monitoramento do mercado é uma questão de competitividade e sobrevivência estratégica,

para o corpo técnico a observação dos pares funciona como um balizador de conhecimento e um filtro de qualidade. A estrutura do discurso técnico sugere que a imitação não ocorre de forma cega, mas sim por meio de uma observação avaliativa de pares, onde a inovação do concorrente é analisada sob uma ótica crítica e frequentemente cética.

No dendrograma representado na figura 50, observa-se como essa consciência observadora se organiza, destacando que a relação com o ambiente externo é mediada mais pelo 'saber' técnico do que pelo medo da obsolescência.

Figura 50 - Dendrograma da Pressão Mimética para os Colaboradores



A Classe 5 (Roxa), que concentra 24,4% das unidades de contexto, destaca-se como o agrupamento que traduz a relação do colaborador com o ecossistema de Varginha. Ao reunir termos como 'Agência', 'Saber', 'Olhar' e 'Processo', o discurso operacional demonstra que a pressão mimética atua como um mecanismo de aprendizado observacional. O colaborador

observa os processos dos colegas em outras agências para validar tendências, mas mantém sua autonomia técnica, utilizando o exemplo alheio para lapidar seu próprio fluxo de trabalho, sem necessariamente sentir-se compelido à cópia.

Usar, usa. Mas, tipo assim, igual a gente zoou aqui: cara, eu uso, mas uso de forma errada. [...] Aí a gente vê que eles estão usando, mas ainda tão muito amador. [...] Internamente, alguns e outros a gente conversa e eles falam: 'Ah cara, ainda não consegui implementar não' [...] Tem muita inteligência artificial dentro dos próprios Photoshop, Illustrator, programa de design, que aí também conta como inteligência artificial, né. Que é eliminar, retoque, acrescentar, expandir. [...] como o mercado tá fomentando, a gente tem que tá assíduo com a tecnologia e com a ferramenta. [...] todo profissional hoje tem que dar uma adaptada pra otimizar o processo. [...] Tem muita coisa que cê faz e que hoje dá pra cê automatizar e cê ficar... não é virar uma máquina produtiva pra produzir mais, né, mas é pra fazer com consciência e aliviar teu trabalho ali, tua carga, com o que cê promete.. [Colaborador AG - 04]

Olha, eu... eu sei, eu sei que sim, que usam. Mas, assim, é muito específico, porque eu tenho uma amiga também que atua em agência de publicidade, só que ela trabalha na área de mídias sociais — ali é publicações, redação e tudo mais. Eu sei que ela utiliza também como um processo de lapidação, de planejamento, essas coisas. Mas a gente nunca entrou muito a fundo no processo que ela utiliza lá. [...] eu acho que sim, que tem que utilizar e continuar acompanhando essa evolução, porque é inevitável, né? A gente vai continuar utilizando, aprendendo, melhorando... E acaba que, se a gente não utiliza, acaba estruturando uma ideia muito, muito nichada [...] mas eu acho que a maioria vai pro... pra inteligência mesmo, em qualquer área que ela puder ajudar e contribuir. [Colaborador AG - 06]

Essa postura desafia o que é proposto por Awa et al. (2017), que prevê que a pressão mimética entre rivais impulsionaria a adoção. Em Varginha, nota-se uma 'indiferença estratégica' por parte de muitos colaboradores. A observação dos pares não gera a ansiedade de adoção prevista pela teoria; ao contrário, o corpo técnico manifesta uma independência em relação ao modelo de negócio alheio, focando na utilidade percebida da ferramenta para suas próprias tarefas diárias.

Além disso, a análise revela a existência de um mimetismo crítico. Ao 'olhar' para a concorrência, o colaborador frequentemente identifica usos que considera 'amadores' ou imaturos da Inteligência Artificial. Essa percepção atua como um filtro: a observação do erro ou da baixa qualidade técnica do vizinho reforça a decisão de não adotar certas práticas, invalidando o 'medo de ficar para trás' como motor principal.

Agora, eu sei que usam, tá? Eu sei que tem esse movimento e a gente consegue perceber. É visível. Hoje, cê olha uma imagem tratada de uma agência antes e depois, por exemplo, de um lançamento. Cara, eu já consegui verificar a diferença de um lançamento de uma empresa grande aqui da região antes do VEO3 e depois do VEO3. A imagem muda, a qualidade, a nitidez, tá ligado? Os traços mudam, muda tudo. E aí cê fala assim: 'porra, velho, claramente as duas imagens usavam', mas... assim, eu acho que, se não ferir nenhum código profissional ou código de ética que existem, eu acho. [Colaborador AG - 09]

Por fim, os dados sugerem que o referencial de pressão está deslocado do âmbito local para o global. Enquanto a Classe 5 foca na agência vizinha, os relatos apontam que a verdadeira força mimética provém de padrões mundiais e da popularização da tecnologia em larga escala. Para o colaborador, a IA é uma evolução da própria profissão em nível global, e não uma reação específica à concorrência em Varginha.

Acho que não necessariamente. Eu acho que é uma coisa mais global mesmo. Acho que todas as agências já estão usando, e até mesmo quem não é agência, outros negócios já estão usando. Acho que é porque é uma coisa que se popularizou mundialmente mesmo, então é inevitável. [Colaborador AG - 08]

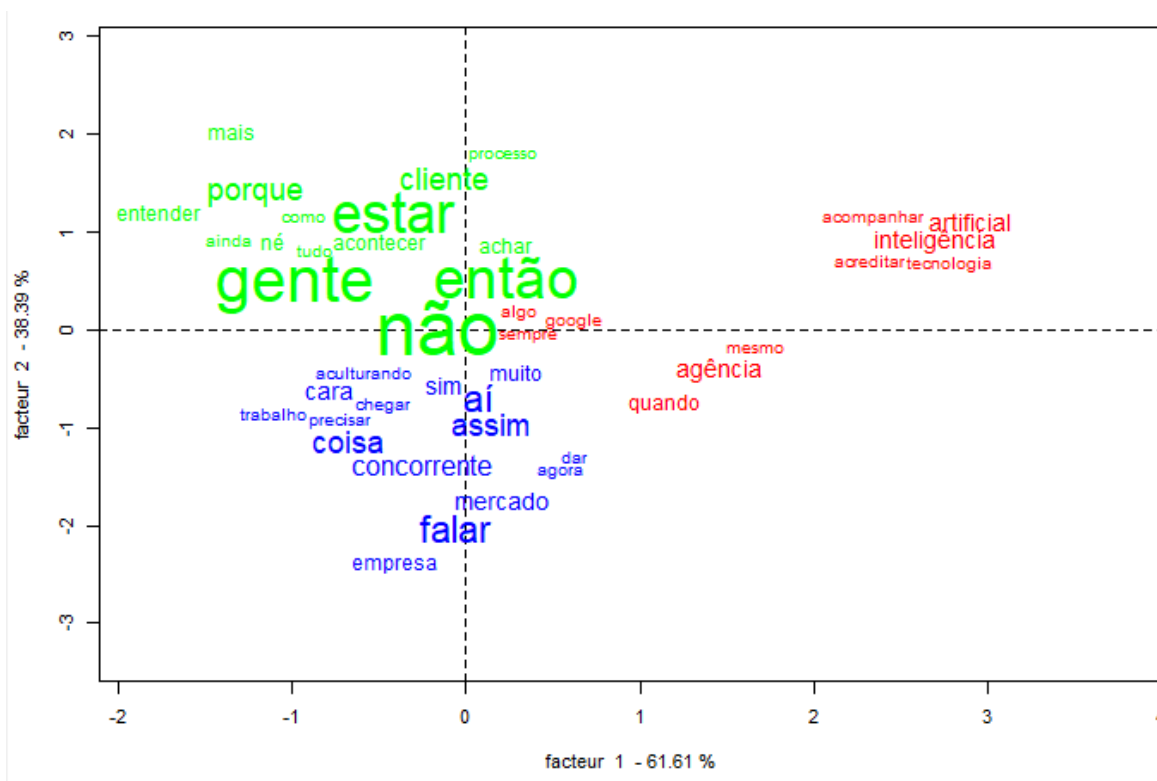
Eu acredito que todas as pessoas que trabalham com produção de conteúdo — com roteiro, com vídeo, com imagem — todo mundo tá usando inteligência artificial, tá? Isso eu não tenho dúvida. Então, sim, de certa forma, eu acredito que esse é o caminho mais viável, sabe? É algo indispensável. É um acelerador de ideias, faz a gente produzir muito mais e também acelerar a produção de tudo. [Colaborador AG - 03]

A transição da análise hierárquica para a espacialização dos termos via Análise Fatorial de Correspondência permite observar como a Pressão Mimética se posiciona em relação à percepção de competitividade e competência técnica. Enquanto o dendrograma revelou a estrutura das preocupações, os figuras 49 e 50 demonstram a dinâmica relacional da influência dos pares, oferecendo suporte empírico para refinar a teoria de Awa et al. (2017) e os pressupostos de Oliveira e Martins (2011) sobre a força do ambiente externo na adoção de inovações.

Abaixo, detalha-se a análise fatorial para o grupo de gestores, evidenciando o mercado como um balizador de legitimidade discursiva.

Na figura 51, observa-se um agrupamento denso envolvendo os termos 'Concorrente', 'Mercado', 'Falar', 'Empresa' e 'Coisa'. Essa espacialização revela que, para a gestão, a pressão mimética é prioritariamente um fenômeno discursivo e estratégico.

Figura 51 - Análise de Correspondência Fatorial da Pressão Mimética para os Empresários



A proximidade entre 'Falar' e 'Mercado' sugere que a adoção de IA é impulsionada pelo 'burburinho' do setor. Conforme postulado por Oliveira e Martins (2011), o contexto ambiental é um dos preditores mais fortes para a adoção de novas tecnologias; se o mercado discute a ferramenta, a agência sente a necessidade de se posicionar para não parecer obsoleta. Esse achado corrobora com a visão de Awa et al. (2017) sobre a redução de incertezas: ao observar o que o mercado 'fala', o gestor busca mitigar os riscos de ficar para trás na corrida competitiva de Varginha.

Tudo que acaba acontecendo, eu sempre busco trocar muita ideia com o cara que está lá do outro lado... a gente meio que se ajuda. [Empresário AG-02]

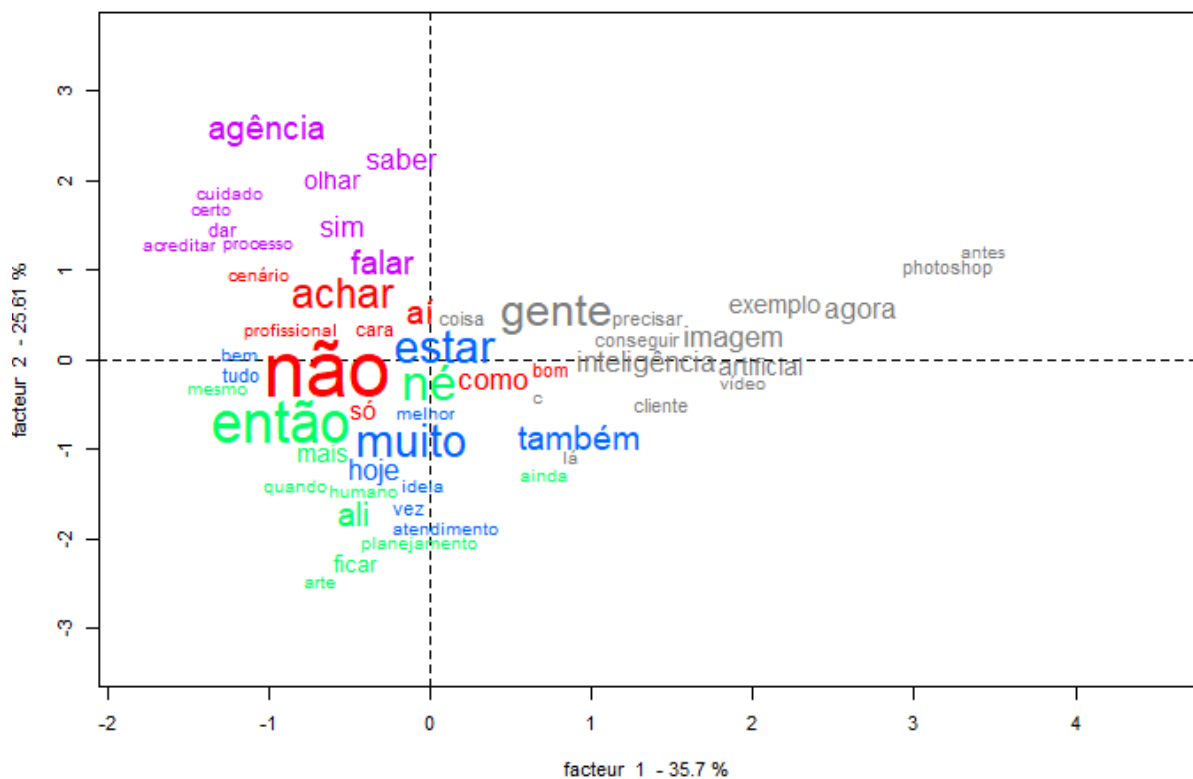
Eu falo que a gente não é poderoso o suficiente para mudar o mercado. A gente se adapta ao mercado. [...] se o mercado demanda algo, eu vou ter que me ajustar a isso.

Não falo que é o concorrente que pressiona, eu acho que é o cliente que pressiona o mercado e faz todos se movimentarem. [Empresário AG-05]

Diferente da visão estratégica de mercado dos gestores, a percepção dos colaboradores revela um mimetismo focado na execução e na comparação técnica.

Na figura 52, a palavra 'Agência' aparece associada a termos como 'Saber', 'Olhar' e 'Acreditar', indicando que, para o nível operacional, o concorrente é um objeto de escrutínio técnico.

Figura 52 - Análise de Correspondência Fatorial da Pressão Mimética para os Colaboradores



Diferente do gestor que monitora o 'Mercado' de forma abstrata, o colaborador foca na 'Agência' concreta e em seu 'Saber'. A pressão mimética aqui atua como um filtro de qualidade: o profissional observa o resultado alheio para avaliar sua própria competência. No entanto, a distância deste cluster em relação aos termos de ação direta sugere uma nuance importante na teoria de Awa et al. (2017): a pressão dos rivais só acelera a adoção se a execução do par for percebida como superior. Quando o colaborador julga o uso do

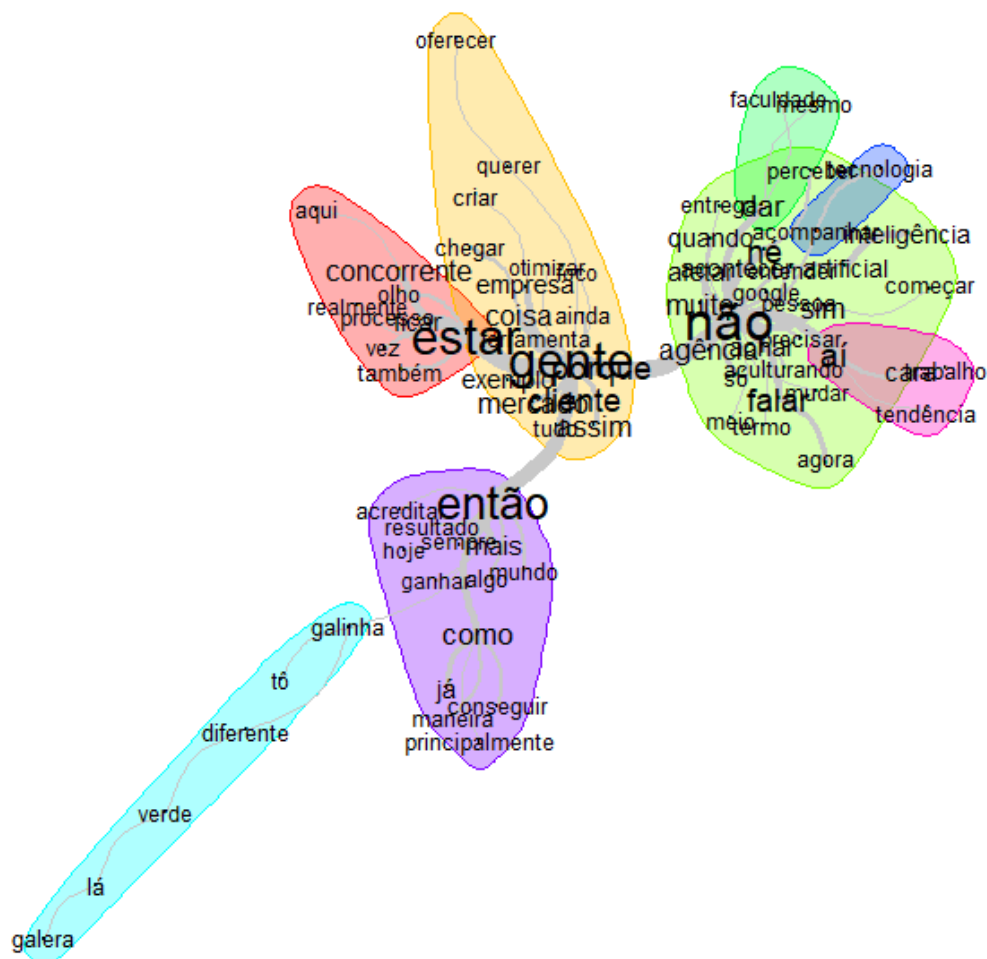
concorrente como amador, a pressão mimética é neutralizada pela crítica técnica, como já demonstrado anteriormente em recortes da entrevista.

A análise fatorial comparada permite identificar uma dissonância geográfica nas referências de mimetismo. Para os Gestores, a pressão é predominantemente Local/Relacional, focada na disputa direta por contas e espaço no mercado local, no contexto das organizações participantes. Já para os Colaboradores, a pressão é Global/Digital. Embora o termo não apareça explícito no gráfico, as evidências indicam que a 'régua' de qualidade não é a agência vizinha, mas o padrão observado em grandes centros (SP/BH) e redes sociais.

Como destacam Oliveira e Martins (2011), a adoção é mais provável quando a empresa percebe que a inovação está se tornando um padrão da indústria. Em Varginha, o padrão da indústria para o colaborador é global, o que enfraquece a força mimética local caso as agências vizinhas não atinjam esse nível de excelência.

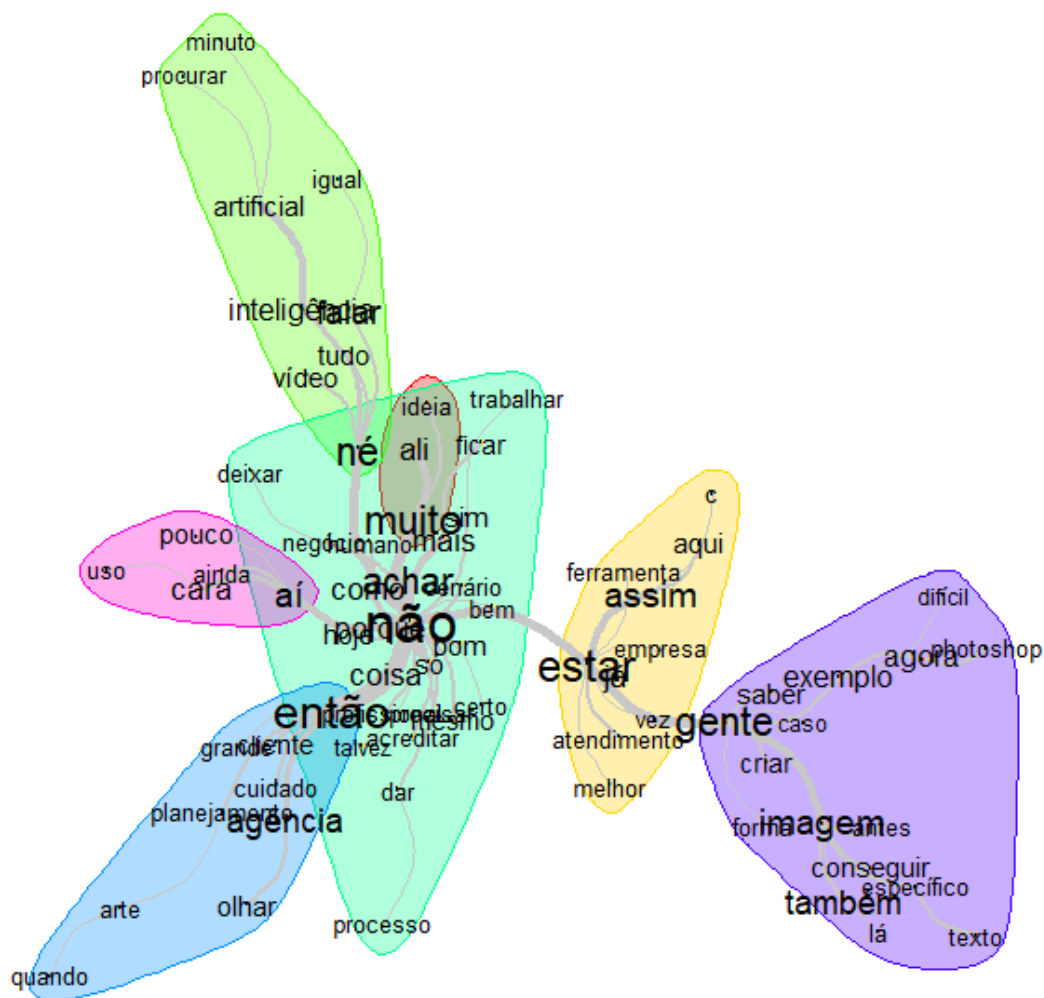
A análise de similitude encerra a investigação ao evidenciar as conexões finais de rede, evidenciando que a imitação ocorre em níveis cognitivos distintos.

Figura 53 - Análise de Similitude da Pressão Mimética para os Empresários



Na figura 53 dos empresários, o termo 'Concorrente' é um nó central ligado a 'Olho' e 'Estar'. Esta centralidade corrobora interpretativamente a teoria de DiMaggio e Powell (1983), integrada ao modelo TOE: a incerteza leva o gestor a buscar exemplos para reduzir o risco. O mimetismo aqui é um motor de ação voltado para o oferecimento de novos serviços e manutenção da competitividade (Oliveira; Martins, 2011).

Figura 54 - Análise de Similitude da Pressão Mimética para os Colaboradores



Na figura 54 dos colaboradores, a 'Agência' conecta-se a 'Arte', 'Planejamento' e 'Cuidado'. A conexão com 'Cuidado' revela que a observação do outro gera cautela e não necessariamente impulso. O mimetismo para o colaborador é uma ferramenta de consulta e

não um comando de ação, o que desloca a motivação da adoção da IA da pressão dos pares para a utilidade técnica individual.

O confronto entre o medo de ficar para trás e a autossuficiência técnica permite uma conclusão refinada sobre a dimensão Ambiente, evidenciando que a teoria de que a pressão de rivais impulsiona a adoção é evidenciada prioritariamente no nível estratégico. a análise demonstra como o ambiente externo se conecta diretamente à necessidade de oferecer novos serviços e vender, tratando a IA como uma resposta necessária à movimentação do mercado para garantir a paridade competitiva, alinhando-se aos pressupostos de Oliveira e Martins (2011).

Em contrapartida, observa-se um contraponto dessa teoria no nível operacional, onde a pressão mimética local mostra-se fraca. Embora o colaborador reconheça que o uso da Inteligência Artificial tornou-se um aspecto 'cultural' presente em praticamente todas as agências, sua motivação real para integrar a ferramenta ao fluxo de trabalho advém da utilidade prática individual e da busca por eficiência, e não da imitação de concorrentes, cuja execução técnica é frequentemente criticada ou rotulada como amadora pelo corpo técnico.

Esse cenário revela um deslocamento do modelo de referência, no qual a verdadeira pressão mimética que dita a régua de qualidade no contexto estudado não reside nos pares locais, mas em influências externas provenientes de grandes centros. Tanto gestores quanto colaboradores buscam em polos de inovação a inspiração que valida a adoção, tratando a concorrência local mais como um objeto de vigilância constante do que como um modelo de excelência a ser seguido. Conclui-se, portanto, que a Pressão Mimética entre os participantes atua como um impulsionador de agências, enquanto para os colaboradores funciona apenas como um ruído de fundo, visto que estes priorizam a maturidade e a robustez do processo técnico em detrimento da velocidade da cópia.

4.9 Normas Subjetivas

A transição para a dimensão Indivíduo representa um aprofundamento essencial no framework TOE. Enquanto as dimensões Tecnologia, Organização e Ambiente descrevem o cenário micro e macro e os recursos disponíveis, a dimensão Indivíduo foca no agente

executor da inovação. Conforme sugerido por extensões do modelo original e por autores como Venkatesh et al. (2003) e Ajzen (1991), a decisão final de adotar e utilizar uma tecnologia como a Inteligência Artificial é filtrada pelas percepções, crenças e motivações de quem está na ponta do processo: o gestor e o colaborador.

Nesta dimensão, investigamos como as características psicológicas e as pressões sociais primárias moldam a aceitação da IA. A análise será conduzida através de duas taxonomias principais: as Normas Subjetivas e os Impulsos Hedonísticos.

As Normas Subjetivas referem-se à percepção individual de pressão social para realizar ou não um determinado comportamento. Originária da Teoria do Comportamento Planejado (Ajzen, 1991) e posteriormente integrada aos modelos de aceitação tecnológica (TAM e UTAUT), essa taxonomia analisa o quanto o indivíduo acredita que pessoas importantes para ele, como mentores, colegas próximos, familiares ou figuras de autoridade, esperam que ele utilize a Inteligência Artificial.

Diferente da Pressão Normativa (Dimensão Ambiente), que trata de padrões profissionais e de mercado, as Normas Subjetivas operam em um nível mais íntimo e relacional. Trata-se da influência de 'outros significativos' na formação da intenção de uso. Se o círculo social imediato do publicitário valoriza a inovação tecnológica, a tendência é que ele sinta uma obrigação subjetiva de se alinhar a essa expectativa para manter sua legitimidade pessoal e profissional dentro desse grupo.

Segundo Venkatesh et al. (2003), em contextos de adoção voluntária, a influência social pode ser um preditor determinante, especialmente nos estágios iniciais da experiência com a tecnologia. Para o profissional de Varginha, a Norma Subjetiva pode se manifestar como o desejo de ser visto como 'moderno' ou 'eficiente' por seus pares diretos ou pela necessidade de atender a expectativas internalizadas durante a formação acadêmica e o convívio social.

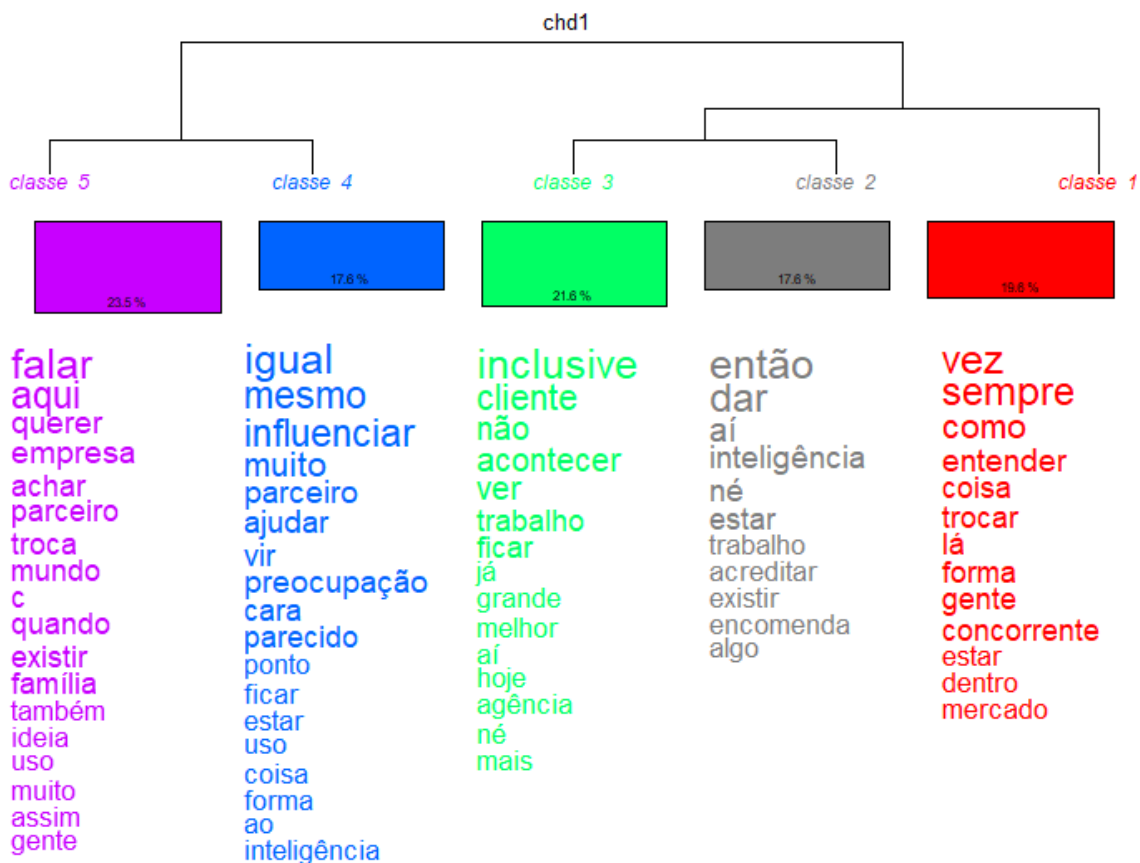
A fim de desvelar como essas percepções subjetivas influenciam o comportamento dos profissionais de Varginha, daremos início à análise dos dados coletados. Buscaremos

identificar se a motivação para o uso da IA provém desse senso de expectativa social primária ou se o indivíduo se sente isolado em sua decisão de adotar a ferramenta.

Para fundamentar essa discussão, apresentaremos a seguir os resultados obtidos através das ferramentas de processamento léxico, confrontando os discursos de empresários e colaboradores.

Dando continuidade à análise da dimensão Indivíduo, a taxonomia Normas Subjetivas foca na percepção do sujeito acerca da pressão social exercida por indivíduos ou grupos de referência para a realização de determinado comportamento. Sob a fundamentação de Awa et al. (2017) e Venkatesh e Davis (2000), as Normas Subjetivas são compreendidas como um mecanismo de influência social onde a opinião de pares, mentores e parceiros estratégicos atua como um validador de condutas. A hipótese teórica associada, sistematizada por Awa et al. (2017), postula que a existência de influência social afeta positivamente a intenção de adoção tecnológica. No entanto, os achados empíricos em Varginha-MG sugerem que essa influência transcende a mera propensão ao uso, configurando-se como um filtro de qualidade e um redutor de riscos em face da incerteza tecnológica (Awa et al., 2017; Santos et al., 2023).

Figura 55 - Dendrograma as Normas Subjetivas para os Empresários



Dendrogramme CHD1 - phylogram

A análise da Classificação Hierárquica Descendente (Figura 55) evidencia que as dinâmicas de influência interpessoal entre os gestores são capturadas predominantemente pelas Classes 5 e 4. A Classe 5 (Roxa - 23,5%), caracterizada pelos termos 'Falar', 'Parceiro', 'Troca' e 'Ideia', revela que a norma subjetiva opera por meio de uma rede de colaboração horizontal e consultiva. Infere-se que o empresário busca legitimação em parceiros de confiança, transformando a adoção da Inteligência Artificial em um processo de aprendizado compartilhado, ou uma 'pedagogia da escuta'.

Esse comportamento é ilustrado pelo relato do Empresário da AG-07, que valoriza a abertura ao aprendizado externo:

Eu não tenho vergonha de pedir duas coisas: não tenho vergonha de pedir ajuda, nunca tive, e de escutar. Tem que escutar, porque ali pode tá um tesouro que a gente nunca atinou pra isso, né? Então, eu acho sempre boa a opinião dos colegas.
[Empresário AG - 07]

A influência do especialista atua como um balizador técnico que mitiga a incerteza do gestor, como demonstrado pelo Empresário da AG-02 ao descrever sua interação com parceiros estratégicos:

Aí eu sempre pergunto pra ele: 'Cara, o que você acha disso? Qual ferramenta usar? O que muda?'
Eu mesmo tinha um conhecimento muito limitado, a nível de IA, de possibilidades. Ele já conhece inúmeras, que facilitam muito a vida, entendeu? [...] O Fernando é um parceiro nosso. [Empresário AG - 02]

Para além da ferramenta em si, a norma subjetiva promove uma visão de união da categoria, onde a colaboração entre pares fortalece a resistência a impactos externos, conforme sugere o Empresário da AG-05:

Eu vejo como parceiro mesmo. Eu vejo como parte do mercado. [...] eu vejo parceiros. Eu acho que a gente é tudo parceiro do mesmo processo. [...] quanto mais unida uma categoria é, menos suscetível a impactos do mercado ela vai ser.
[Empresário AG - 05]

Paralelamente, a Classe 4 (Azul Escuro - 17,6%), composta por termos como 'Influenciar', 'Preocupação', 'Parecido' e 'Igual', apresenta a influência social sob a forma de um alerta ético e estético. Neste contexto, as opiniões dos grupos de referência atuam como um freio à padronização dos resultados. A norma subjetiva vigente no ecossistema local dita

que, para obter respeito e legitimidade entre os pares, a Inteligência Artificial deve ser utilizada como um vetor de diferenciação e não de conformidade automatizada.

O Empresário da AG-09 corrobora essa perspectiva ao associar a influência do mercado à preocupação com a homogeneização do trabalho criativo:

Pensando em marketing de conteúdo, algo que é uma preocupação é quando você vai aproveitar um tema que está em alta. A tendência é que o uso de IA por várias pessoas, várias agências, vários produtores de conteúdo abordando o mesmo assunto seja muito parecido.

Então, isso é uma preocupação hoje: 'tá, eu usei IA, vai ficar parecido'. Então eu olho antes as abordagens e tento usar minha inteligência natural para diferenciar aquilo que a IA me deu como proposta. Diferenciação, não entrar nesse hype de ficar tudo muito igualzinho nas opiniões, é um ponto de preocupação. É um ponto: o resultado dela ser muito parecido. [Empresário AG - 09]

Adicionalmente, a influência de terceiros manifesta-se por meio do apontamento de falhas técnicas, gerando uma norma de prudência. Exemplos de erros grotescos no mercado, como os 'seis dedos' em imagens geradas por IA, reforçam a necessidade de cautela, conforme mencionado pelos Empresários da AG-01 e AG-08, que rejeitam resultados que não atinjam o padrão de qualidade exigido pelo grupo.

A gente vê exemplos no mercado de problemas que surgem com o uso incorreto — por exemplo, campanhas grandes com inconsistências, como pessoas com 'seis dedos' em vídeos gerados por IA.

Isso reforça a nossa necessidade de ter prudência e usar da maneira correta. Não podemos falhar, especialmente atendendo clientes de grande porte. [Empresário AG - 01]

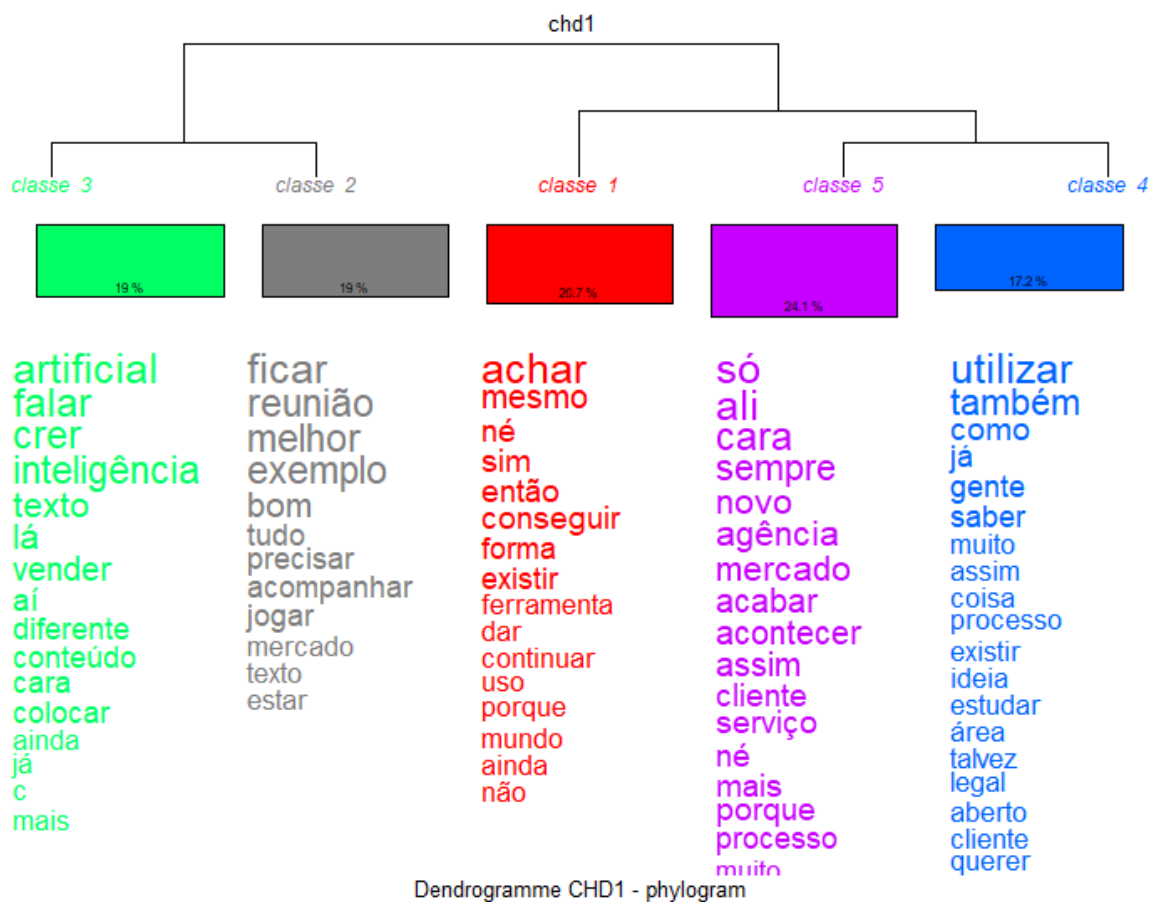
E tem uma coisa que tá afetando muito. Às vezes eu tenho algumas pessoas que fazem trabalhos pra mim por fora, artes, essas coisas, e a pessoa usa de fato uma foto feita em inteligência artificial. Eu sempre peço pra mudar. Então a gente não aceita foto usada de IA, de banco de inteligência artificial, gerada por inteligência artificial. Porque realmente a inteligência artificial hoje, ela é artificial. Então ela tem erros, e o humano tem erro, imagina. Então é uma foto de uma pessoa com seis mãos, com seis dedos. Tem alguns erros grotescos assim que eu já vi estampado, inclusive na cidade, em outdoor. [Empresário AG - 08]

Diante dos dados, sugere-se uma situação em que as Normas Subjetivas atuam como um sistema de curadoria informal. Embora a teoria de Awa et al. (2017) encontre sustentação empírica no efeito positivo da influência social na adoção, nota-se que, em Varginha, essa força molda prioritariamente a qualidade e a prudência. A decisão de adotar a IA é

influenciada pela busca do que o grupo considera um 'tesouro' tecnológico (AG-07), ao mesmo tempo em que é regulada pelo medo de produzir resultados considerados medíocres ou idênticos aos demais. Assim, a influência social serve tanto como um acelerador técnico via parceiros especialistas quanto como um mantenedor da identidade criativa frente ao risco de homogeneização (Santos et al., 2023).

A análise das Normas Subjetivas (Figura 56) sob a ótica operacional revela que, para os colaboradores, a influência social atua como um mecanismo de regulação técnica e aprendizado coletivo, definindo parâmetros de execução no cotidiano das agências. Enquanto na gestão a influência de pares foca na sustentação analítica estratégica, no nível operacional ela se manifesta na conformidade técnica e na busca por legitimidade profissional perante o grupo. Sob a fundamentação de Awa et al. (2017) e Venkatesh e Davis (2000), as Normas Subjetivas no ambiente de trabalho operam como um determinante da intenção de uso, especialmente quando o indivíduo percebe que o domínio da tecnologia é um valor compartilhado por seus 'outros significativos' no ambiente de execução.

Figura 56 - Dendrograma as Normas Subjetivas para os Colaboradores



A estrutura da Classificação Hierárquica Descendente (Figura 56) destaca que a dinâmica da influência social entre a equipe é capturada primordialmente pelas Classes 4 e 1. A Classe 4 (Azul Escuro - 17,2%), que agrupa termos como 'Utilizar', 'Também', 'Gente' e 'Saber', sugere a formação de uma comunidade de prática voltada ao aprendizado compartilhado. A presença do advérbio 'Também' indica um comportamento de acompanhamento e sustentação analítica mútua, onde a norma subjetiva não é coercitiva, mas colaborativa. O Colaborador da AG-03 ilustra essa dinâmica ao descrever o alinhamento do time:

Eu acredito que a gente tá muito alinhado nesse sentido, de tá todo mundo utilizando, né? A gente se ajuda, a gente troca muito conhecimento, e eu acredito que nossas opiniões são muito parecidas, sabe?

A gente pede muita opinião também pra avaliar. Por exemplo, se eu gerar uma imagem, eu peço a opinião dos meus colegas — se a imagem tá convincente o suficiente, se tá boa o suficiente — pra gente ir aprimorando.

Mas, assim, acho que a gente tá muito alinhado nesse sentido de todo mundo utilizar a inteligência artificial.[Colaborador AG - 03]

Esse processo de troca contínua e a receptividade às opiniões alheias, mencionada pelo Colaborador da AG-08, reforçam a ideia de que o grupo estabelece um padrão de aceitação tecnológica que incentiva o indivíduo a evoluir tecnicamente.

Afeta no sentido de que a gente tem que ter uma cautela, né, para aquilo que eu te falei, para que a inteligência artificial não tome o nosso lugar. Então a gente tem que sempre tentar entregar uma coisa mais natural possível, que não seja, sabe, 100% feita com IA, que não mostre que é feito 100% com IA, para mostrar que tem o nosso trabalho ali, e que o nosso trabalho é muito maior que isso.

A gente sabe que tem clientes que já conhecem, que já têm uma certa resistência, outros não, e colegas também, parceiros. Então eu acho que é bacana, a gente está sim aberto às opiniões das outras pessoas, porque não é todo mundo que tem a mesma opinião sobre, né? Então a gente sempre está atento a isso e sempre ter cautela. [Colaborador AG - 03]

Por outro lado, a Classe 1 (Vermelha - 20,7%), associada a termos como 'Achar', 'Conseguir' e 'Forma', revela que as normas subjetivas exercem um papel de filtro crítico e 'policciamento' técnico. Nesse contexto, a influência dos pares incide sobre a maneira como a Inteligência Artificial é aplicada, coibindo o uso considerado simplista ou artificial. O Colaborador da AG-01 relata como essa regulação entre colegas ocorre na prática operacional:

Afeta, sim. Como eu já comentei com você, a gente tem que ter um limite no uso da IA. É visível que a maioria das pessoas é muito aberta à utilização, porque realmente potencializa e acelera o processo. Mas, ao mesmo tempo, acho que precisa existir esse limite.

Algumas pessoas conseguem separar muito bem e enxergar a IA como uma ferramenta: 'Vamos analisar o que posso usar disso e o que não posso'. Essas pessoas têm esse discernimento. Mas existem outras que enxergam de outra forma, tipo: 'Ah, vai me ajudar, vou fazer mais rápido, vou copiar e colar e pronto. [Colaborador AG - 01]

Infere-se que a norma subjetiva do grupo exige que a tecnologia seja um auxílio invisível, preservando a reputação técnica do profissional. Esse achado complementa a visão de Venkatesh e Davis (2000), ao demonstrar que a influência social modera a forma de uso em ambientes criativos para garantir a qualidade estética e funcional.

Adicionalmente, nota-se a influência de referências aspiracionais externas, ou 'mentores', que ditam padrões de excelência para os colaboradores. O Colaborador da AG-09 destaca que acompanha o movimento de profissionais que considera referências na área, utilizando o padrão desses mentores para balizar seu próprio nível de aprendizado.

Afeta, por exemplo, em dois sentidos.

Um deles é: as pessoas que eu me baseio, ou que eu aprendo com elas, meus mentores e tudo mais, eles estão muito na frente nesse mercado. Tá, porra, tudo que chega pra gente essa galera já testou muito antes.

Então eu fico acompanhando o movimento de mercado. Por exemplo: ah, o Claude é melhor pra código, pum, Cloud. Tal coisa é melhor pra gerar texto, pô, naturalmente falado, que é o caso do Gemini, sacou? Pô, ChatGPT é muito bom em análise de planilhas, de dados ali consolidados.

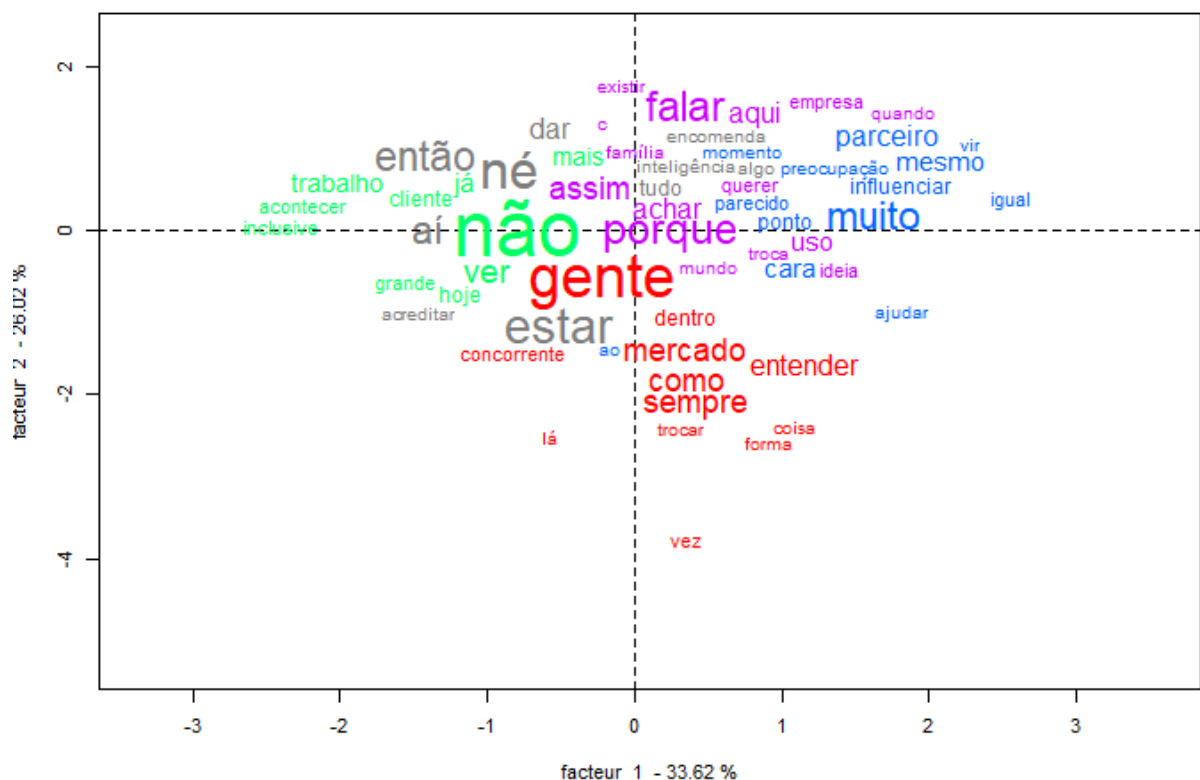
E aí eu fico acompanhando nesse ponto e vou testando também, positivamente. Porque foi interessantíssimo pra mim conhecer o Claude, por exemplo, que era uma que eu não usava e que hoje é a que eu mais uso. Eu tenho o maior plano deles e eu uso muito.[Colaborador AG - 09]

Diante desse cenário, sugere-se uma situação em que as Normas Subjetivas atuam como um motor de socialização técnica e controle de qualidade paritário. Diferente dos gestores, que buscam mitigar riscos de negócio, os colaboradores utilizam a pressão dos pares como um instrumento de aperfeiçoamento operativo. A percepção de que os colegas valorizam uma execução refinada da IA parece reduzir a resistência ao uso e, simultaneamente, elevar o nível de exigência técnica, transformando a adoção em um

compromisso coletivo com a excelência da entrega final (Awa et al., 2017; Santos et al., 2023).

A espacialização dos termos por meio da Análise Fatorial de Correspondência aprofunda a compreensão da taxonomia Normas Subjetivas, evidenciando uma distinção fundamental na origem e na função da influência social entre os níveis hierárquicos das agências analisadas. Enquanto para os gestores a norma subjetiva é predominantemente externa e estratégica, voltada para a sustentação analítica de decisões de negócio, para os colaboradores ela assume um caráter interno e operacional, centrada na sustentação da qualidade técnica e no compartilhamento de processos. Essa dinâmica refina a teoria de Awa et al. (2017) e os pressupostos de Venkatesh e Davis (2000) sobre como a influência de 'outros significativos' modera a intenção de uso tecnológico.

Figura 57 - Análise de Correspondência Fatorial das Normas Subjetivas para os Empresários



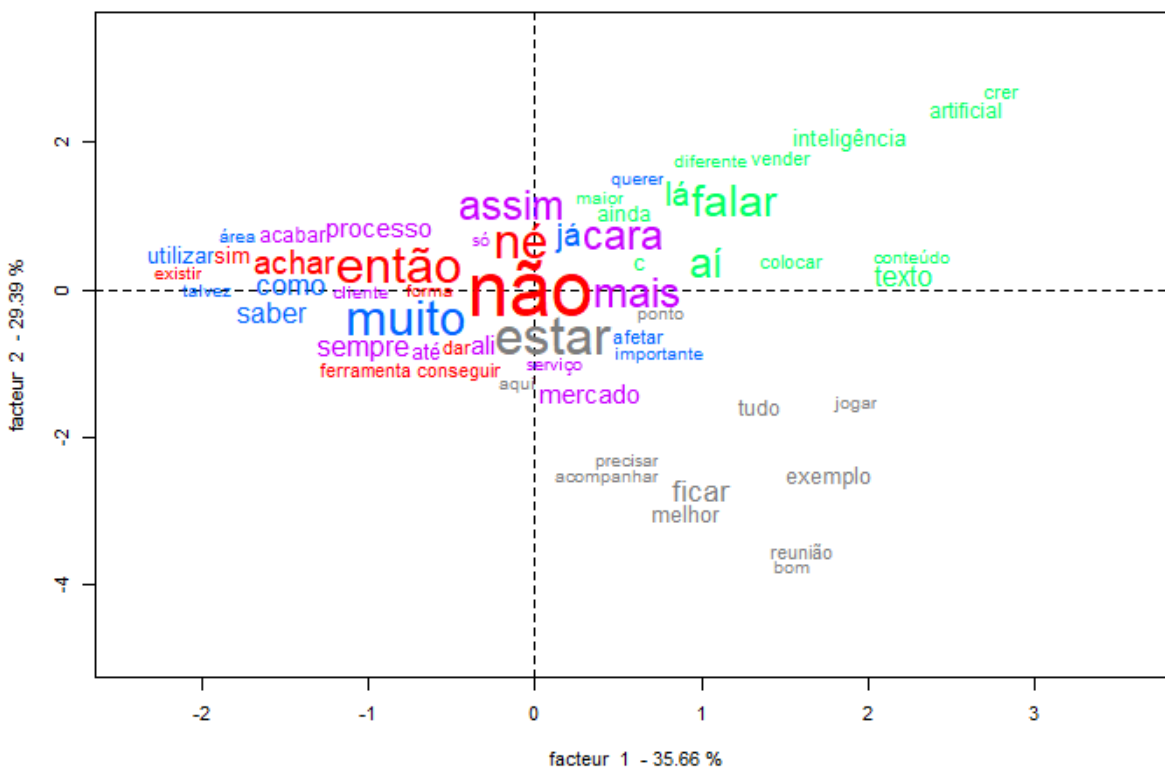
Na Figura 57 dos empresários, observa-se o destaque do termo 'Parceiro' no quadrante superior direito, em estreita associação com 'Influenciar' e 'Preocupação'. Infere-se que a

norma subjetiva para este grupo é configurada como uma rede de sustentação analítica horizontal, onde a opinião de outros empresários ou especialistas externos atua como o fator determinante para a adoção. A presença do termo 'Preocupação' sugere que essa troca visa mitigar riscos inerentes à implementação da IA, como questões de reputação ou segurança. Esse achado corrobora a tese de Awa et al. (2017) de que gestores buscam 'opiniões superiores' ou especializadas para reduzir incertezas em investimentos tecnológicos.

O Empresário da AG-02 exemplifica essa dependência da consultoria de pares ao citar a influência de um parceiro específico como já citado anteriormente, da mesma forma, o Empresário da AG-04 relata como o compartilhamento de resultados positivos por terceiros impulsiona a adoção interna:

Claro, influencia! A gente ouve muitos parceiros e muitos amigos. Aqui é uma empresa muito aberta: vem muito amigo nosso tomar café, concorrente também. [...] E com certeza influencia. Influencia num ponto, igual: um dia um parceiro nosso falou 'Nossa, cara, eu montei um fluxograma pra esse evento desse cliente meu aqui com a inteligência. Olha, ficou muito melhor e eu fiz mais rápido do que usando um Glock da vida'. Isso influenciou pra caramba, entendeu? Igual tem parceiro que usa IA pra ajudar na questão do equilíbrio financeiro da empresa — de fazer os gráficos, as ondas, os custos. Os caras usam e funciona bacana, entendeu?
[Empresário AG - 04]

Figura 58 - Análise de Correspondência Fatorial das Normas Subjetivas para os Colaboradores



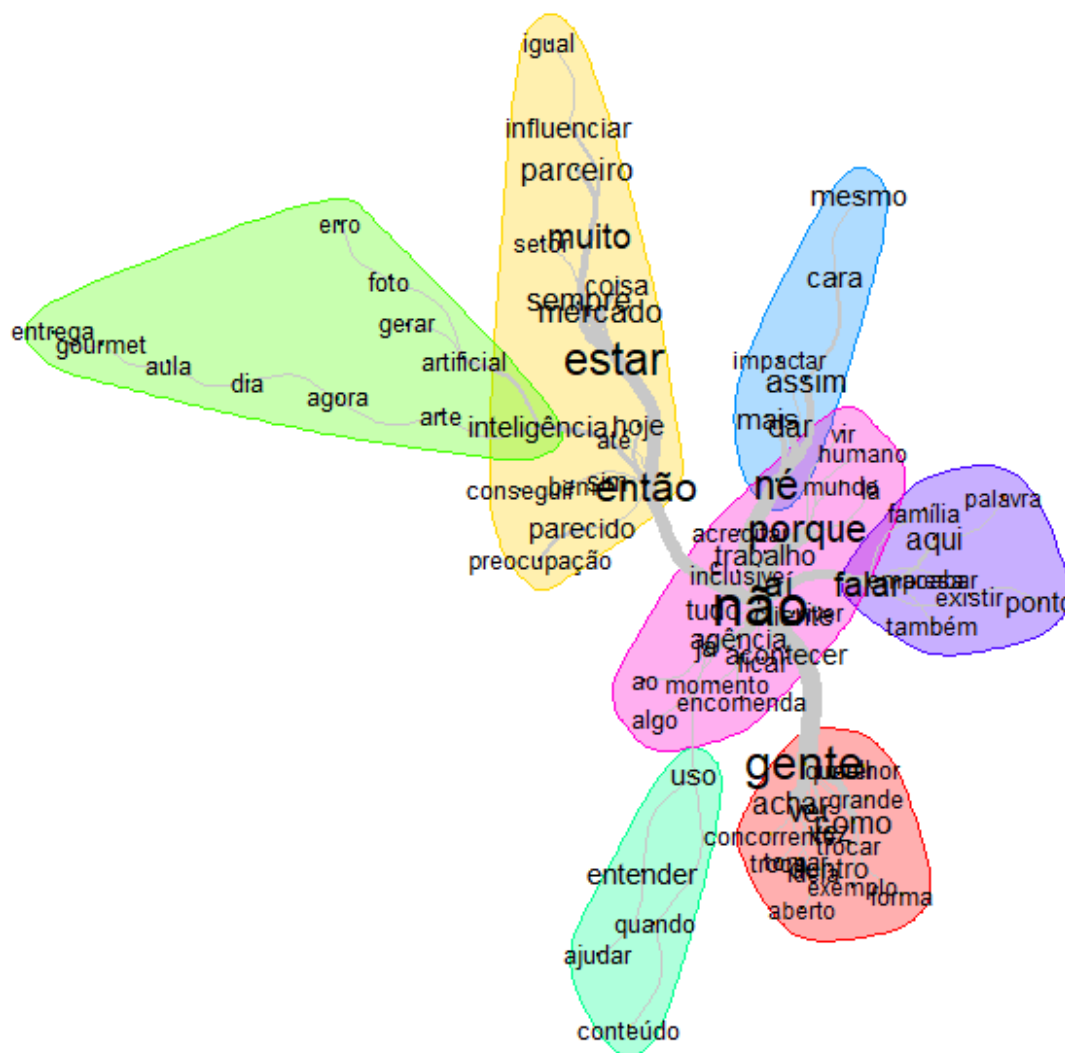
Em contrapartida, no gráfico dos colaboradores (Figura 58), a influência social é estruturada em torno do coletivo de trabalho, representada pelos termos 'Gente', 'Saber' e 'Utilizar'. Essa configuração indica que a norma subjetiva é construída no consenso e na prática diária do time. Para o colaborador, a legitimidade da ferramenta é validada pelo uso coletivo: se o grupo 'sabe' e 'utiliza', a tecnologia é aceita. A influência atua como um mecanismo de nivelamento técnico, onde o compartilhamento de atalhos e *'prompts'* torna-se uma norma de grupo para manter o padrão produtivo.

A triangulação entre os planos fatoriais sugere uma situação de conformidade positiva em ambos os grupos, embora por motivações distintas. No nível gerencial, a influência social flui de fora para dentro, auxiliando na decisão estratégica de o que implementar (Venkatesh; Davis, 2000). No nível operacional, a influência é circular e interna, focada em como utilizar a ferramenta para evitar julgamentos negativos dos pares, como as pechas de 'preguiçoso' ou 'amador'. Conclui-se que, no ecossistema publicitário pesquisado, a adoção da IA é sustentada por uma 'bolha' de incentivo mútua, onde termos como 'Ajuda', 'Troca' e 'Ideia' predominam sobre sentimentos de proibição ou medo, consolidando a influência social como um dos pilares da modernização das agências participantes (Awa et al., 2017; Santos et al., 2023).

A análise de similitude encerra a discussão sobre a taxonomia Normas Subjetivas, evidenciando as conexões de rede que sustentam a influência social nas agências pesquisadas. A triangulação entre os grafos de similitude e os relatos empíricos evidencia a dicotomia identificada nas etapas anteriores: enquanto para os gestores a influência social é pautada por uma busca externa de referência e diferenciação, para os colaboradores ela se manifesta como uma busca interna por consenso e suporte técnico. Essa dinâmica valida e amplia os pressupostos de Venkatesh e Davis (2000) e Awa et al. (2017) sobre como as percepções dos 'outros significativos' moldam a trajetória de adoção tecnológica.

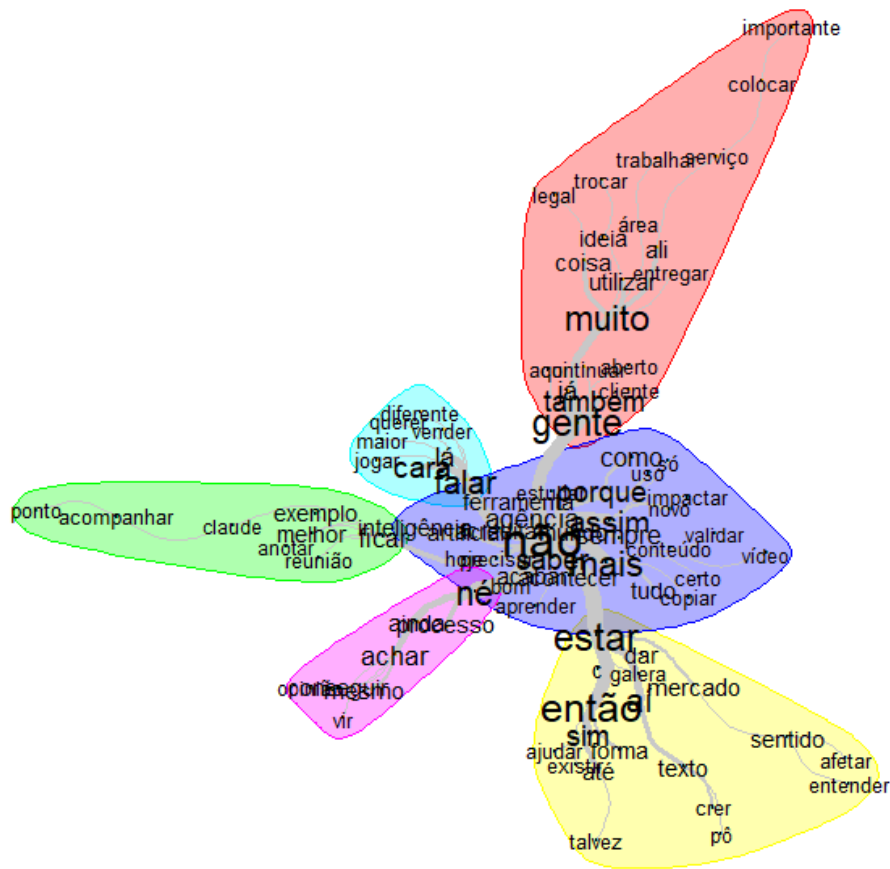
A estrutura das conexões nos grafos oferece uma representação visual das redes de influência que operam em diferentes níveis de consciência organizacional.

Figura 59 - Análise de Similitude das Normas Subjetivas para os Empresários



No grafo dos empresários (Figura 59), o termo 'Influenciar' destaca-se em um cluster vertical diretamente conectado a 'Parceiro', 'Igual' e 'Parecido'. Esta configuração revela que a norma subjetiva, no nível da gestão, está intrinsecamente atrelada à comparação competitiva. Infere-se que o empresário utiliza o feedback de parceiros para validar a tecnologia, mas a proximidade com termos que denotam similaridade indica que a influência social traz consigo um alerta para a diferenciação. Segundo a teoria de Awa et al. (2017), os gestores buscam reduzir riscos por meio de opiniões especializadas; em Varginha, esse risco é identificado como a 'comoditização' do trabalho.

Figura 60 - Análise de Similitude das Normas Subjetivas para os Colaboradores



Em contrapartida, no grafo dos colaboradores (Figura 60), a dinâmica observada é de comunidade e horizontalidade. O termo central 'Gente' conecta-se fortemente a 'Trocar', 'Ideia' e 'Utilizar'. Para o corpo técnico, a influência social é pragmática: o grupo ('a gente') evidencia a ferramenta por meio da troca de ideias sobre como utilizá-la de forma eficaz. Diferente do receio de similaridade presente na gestão, a norma subjetiva operacional cria um ambiente de segurança para a experimentação coletiva. Se um colega utiliza uma técnica de IA com sucesso, o grupo tende a validar e adotar o comportamento, corroborando a visão de Santos et al. (2023) sobre o papel das redes de influência no engajamento tecnológico.

O confronto entre o Medo da Homogeneização e a Segurança do Consenso permite uma compreensão refinada da dimensão Indivíduo. Sugere-se uma situação em que as Normas

Subjetivas atuam como um filtro de legitimidade em duas frentes: (i) A influência social é o motor que impulsiona o gestor a buscar ferramentas validadas por parceiros, mas a teoria é moderada por uma norma de originalidade. O indivíduo sente-se pressionado a adotar a IA para ser eficiente, mas igualmente pressionado a não ser 'igual' aos demais, preservando sua reputação no círculo de empresários, (ii) a influência social é o facilitador do uso diário. A norma do time impõe um padrão de colaboração onde a opinião do colega serve para validar a qualidade técnica (como a correção de erros gerados por IA) e garantir que a entrega final não seja percebida como 'preguiçosa'.

Desta forma, entende-se que as Normas Subjetivas em Varginha-MG consolidam a Inteligência Artificial não apenas como uma ferramenta tecnológica, mas como um objeto de negociação social. A adoção é sustentada por uma rede de influência que valoriza o progresso técnico, desde que este não comprometa a distinção criativa (no nível gerencial) ou a integridade da execução (no nível operacional) (Ajzen, 1991; Awa et al., 2017; Santos et al., 2023).

4.10 Impulsos Hedonísticos

A última taxonomia da dimensão Indivíduo a ser explorada é a dos Impulsos Hedonísticos, que investiga o componente afetivo e emocional inerente ao processo de adoção tecnológica. Enquanto as taxonomias anteriores focam em aspectos utilitários ou pressões sociais, os impulsos hedonísticos referem-se ao prazer, satisfação ou diversão derivados do uso de uma tecnologia. De acordo com Venkatesh et al. (2012), a motivação hedonística é definida como o deleite intrínseco que o indivíduo experimenta ao interagir com uma inovação, sendo um preditor determinante da intenção de comportamento e do uso continuado. No framework integrado de Awa et al. (2017), essa variável é essencial para compreender como os sentimentos individuais e as gratificações emocionais podem catalisar a aceitação da Inteligência Artificial dentro das organizações, transcendendo a busca por mera eficiência operacional.

No contexto das agências publicitárias deste estudo, a exploração de novas ferramentas de IA está intrinsecamente ligada à criatividade e à descoberta. Amabile (2020)

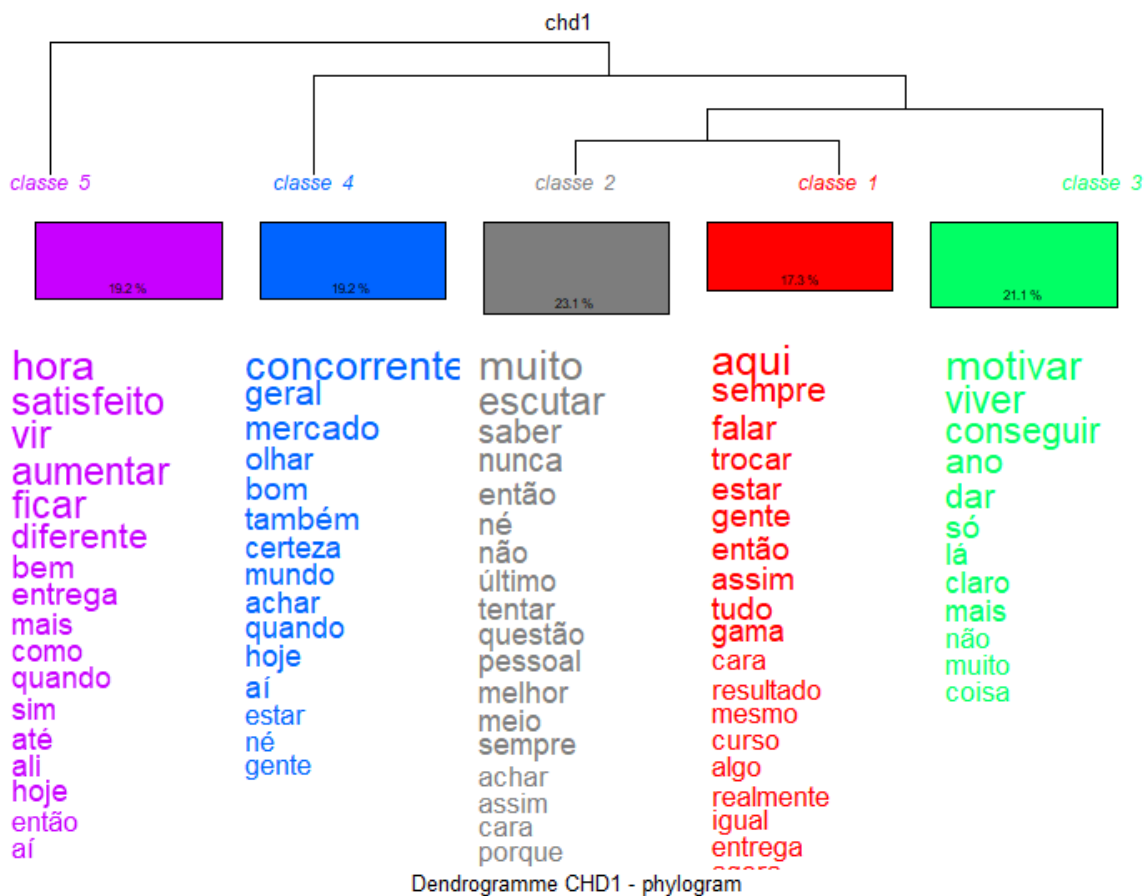
destaca que a motivação intrínseca, o impulso de realizar uma atividade pelo prazer e desafio que ela proporciona em si mesma, é um pilar fundamental da criatividade organizacional. Onde há curiosidade e satisfação na exploração de novos caminhos tecnológicos, há uma maior propensão para a experimentação e a superação de barreiras técnicas. Assim, o componente hedonístico atua como um combustível emocional que motiva o profissional a 'gastar tempo' testando possibilidades, refinando *prompts* e descobrindo novos formatos, não apenas por obrigação, mas pelo entusiasmo gerado pela novidade e pelo potencial criativo das ferramentas.

Para os empresários e colaboradores de Varginha-MG, essa taxonomia busca desvelar se a adoção da Inteligência Artificial é acompanhada por um senso de gratificação pessoal e curiosidade técnica. A investigação foca em entender se o prazer derivado de ver uma campanha tomar forma ou de resolver um problema complexo com o auxílio da IA atua como um fator condicionante que acelera a integração tecnológica nas agências analisadas. Diferente da pressão externa, o impulso hedonístico nasce da relação direta do sujeito com a máquina, transformando o trabalho em um ambiente de experimentação contínua.

Desta forma, daremos início à análise dos dados para identificar como esses estados emocionais de satisfação e curiosidade se manifestam nos discursos dos entrevistados. Buscaremos observar se o 'encanto' com as capacidades da IA funciona como uma força de tração interna que reduz a percepção de esforço e amplia a vontade de inovar na prática publicitária regional.

A teoria de que o impulso hedonístico afeta positivamente a adoção é testada a partir da percepção de prazer e curiosidade dos gestores em relação à exploração da Inteligência Artificial.

Figura 61 - Dendrograma dos Impulsos Hedonísticos para os Empresários



A Classificação Hierárquica Descendente (Figura 61) destaca a Classe 3 (Verde - 21,1%) como o núcleo explicativo desta taxonomia, reunindo termos como 'Motivar', 'Viver' e 'Conseguir'. A presença dessas palavras sugere que o impulso hedonístico dos empresários em Varginha transcende o caráter lúdico, estando ancorado no sentimento de protagonismo histórico e na capacidade de atingir resultados anteriormente inacessíveis. Infere-se que o prazer da descoberta atua como um motor evolutivo, onde o empresário se sente motivado ao vivenciar a vanguarda tecnológica e projetar o desenvolvimento futuro da profissão.

Os relatos empíricos corroboram com a premissa de que o fascínio pela ferramenta impulsiona a experimentação constante. Para gestores como os das agências AG-01, AG-02 e AG-05, a curiosidade 'aflora' diante do novo, gerando um estado de imersão onde o ato de 'fuçar' e descobrir novas funcionalidades é percebido como um componente vital da própria evolução profissional.

Com certeza. Isso aí acabou fazendo parte, e acho que, de maneira geral, quem está nesse mercado está nesse momento de descoberta. 'Pô, olha esse Nano Banana... olha a qualidade que tá dando! Que mockup, cara! Que legal, cara! Faz assim, assim, assado...' Então, assim, as pessoas estão sempre pesquisando, trocando ideias, compartilhando. [...] Porque, cara... só assim que a gente evolui. Não tem outro caminho.[Empresário AG - 01]

Sim, cara... É que eu sou tendencioso, né? Eu sou um cara muito curioso, então eu estudo muito. E hoje eu tô estudando mais a parte de IA, automação, sistema de software, construir softwares com IA. Então, eu vou ser suspeito pra falar: eu me interessei muito.[Empresário AG - 02]

Acho que tem profissionais que, eu tenho, adoraria, e tem... e tão abertos. [...] Eu não tenho, não compro o último celular do momento; o outro não tá nem aí, o celular tá quebrado e não tá nem aí. [...] Eu... eu sinto, eu penso assim: eu acho que o melhor caminho é o caminho do meio, porque nem tão sol, nem tão lua. Porque eu posso tá muito... é imerso e não enxergar a essência, e posso tá muito defasado e não acompanhar a evolução.[Empresário AG - 05]

Essa satisfação intrínseca é amplificada pelo sentimento de superação de limites técnicos; o Empresário da AG-03, por exemplo, relata uma felicidade genuína ao conseguir criar algo impossível de ser realizado sem o auxílio da IA, enquanto o gestor da AG-07 associa seu entusiasmo à capacidade de transformar positivamente a realidade de seus clientes.

Com certeza! Nossa, motiva demais. Quando a gente cria alguma coisa com IA — principalmente vídeo, algo mais engraçado, de entretenimento — que é algo que eu não conseguiria fazer com uma pessoa real, a gente se sente muito bem, muito feliz. [...] E foi muito legal, porque a gente ficou bem satisfeito com a nossa criação, utilizando a inteligência artificial para transformar aquilo em um conteúdo bem atrativo e criativo. Com certeza! Nossa, motiva demais. [Empresário AG - 03]

Muito. Quando ela é capaz de transformar a vida do meu cliente, então eu fico louco. Eu quero aprender tudo que ela pode fazer pra ajudar.[Empresário AG - 07]

Observa-se também uma vertente visionária do prazer tecnológico, onde o otimismo em relação ao futuro e à longevidade atua como um fator de tração emocional, como exemplificado pelo Empresário da AG-06 ao projetar as evoluções para as próximas décadas. No entanto, o impulso hedonístico pode apresentar nuances condicionais, como demonstrado pelo relato da AG-09, onde a satisfação não advém necessariamente do processo de uso — que pode ser percebido como estressante —, mas sim do resultado final em termos de valor agregado e eficiência operacional.

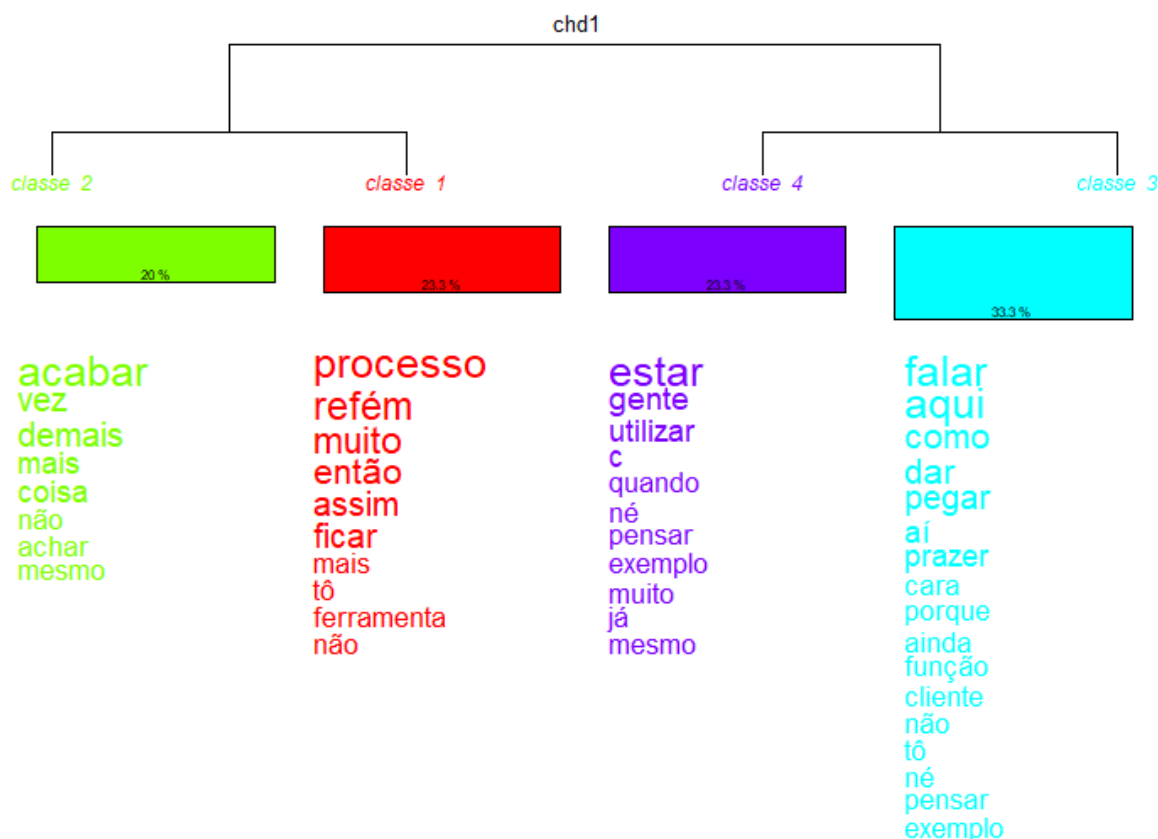
Motiva muito, porque o mundo... nós estamos vivendo a vanguarda, onde o pai que descobriu, que falou sobre a IA lá na década de oitenta, inclusive ele... ele fez um... um dado. E aí a IA vai não só na comunicação, mas ela vai alastrar pra medicina, pra nanotecnologia, pra questão dos humanoides, pra ir a... a ta rachada num chip cerebral. Isso não é coisa mais de Jetsons, né, isso é uma coisa... já é uma realidade. [...] A minha probabilidade de viver 100 anos é muito grande. Se eu estou com 80 anos, a minha probabilidade de viver 160 anos é muito grande, por conta da... da potência que a IA vai fazer na medicina, na nanotecnologia, na questão dos... dos humanoides, né, partes do corpo humano se tornarem possível de você injetar chips. Então, isso é fantástico. Então, na comunicação, não é diferente. A gente vislumbra isso e sente muito animado com essa perspectiva agora dos próximos anos. [Empresário AG - 06]

Em termos de ser satisfatório, nem sempre. Porque já aconteceu da gente passar horas adequando a solicitação até vir algo bom. Então isso aumentou o estresse. Mas, por outro lado, naqueles assuntos mais técnicos, que realmente a velocidade faz diferença, dá a motivação de se sentir: 'poxa, tô saindo na frente'. Porque, olha só, ele analisou pra mim quatrocentos artigos que eu não conseguiria analisar em um ano de trabalho. Então, quando esse suporte vem pra aumentar o valor da minha hora, sim, que eu já tenho uma especialidade, se a IA me ajuda a fazer com que essa especialidade valha mais, isso é motivador. Só que, ao mesmo tempo, interagir com ela até conseguir esse resultado é muito bater a cabeça e aprender com cada erro. [...] Então é bem diferente. E aí esse processo de aprender é estressante, mas a motivação vem quando ele aumenta o valor da hora. [Empresário AG - 09]

Diante dessa pluralidade de sentimentos, sugere-se uma situação em que, em Varginha, a motivação hedonística opera como um potente catalisador da adoção, onde o prazer da conquista técnica e o fascínio pelas possibilidades futuras reduzem a resistência ao esforço de aprendizagem, consolidando a Inteligência Artificial como um objeto de desejo criativo e profissional.

A análise da taxonomia Impulsos Hedonísticos sob a perspectiva operacional revela que, para os colaboradores, o componente afetivo da tecnologia está intrinsecamente ligado ao alívio operacional e à redescoberta do prazer intelectual. Enquanto os gestores associam a motivação à conquista estratégica e ao futuro, o corpo técnico conecta a satisfação ao cotidiano da 'função' e ao ato de 'pensar'. Conforme fundamentado por Awa et al. (2017) e Venkatesh et al. (2012), a motivação hedonística atua como um potente catalisador da intenção de uso quando o indivíduo experimenta deleite ou diversão na interação com a ferramenta. No ambiente das agências pesquisadas, esse impulso é testado a partir da curiosidade e do entusiasmo gerados pela capacidade da Inteligência Artificial em otimizar processos criativos e técnicos (Amabile, 2020).

Figura 62 - Dendrograma dos Impulsos Hedonísticos para os Colaboradores



Dendrogramme CHD1 - phylogram

A estrutura da Classificação Hierárquica Descendente para os colaboradores (Figura 62) identifica a Classe 3 (Azul Claro - 33,3%) como a mais representativa para este construto. Esta classe agrupa explicitamente o termo 'Prazer' a palavras como 'Pensar', 'Função' e 'Exemplo'. Infere-se que, no nível operacional, o hedonismo não reside apenas no caráter lúdico da IA, mas na libertação de tarefas repetitivas (trabalho braçal) que permite ao profissional reorientar seu foco para a dimensão estratégica e criativa do trabalho. A satisfação, portanto, é derivada de uma percepção de eficiência pessoal que devolve o prazer ao exercício intelectual da profissão.

Os relatos dos colaboradores corroboram com a teoria de Awa et al. (2017) ao descreverem uma 'paixão pela eficiência'. O Colaborador da AG-04 ilustra como o alívio de tarefas tediantes gera satisfação:

A gente conseguiu interligar alguns pontos [...] principalmente no quesito inicial, quando esse cliente entra na nossa carteira. [...] A gente consegue estruturar e mapear tudo isso e colocar as ferramentas necessárias para desenrolar isso dentro da agência.. [Colaborador AG - 04]

Essa visão é compartilhada pelo Colaborador da AG-03, que associa o prazer ao resultado final satisfatório, o que amplia o desejo de uso continuado. Por outro lado, observa-se um 'encantamento' quase filosófico pela tecnologia, como demonstra o Colaborador da AG-09 ao descrever a IA como uma extensão de seu próprio intelecto:

Sim, com certeza, Lucas. Porque é uma otimização muito grande de tempo, né? Então, de fato, quando eu gero alguma coisa com inteligência artificial e o resultado fica bacana, satisfatório, dá vontade de usar cada vez mais. Com certeza. [Colaborador AG - 03]

E assim, enquanto eu tô usando a IA, o meu prazer é olhar o quão ela tornou meu trabalho mais eficiente. Eu não preciso fazer mais coisas que eu tinha que fazer toda vez, sabe? Pô, velho, eu tenho uma informação de um cliente, eu passo ela pra IA e aí depois a IA vai ter essa informação gravada. Eu não vou precisar voltar lá no briefing do cliente pra olhar qual que era, pô, tá ligado? O que fazer e o que não fazer. E aí eu fico maravilhado. Eu acho incrível, velho. Porra, velho, é uma memória, é um HD do meu cérebro que eu tenho fora de mim, tá ligado? Eu acho maravilhoso. [Colaborador AG - 09]

Adicionalmente, o impulso hedonístico manifesta-se de forma lúdica e inspiracional, funcionando como um '*hobby*' que alimenta a prática profissional. O Colaborador da AG-08 relata o uso de ferramentas de IA fora do horário de trabalho para buscar inspiração em nichos criativos, transformando a ferramenta em um 'brinquedo' que potencializa a criatividade organizacional sugerida por Amabile (2020).

Motiva bastante. Inclusive, eu tenho um perfil no Meta AI, que eu tenho só por hobby mesmo, quando eu quero ter alguma inspiração. Quando eu quero visualizar alguma paleta de cores que estou pensando, aí eu vou e crio. O meu é do nicho de fantasia, né? Aí vou e crio alguma coisa lá do nicho, com a paleta de cores que estou pensando ou com alguma ideia que tenho em mente, ou então alguma coisa só para me inspirar mesmo, para eu poder visualizar aquilo e ficar mais inspirada. Aí, de vez em quando, quando sobra um tempinho, eu uso lá. [Colaborador AG - 08]

Esse entusiasmo é frequentemente movido por uma curiosidade que 'aflora' a cada nova atualização, conforme destacado pelo Colaborador da AG-05. Um ponto de transição emocional relevante é observado no relato da AG-01, onde o sentimento inicial de medo e

insegurança em relação à substituição profissional foi superado pelo impulso hedonístico da curiosidade e da vontade de aprender.

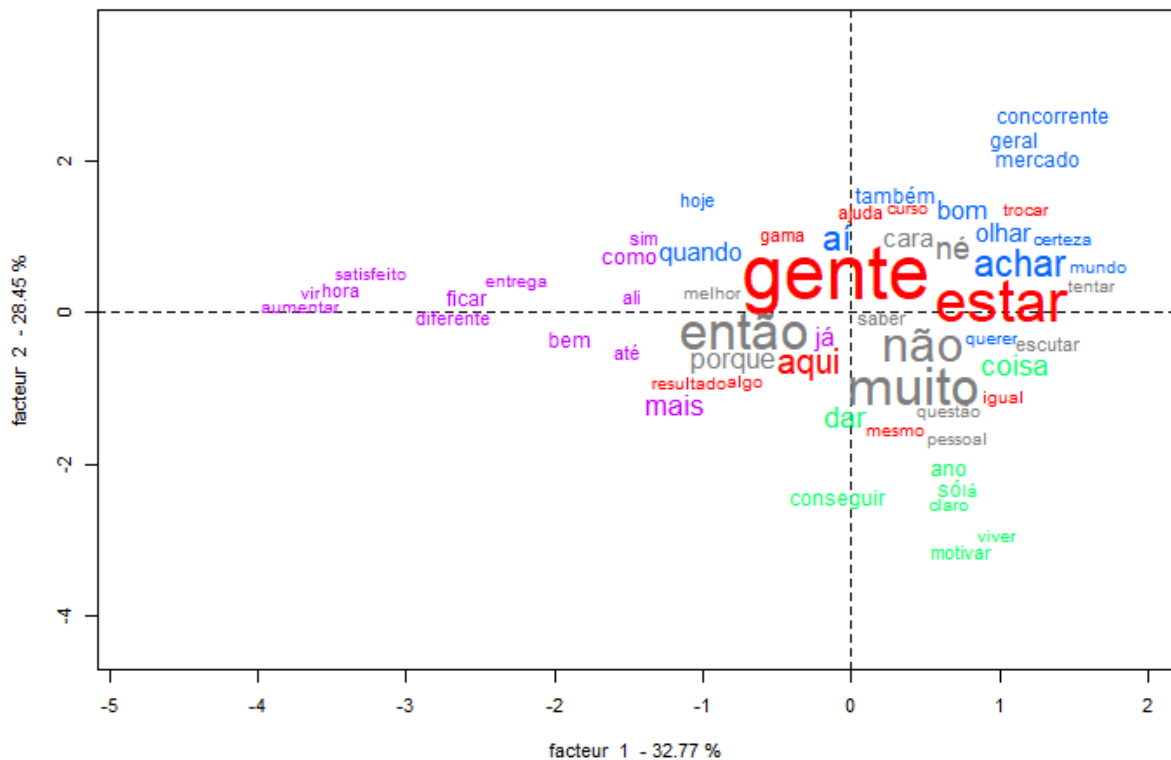
Cara, como eu te falei, é a curiosidade aflora, cara. Então, sempre que sai algo novo, eu tô imerso, estruturando tudo, faço cadastro, até coisa que não saiu no Brasil ainda, e vou fuçando. E assim, eu não fico muito tempo nela, não. Se eu já saco que ela vai me atender em alguma coisa, eu já a englobo dentro do processo; senão, eu deixo de lado. Porque tem muita ferramenta saindo, cara, e muita coisa igual, muita coisa igual a outra. [Colaborador AG - 05]

Quando o ChatGPT surgiu e teve aquele boom, eu, como redatora, pensei: 'Meu Deus, vai roubar meu trabalho. Acabou. Vou ter que mudar de área.'. Mas depois percebi que não. Entendi que é algo para auxiliar. Sabendo usar, ele não vai roubar o meu trabalho, porque a máquina nunca vai substituir a criticidade do ser humano. Hoje estou muito mais tranquila. Busco me especializar, entender como dar o prompt correto, como usar da melhor forma. Aqueles medo e receio passaram, e agora tenho curiosidade e vontade de aprender mais.[Colaborador AG - 01]

Diante desse cenário, sugere-se uma situação em que os Impulsos Hedonísticos atuam como um motor de sustentabilidade criativa. Diferente da visão macro dos empresários, os colaboradores utilizam o prazer e a curiosidade como mecanismos para ressignificar sua função dentro da agência. A percepção de que a Inteligência Artificial reduz o esforço em tarefas de baixo valor agregado e amplia a capacidade de execução complexa parece não apenas acelerar a adoção, mas transformar a relação do profissional com o trabalho, consolidando a tecnologia como uma fonte de gratificação pessoal e profissional que neutraliza resistências iniciais e estimula a inovação contínua.

A análise espacial dos termos por meio da Análise Fatorial de Correspondência permite identificar nuances complementares à Classificação Hierárquica Descendente, revelando que o prazer derivado do uso da Inteligência Artificial opera sob lógicas distintas de isolamento e conexão. Enquanto o dendrograma evidenciou as frequências temáticas, a distribuição dos termos nos planos fatoriais demonstra que o impulso hedonístico atua como um mecanismo de refúgio intelectual para os gestores e como um vetor de satisfação relacional para os colaboradores. Essa espacialização refina o entendimento da teoria de Awa et al. (2017) e a aplicação da motivação intrínseca proposta por Amabile (2020).

Figura 63 - Análise de Correspondência Fatorial dos Impulsos Hedonísticos para os Empresários

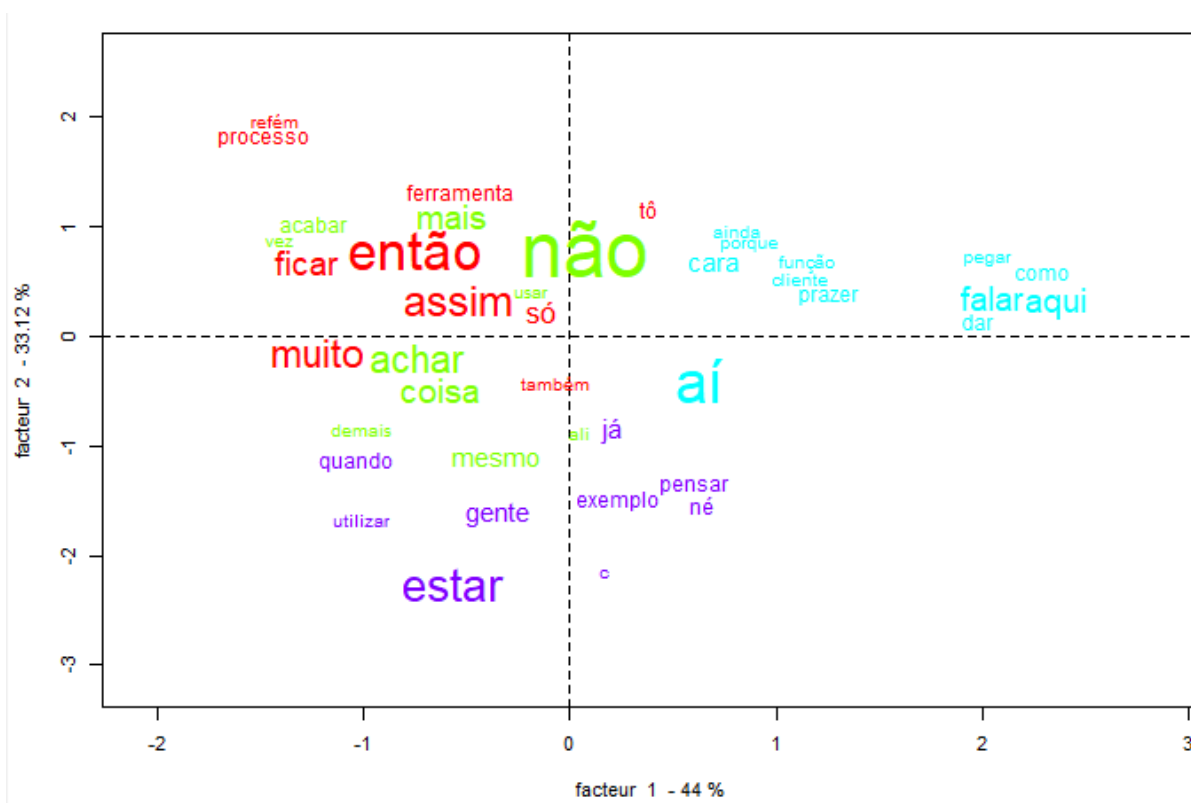


No gráfico dos empresários (Figura 63), observa-se que os termos 'Motivar', 'Viver', 'Conseguir' e 'Ano' (Cluster Verde) localizam-se no quadrante inferior direito, posicionando-se de forma oposta e distante dos termos de pressão externa, como 'Concorrente' e 'Mercado'. Essa configuração espacial revela que, para o gestor, o impulso hedonístico é uma motivação introspectiva, desconectada da lógica competitiva imediata. Infere-se que o prazer no uso da IA funciona como um 'refúgio intelectual', um momento de imersão criativa que permite ao empresário distanciar-se das pressões cotidianas de gestão de crise para retomar o papel de explorador curioso.

A literatura de Amabile (2020) sustenta que a motivação intrínseca é o combustível da criatividade; os dados sugerem que o empresário de Varginha não busca o prazer na IA para 'vencer o rival', mas pelo ato de autoevolução. O relato do Empresário da AG-05 ilustra essa imersão pessoal ao descrever o ato de 'fuçar' e estar imerso no novo como uma necessidade que aflora espontaneamente. De forma análoga, o gestor da AG-02 admite que seu interesse é

movido por uma curiosidade pessoal profunda, reafirmando que o hedonismo tecnológico, neste nível, é um processo de descoberta individual e gratificação pelo conhecimento adquirido.

Figura 64 - Análise de Correspondência Fatorial dos Impulsos Hedonísticos para os Colaboradores



Por outro lado, no gráfico dos colaboradores (Figura 64), o termo 'Prazer' apresenta-se intimamente conectado a 'Cliente', 'Função' e 'Pensar'. Diferente do isolamento observado nos gestores, o hedonismo operacional é relacional e está ancorado na entrega final. A proximidade espacial entre o prazer e a figura do cliente sugere que a satisfação do colaborador advém da validação externa do trabalho e da capacidade de oferecer um resultado considerado 'mágico' ou superior. Conforme discutido por Venkatesh et al. (2012), a motivação hedonística amplia a intenção de uso; no nível operacional, essa força é alimentada pelo empoderamento que o profissional sente ao resolver problemas complexos para o cliente.

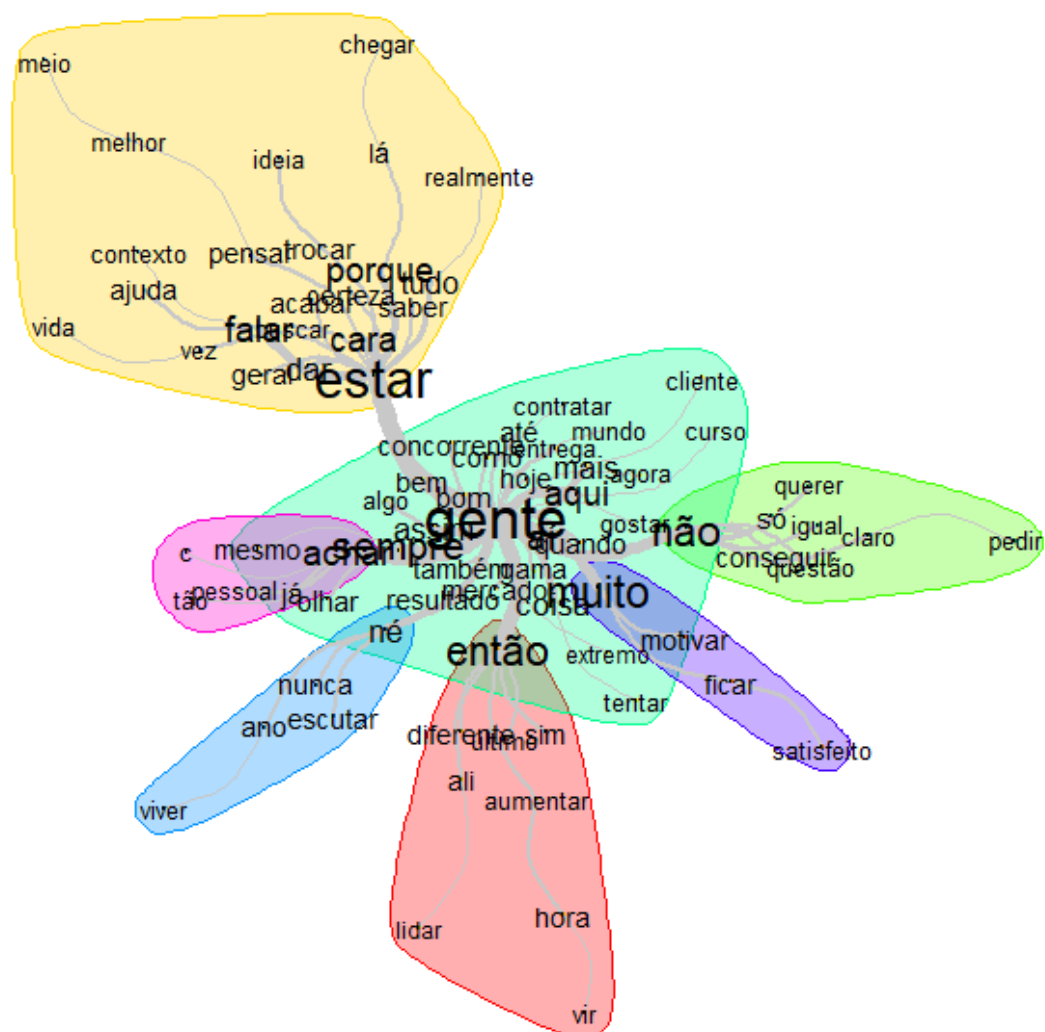
O relato do Colaborador da AG-09, já apresentado anteriormente, exemplifica esse 'hedonismo de serviço' ao descrever o encantamento em ver a capacidade humana de

eficiência ampliada pelo uso da ferramenta em prol do atendimento ao cliente. Da mesma forma, o profissional da AG-03 vincula diretamente a vontade de usar cada vez mais a IA ao prazer gerado por um resultado final 'bacana' e satisfatório. Sugere-se, portanto, uma situação em que os Impulsos Hedonísticos atuam de forma dicotômica: como um motor de renovação intelectual e estratégica para quem lidera, e como um reforço de competência e satisfação pela entrega para quem executa. A adoção tecnológica nas agências, sob esta lente, é sustentada por uma rede de gratificações que equilibra o crescimento pessoal do indivíduo com a eficiência da prestação de serviço ao mercado (Awa et al., 2017; Amabile, 2020).

A Análise de Similitude Comparada encerra a discussão da taxonomia Impulsos Hedonísticos, permitindo visualizar a conectividade dos termos que sustentam a motivação intrínseca e o prazer no uso da Inteligência Artificial. A triangulação entre os grafos de similitude e os relatos empíricos evidencia uma distinção fundamental na natureza da satisfação tecnológica: enquanto para os empresários o hedonismo é visionário e orientado ao resultado (satisfação com a evolução do negócio), para os colaboradores o prazer é cognitivo e focado na execução (satisfação no resgate do ato de pensar). Essa estrutura relacional fundamenta a teoria de Awa et al. (2017) e os conceitos de motivação intrínseca de Venkatesh et al. (2012) e Amabile (2020).

No grafo de similitude dos empresários (Figura 65), a estrutura revela um ciclo de retroalimentação emocional entre o sucesso operacional e a motivação pessoal.

Figura 65 - Análise de Similitude dos Impulsos Hedonísticos para os Empresários

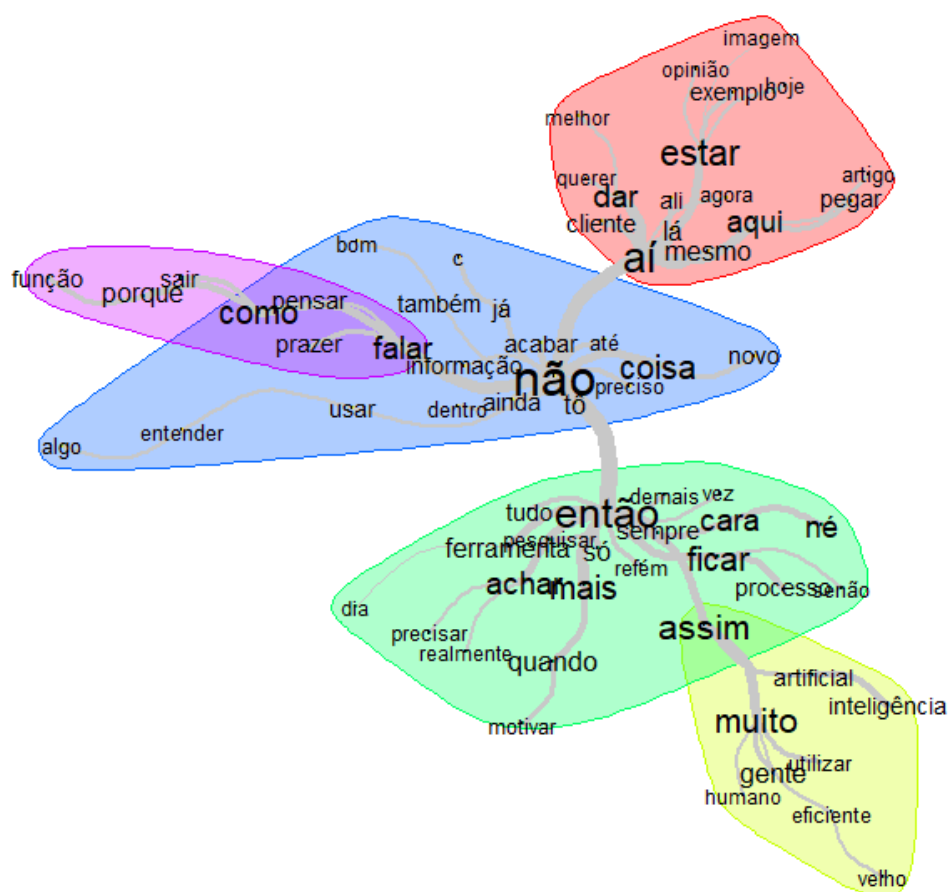


O termo 'Motivar' aparece em um cluster central diretamente conectado a 'Ficar' e 'Satisfeito'. Infere-se que o impulso hedonístico do gestor é alimentado pelo resultado que a tecnologia proporciona: o uso da IA gera uma entrega superior, o que resulta em satisfação, motivando novos investimentos e experimentações. Adicionalmente, a conexão com os termos 'Viver' e 'Ano' evidencia a perspectiva visionária identificada anteriormente. Para quem decide, o prazer advém da sensação de estar participando ativamente de uma era de transformações históricas, ou a 'vanguarda tecnológica' (Awa et al., 2017).

Os relatos corroboram para essa conexão entre entrega e prazer. O Empresário da AG-03 destaca que o sentimento de felicidade é potencializado pela sustentação analítica externa: "*Quando a gente cria alguma coisa... a gente se sente muito bem, muito feliz. E quando a gente entrega pro cliente e ele gosta, fica mais satisfeito ainda*". Já o Empresário da AG-06 associa o fascínio pela IA à promessa de um futuro ampliado, onde o prazer reside na perspectiva de evolução da própria condição humana e longevidade: "*Motiva muito, porque o mundo... nós estamos vivendo a vanguarda... que nós vamos conseguir... daqui 20 anos... viver 160 anos*".

Para o corpo técnico, a estrutura de similitude (Figura 66) apresenta uma das conexões mais reveladoras da pesquisa, vinculando a satisfação não à velocidade, mas à qualidade do processo mental.

Figura 66 - Análise de Similitude dos Impulsos Hedonísticos para os Colaboradores



No grafo dos colaboradores (Figura 66), o termo 'Prazer' ancora um cluster específico, fortemente conectado a 'Pensar', 'Como' e 'Falar'. Essa configuração sugere que, para o profissional criativo, o hedonismo tecnológico reside no resgate da cognição. Ao delegar à IA a carga de tarefas repetitivas e braçais, o indivíduo volta a sentir prazer na parte puramente intelectual e estratégica do trabalho (Amabile, 2020). O prazer, portanto, não é derivado apenas da facilidade, mas do estímulo ao pensamento complexo que a ferramenta permite.

O Colaborador da AG-04 verbaliza precisamente essa estrutura do grafo ao afirmar que seu prazer reside 'em coisa que pensa', e não na mera execução desprovida de reflexão. Esse encantamento pela expansão da capacidade mental é reforçado pelo Colaborador da AG-09, que descreve a satisfação de possuir um 'HD externo' para o cérebro, enquanto o profissional da AG-05 destaca que a curiosidade é o que o mantém imerso no processo de descoberta contínua.

A análise comparada revela um cenário onde a motivação intrínseca atua como um facilitador emocional para a adoção da Inteligência Artificial em Varginha-MG. A distinção entre o Prazer da Entrega na visão dos empresários e o Prazer do processo, na visão dos colaboradores, sugere uma situação de equilíbrio motivacional dentro das organizações, onde a satisfação é alimentada pelo sucesso do negócio, pela gratificação do cliente e pela viabilização de entregas que antes eram técnica ou financeiramente impossíveis na visão do Gestor (Venkatesh et al., 2012).

Por outro lado, para o colaborador, a satisfação advém do ato de pensar e descobrir. A IA é percebida como um estímulo intelectual que remove o tédio da execução mecânica, permitindo que a curiosidade aflore e o trabalho se torne menos maçante e mais criativo (Amabile, 2020).

Sendo assim, entende-se que os Impulsos Hedonísticos em Varginha-MG funcionam como um estágio de maturidade na adoção tecnológica. Superada a barreira do medo inicial, a curiosidade e o prazer assumem o papel de forças motrizes que garantem não apenas o uso, mas a exploração profunda das ferramentas. A Inteligência Artificial deixa de ser apenas uma imposição de mercado para tornar-se uma fonte de gratificação pessoal, onde o indivíduo, seja

ele gestor ou colaborador, encontra satisfação na ampliação de suas próprias capacidades humanas (Awa et al., 2017; Venkatesh et al., 2012).

4.11 Complexidade da Tarefa

A dimensão Processos Criativos examina a esfera técnico-operacional das agências participantes, investigando a convergência entre as funcionalidades da Inteligência Artificial e as exigências intrínsecas ao fluxo de trabalho criativo. A fundamentação teórica deste constructo repousa na integração do modelo TOE à Teoria do Ajuste Tecnologia-Tarefa, proposta por Goodhue e Thompson (1995). Segundo os autores, a eficácia de um sistema de informação e sua consequente adoção dependem do alinhamento preciso entre as capacidades da tecnologia e as demandas das tarefas que o indivíduo deve realizar. Awa et al. (2017) corroboram essa perspectiva ao destacar que as características do processo produtivo são variáveis intervenientes críticas que determinam se a inovação será percebida como um suporte ao desempenho ou como um obstáculo operacional.

Nesta seção, a análise é segmentada em duas taxonomias: a Complexidade da Tarefa e a Interdependência da Tarefa.

Iniciaremos a nossa análise por meio da Complexidade da Tarefa, que é definida pelo grau de dificuldade, ambiguidade e variedade das atividades que compõem o escopo de atuação do profissional. De acordo com o paradigma de Goodhue e Thompson (1995), tarefas caracterizadas por alta complexidade cognitiva, como o planejamento estratégico, a análise de dados multifatoriais e a concepção de conceitos criativos abstratos, exigem ferramentas tecnológicas que ofereçam alto nível de suporte e precisão informacional. O ajuste tecnologia-tarefa ocorre quando as funcionalidades da IA são percebidas como capazes de reduzir a carga cognitiva e otimizar a resolução de problemas complexos.

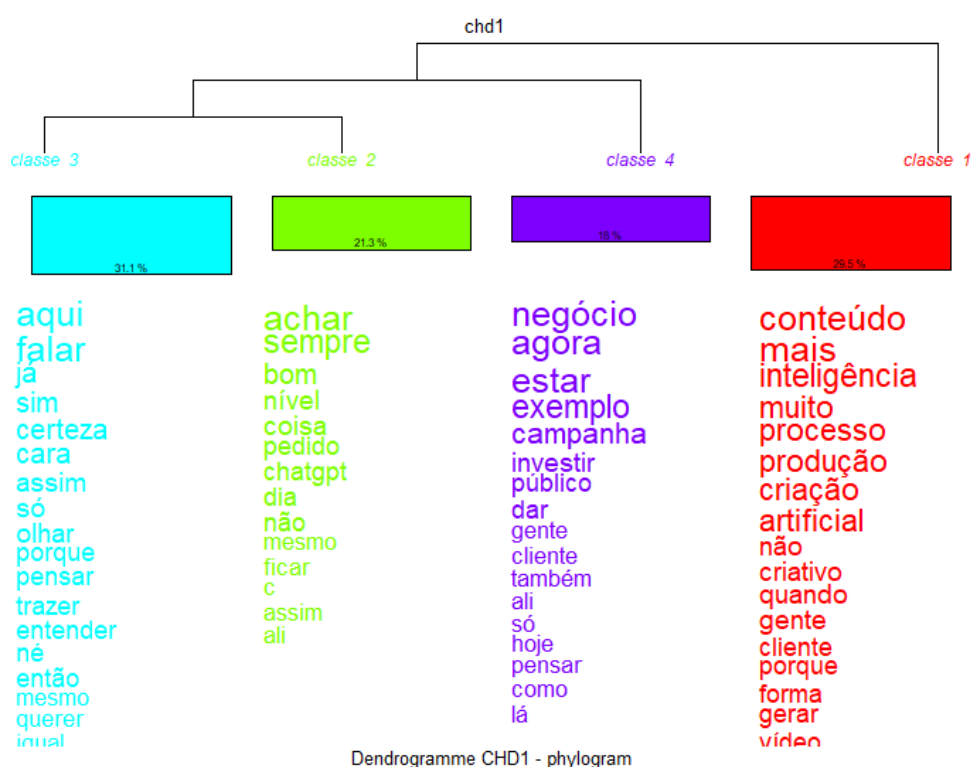
A operacionalização deste constructo na pesquisa busca testar a teoria de Awa et al. (2017), que postula que a complexidade da tarefa influencia positivamente a intenção de adoção tecnológica, desde que o indivíduo perceba que a ferramenta possui as propriedades necessárias para lidar com a natureza não rotineira do trabalho. Em contrapartida, caso a tecnologia seja percebida como limitada para responder à sofisticação das demandas, o ajuste

torna-se deficitário, impactando negativamente a integração da tecnologia nos processos organizacionais.

Desta forma, os procedimentos analíticos a seguir buscam evidenciar, por meio do tratamento léxico dos discursos, se os profissionais das agências estudadas identificam na Inteligência Artificial um recurso apto a gerenciar a complexidade de suas atribuições ou se a utilização da ferramenta permanece circunscrita a atividades de baixa exigência analítica e criativa.

A análise da Complexidade da Tarefa sob a ótica da gestão fundamenta-se na convergência entre o modelo integrado de Awa et al. (2017) e a Teoria do Ajuste Tecnologia-Tarefa de Goodhue e Thompson (1995). De acordo com os autores, a complexidade é definida pelo grau de dificuldade, pela natureza não rotineira e pela interdependência das atividades profissionais. A teoria de Awa et al. (2017) postula que a complexidade da tarefa exerce uma influência positiva na adoção tecnológica, sob a premissa de que demandas de alta exigência intelectual ou operacional impulsionam a busca por ferramentas capazes de estruturar e simplificar processos. Todavia, Goodhue e Thompson (1995) advertem que o impacto no desempenho e a continuidade do uso dependem do 'ajuste' (*fit*) entre as funcionalidades da tecnologia e as exigências específicas da tarefa; um descompasso entre a sofisticação da demanda e a capacidade da ferramenta resulta em baixo aproveitamento sistêmico.

Figura 67 - Dendrograma da Complexidade da Tarefa para os Empresários



A interpretação da Classificação Hierárquica Descendente (Figura 67) revela que a relação entre a complexidade laboral e o uso da Inteligência Artificial é articulada em dois eixos principais: a execução produtiva e a análise estratégica. A Classe 1 (Vermelha - 29,5%), que agrupa termos como 'Conteúdo', 'Processo', 'Produção' e 'Criação', indica que os gestores percebem a IA como um redutor de complexidade técnica na fase de execução. Infere-se que tarefas volumosas ou que exigem minúcias operacionais — como a edição audiovisual ou a variação de conteúdos, tornam-se mais gerenciáveis por meio da automação.

Essa percepção é ratificada pelos depoimentos colhidos. O Empresário da AG-03 observa que a tecnologia otimiza o fluxo temporal das campanhas:

A IA pode trazer informações mais rápidas para que a gente consiga, com mais agilidade, colocar a campanha no ar. [Empresário AG - 03]

No campo da viabilidade técnica, o Empresário da AG-01 destaca que a IA soluciona complexidades de produção que anteriormente exigiriam recursos físicos onerosos:

Agora tem negócio top, olha a qualidade que esse vídeo está dando! 'Dá pra usar esse negócio. Fica igualzinho se tivesse gravado.' [...] Então, olha só: sabendo usar da maneira correta, ele (a IA) traz, sim. Com certeza. [Empresário AG - 01]

Paralelamente, a Classe 4 (Roxa - 18%) associa o uso da IA a dimensões estratégicas do negócio, como 'Público', 'Investir' e 'Campanha'. Neste eixo, a complexidade reside no processamento de grandes volumes de dados e na tomada de decisão analítica. A adoção, conforme previsto por Awa et al. (2017), é motivada pela necessidade de lidar com variáveis que extrapolam a capacidade de processamento manual humano. O Empresário da AG-10 enfatiza essa utilidade ao afirmar que:

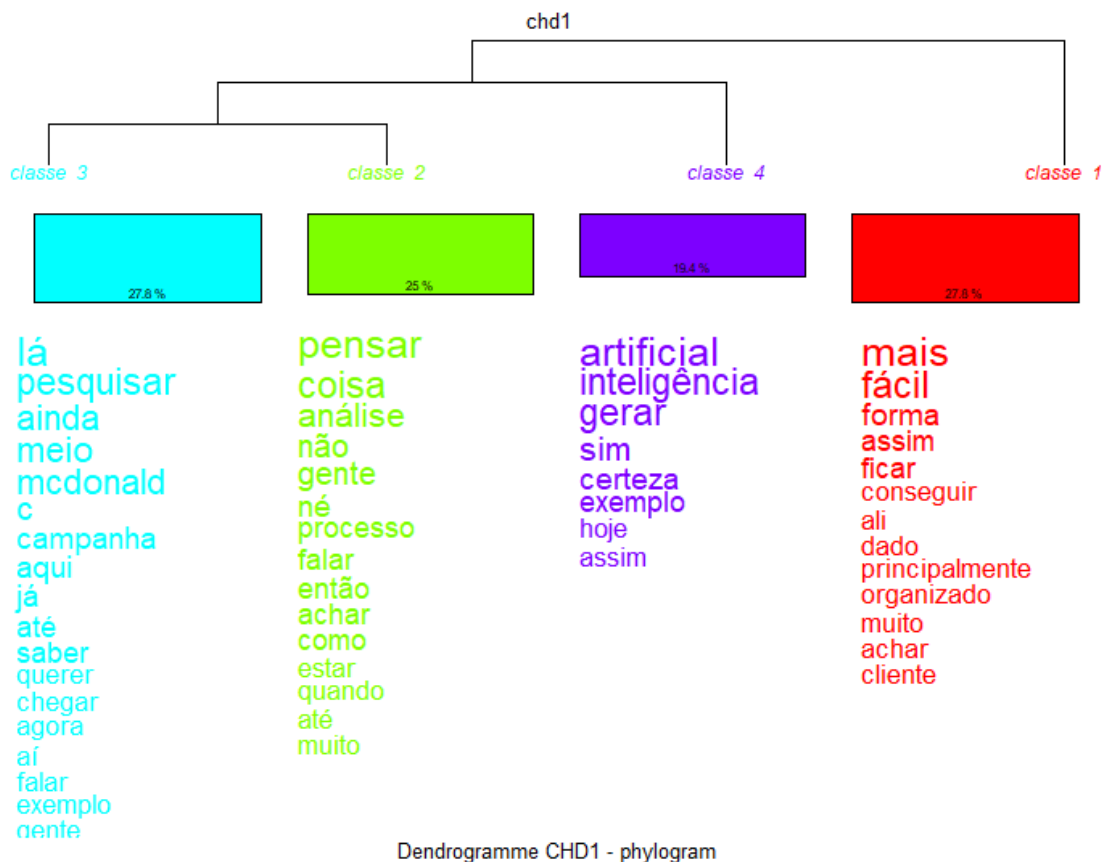
É cara, quanto mais difícil, complexa, né, as tarefas do dia a dia, mais a inteligência artificial cumpre seu papel, né? vamos se dizer, em criar campanha, como eu tinha dito nas perguntas anteriores lá, analisar público, fazer testes, e enfim. E o ser humano fazendo isso demora muito, porque o processo é muito mais lento, né? e ela já contribui com as informações, já agiliza os processos, né, gera insight mais rápido, enfim, organiza tudo, as informações. [Empresário AG - 10]

Contudo, a análise qualitativa introduz uma nuance crítica que refina a aplicação da teoria de Awa et al. (2017). Observa-se que a complexidade nem sempre atua como um indutor de adoção; quando a tarefa envolve alta subjetividade e riscos reputacionais, o ajuste tecnologia-tarefa (Goodhue; Thompson, 1995) é percebido como deficitário. O Empresário da AG-09 apresenta um contraponto essencial ao argumentar que elementos como a expectativa do cliente e a profundidade do *branding* podem desencorajar o uso da IA: “aumentando a complexidade, eu vou ter elementos do público... da expectativa do cliente... esses elementos juntos... desencorajam a gente a usar IA nesse momento”.

Eu posso te dizer que é diretamente proporcional à complexidade, entendendo complexidade como... pela palavra 'complexidade', seriam muitos elementos interagindo de forma que eu não consigo entendê-los simultaneamente. Então, aumentando a complexidade, eu vou ter elementos do público que eu quero atingir, da expectativa do cliente que eu preciso atender, do processo de trabalho interno que não pode ser muito oneroso. Então, esses elementos juntos, com o aumento da complexidade, talvez diminuam a disposição de usar IA. Porque, nesse momento, no tipo de estratégia, no tipo de conteúdo que a gente produz, a IA ainda é um risco. Se eu recebo uma demanda de quatro horas de conteúdo inédito, original, é um risco muito alto pra eu assumir e usar, e ser pega no caminho. [Empresário AG - 09]

A investigação da Complexidade da Tarefa sob a perspectiva operacional busca compreender como os colaboradores das agências analisadas percebem o ajuste entre as funcionalidades da Inteligência Artificial e as demandas técnicas e cognitivas de suas atribuições. Conforme preconizado pelo modelo *Task-Technology Fit* de Goodhue e Thompson (1995), a tecnologia é integrada ao fluxo de trabalho de forma eficaz quando suas capacidades respondem adequadamente às exigências da tarefa. Nesse sentido, a teoria de Awa et al. (2017) postula que a complexidade das atividades exerce um impacto positivo na adoção, uma vez que tarefas percebidas como árduas, volumosas ou tecnicamente desafiadoras impulsionam o indivíduo a buscar ferramentas que promovam a simplificação e a estruturação de processos. No contexto publicitário, essa complexidade manifesta-se no processamento de dados, na superação de barreiras técnicas (como programação e design) e na mitigação de bloqueios criativos.

Figura 68 - Dendrograma da Complexidade da Tarefa para os Colaboradores



A análise da Classificação Hierárquica Descendente (Figura 68) revela que, para o corpo técnico, a Inteligência Artificial atua primordialmente como um vetor de redução da complexidade operacional e cognitiva, conforme evidenciado pelas Classes 1 e 3. A Classe 1 (Vermelha – 27,8%), centrada nos termos 'Mais', 'Fácil', 'Conseguir', 'Organizado' e 'Dado', evidencia a premissa de que a adoção é motivada pela simplificação de processos. O termo 'Conseguir', em particular, denota a superação de barreiras que anteriormente eram impeditivas.

Os relatos dos colaboradores corroboram essa interpretação ao associarem a tecnologia à viabilização de tarefas tecnicamente complexas. O Colaborador da AG-03 exemplifica como a IA elimina a barreira técnica ao permitir a execução de atividades fora de sua área de formação original:

Assim, tem coisas que eu nem saberia fazer se não fosse a inteligência artificial. Como, por exemplo, programar. Programar eu não sei, eu não faço a mínima ideia, né? [...] Esse é o grau máximo de dificuldade: ser impossível. E eu consigo gerar com inteligência artificial. Então isso abre infinitas portas, infinitas possibilidades. [Colaborador AG - 03]

Adicionalmente, a complexidade advinda do volume de informações é gerenciada pela capacidade analítica da ferramenta, como destaca o Colaborador da AG-09 ao mencionar o processamento massivo de dados:

Mas tudo que é objetivo eu sou fascinado. Então ela facilita muito. [...] E assim, num mês eu não conseguiria analisar sessenta mil palavras. Eu ia passar o olho por cima. E hoje eu consigo analisar com profundidade, e ela me dá um relatório, saca? E aí assim, velho, em vinte minutos tá pronto isso. E aí eu só preciso avaliar tudo que ela fez e tomar decisões. Então, pô, sim, demais. [Colaborador AG - 05]

Paralelamente, a Classe 3 (Azul Claro – 27,8%) agrupa termos como 'Pesquisar', 'Campanha', 'Saber' e exemplos de benchmarking, como '*McDonald*'. Infere-se que, para o colaborador, a IA atua como um atalho cognitivo que acelera as etapas iniciais de criação, as quais exigem pesquisa intensiva e repertório. De acordo com Goodhue e Thompson (1995), o desempenho é potencializado quando a tecnologia atende à necessidade de informação da tarefa; na publicidade regional, a IA reduz drasticamente o tempo dedicado à busca de referências externas.

Vamos falar igual Burger King, McDonald's. Ah, vamos supor que a gente atende Burger King. 'Ah, será que a McDonald's já usou esse conceito?' Antes a gente tinha que ficar perdendo tempo pesquisando. Agora não. Cê joga lá: 'quais são os slogans que o McDonald's já usou em suas campanhas de Natal?'. Ali já tá lá a lista certinho. Em dez segundos cê economiza duas horas de pesquisa. [Colaborador AG - 04]

Eu acabei de terminar uma análise aqui — a gente também tem a Edmil, a Edmil também está comigo — e são muitos SKUs lá, né? E eu fui fazer toda essa análise dos produtos que estão em destaque, quais precisam melhorar, se a gente está competitivo ou não. Então imagina fazer isso um por um, se não tivesse a inteligência... Se com a IA já foi demorado, imagina sem! Então isso acabou ajudando e agregando demais. [Colaborador AG - 02]

Essa aceleração é detalhada pelo Colaborador da AG-04 e AG-07, que utiliza exemplos de grandes marcas para ilustrar o ganho de eficiência:

Antes a gente tinha que ficar perdendo tempo pesquisando. 'Ah, vamo ver aqui na internet. [Colaborador AG - 04]

Eu vejo que agiliza bastante, porque na mais complexa tem várias fases, né? Tem uma fase que é mais operacional, ali, que você tem que dedicar. Depois tem a fase mais criativa. Então acho que deixa um pouco mais de liberdade de tempo criativo e de estratégia pra você lapidar o que precisa ser lapidado. E ela faz uma parte ali que talvez gastaria muito tempo e muito mental pensando nesse contexto da atividade.[Colaborador AG - 07]

A capacidade de síntese e afunilamento de informações é apontada pelo Colaborador da AG-01 como um fator de redução da carga cognitiva em tarefas que anteriormente exigiam grande esforço intelectual:

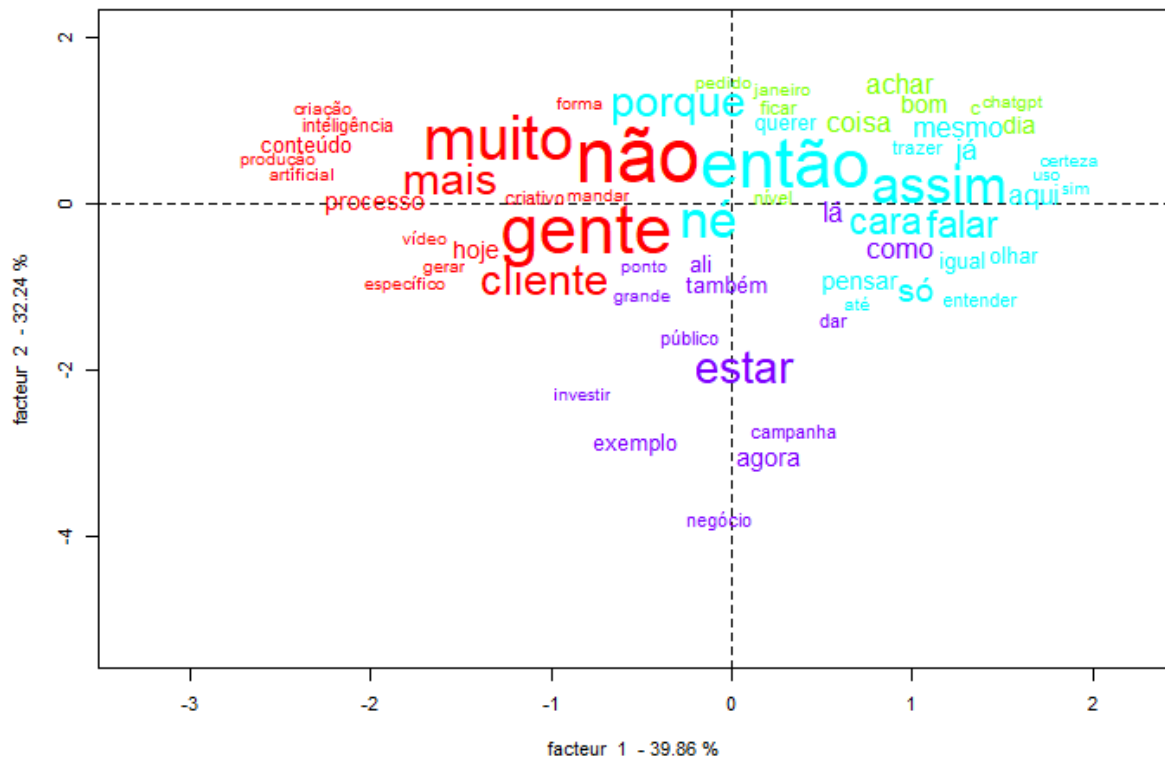
Nossa, com certeza. Tarefas que antes eu fazia e que me demandavam muito tempo — em que eu precisava quebrar muito mais a cabeça, pesquisar conteúdo no Google, abrir vários sites, ler tudo — hoje a IA me entrega com muito mais rapidez. Ela sintetiza, afunila as informações e já traz o essencial. [Colaborador AG - 01]

A transição da análise de frequências para a espacialização dos termos via Análise Fatorial de Correspondência permite aprofundar a discussão sobre a taxonomia Complexidade da Tarefa, avançando para além das categorias identificadas no dendrograma. A Análise Fatorial de Correspondência possibilita visualizar como a complexidade é percebida de forma distinta entre o nível estratégico e o nível operacional, refinando a aplicação do modelo *Task-Technology Fit* (Goodhue; Thompson, 1995) e a teoria de Awa et al. (2017). A distribuição espacial dos termos nos planos fatoriais revela que a complexidade não é um constructo monolítico, mas fragmentado conforme a natureza da demanda, sendo ela estratégica ou técnica.

A análise comparada entre os planos fatoriais dos gestores e colaboradores demonstra que o 'ajuste' tecnológico ocorre em eixos diferenciados da organização. Para o empresário, a complexidade bifurca-se entre a inteligência de mercado e a produção técnica; para o colaborador, ela se divide entre o gerenciamento do volume de dados e a superação de barreiras de conhecimento.

Na figura 69, observa-se uma polarização clara entre dois agrupamentos que representam dimensões distintas da complexidade laboral sob a ótica da gestão.

Figura 69 - Análise de Correspondência Fatorial da Complexidade da Tarefa para os Empresários



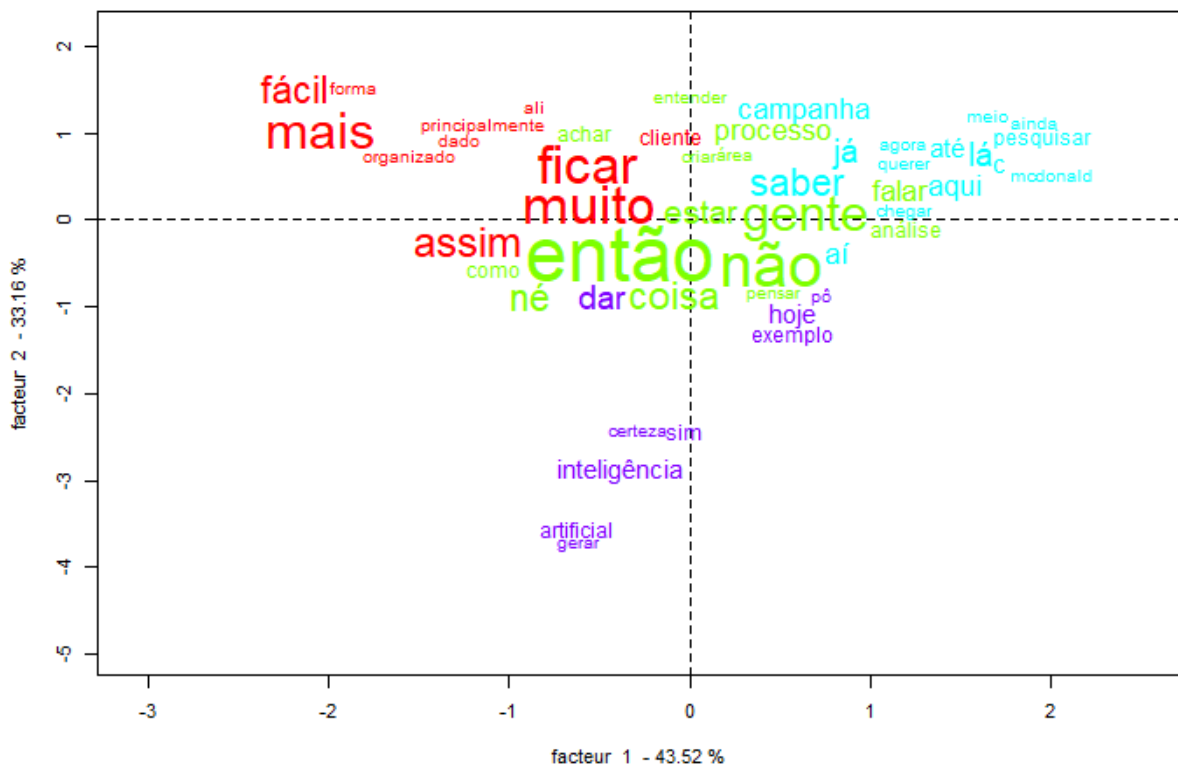
No eixo vertical superior, o cluster formado por termos como 'Negócio', 'Campanha', 'Público' e 'Investir' delinea o que se pode classificar como Complexidade Estratégica. Neste quadrante, o desafio central reside na decodificação do mercado e na otimização de investimentos. A Inteligência Artificial é adotada como uma ferramenta de *Business Intelligence* (BI), capaz de processar a complexidade do comportamento do consumidor em uma velocidade inacessível ao processamento humano. O Empresário da AG-10 corrobora essa leitura ao afirmar que a IA cumpre seu papel em “analisar público, fazer testes... o ser humano fazendo isso demora muito”, conforme demonstrado anteriormente.

Simultaneamente, o eixo horizontal esquerdo concentra termos como 'Conteúdo', 'Produção', 'Criação' e 'Vídeo', representando a Complexidade Operacional. Neste ponto, o desafio é a geração de ativos técnicos que anteriormente exigiriam especialistas de alto custo ou cronogramas extensos. A IA é integrada como uma 'Fábrica de Conteúdo', reduzindo a barreira técnica para a produção audiovisual e 3D. O Empresário da AG-03 evidencia essa especialização ao citar que processos manuais lentos, como animação e clonagem de voz, são

simplificados pela ferramenta: “algumas coisas seriam criadas de forma bem manual... e com IA conseguimos fazer mais rápido”. Infere-se que, para o gestor, a teoria de Awa et al. (2017) opera em duas frentes: a resolução da complexidade analítica (entendimento do dado) e a resolução da complexidade produtiva (geração do ativo).

Na figura 70 apresenta uma distribuição que conecta a complexidade à capacidade de execução direta, evidenciando nuances que o dendrograma não capturou isoladamente.

Figura 70 - Análise de Correspondência Fatorial da Complexidade da Tarefa para os Colaboradores



No quadrante esquerdo, o termo 'Fácil' aparece intrinsecamente ligado à 'Organizado' e 'Dado'. Essa configuração espacial revela que, sob a perspectiva operacional, a redução da complexidade está diretamente vinculada à organização de dados. Para o colaborador, a tarefa torna-se complexa quando há excesso de informação ou um 'caos' de referências. O ajuste tecnologia-tarefa (Goodhue; Thompson, 1995) ocorre quando a IA organiza esse volume massivo, tornando a execução viável. O Colaborador da AG-09 ilustra essa dissolução da complexidade pelo volume ao mencionar o processamento de sessenta mil palavras em tempo

reduzido: "E hoje eu consigo analisar com profundidade... tudo que é objetivo eu sou fascinado. Então ela facilita muito".

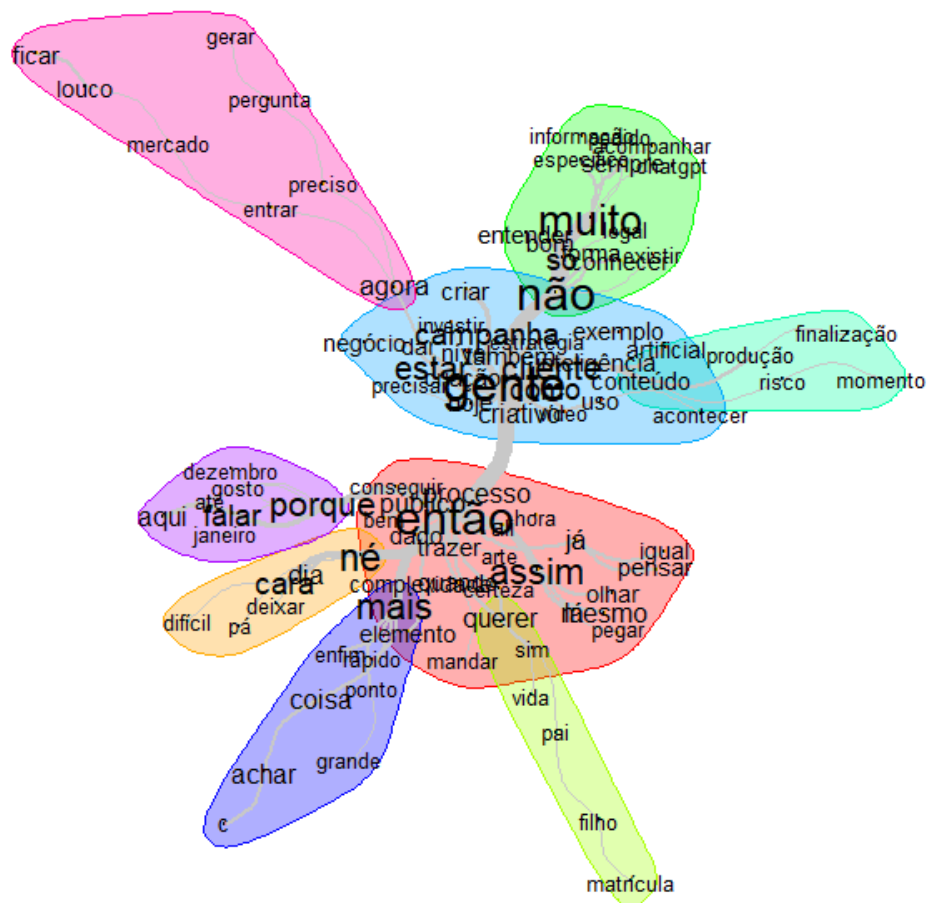
No quadrante superior direito, o cluster composto por 'Pesquisar', 'Saber', 'Chegar' e 'Análise' representa a Barreira de Conhecimento. Neste ponto, a complexidade atinge seu grau máximo, o 'impossível', quando o colaborador não detém a competência técnica específica para a execução, como a programação. A IA atua, portanto, preenchendo o *gap* de habilidades. O Colaborador da AG-03 conecta espacialmente o 'saber' à superação dessa dificuldade: "Programar eu não sei... Esse é o grau máximo de dificuldade: ser impossível. E eu consigo gerar com inteligência artificial"

A Análise de Similitude Comparada encerra a discussão da taxonomia Complexidade da Tarefa, permitindo a visualização das conexões que sustentam a percepção de dificuldade e a respectiva solução tecnológica. A triangulação entre os grafos de similitude e os relatos empíricos evidencia a distinção fundamental na natureza da complexidade enfrentada pelos sujeitos: para os gestores, a complexidade configura-se como um desafio de gestão estratégica e tomada de decisão; para os colaboradores, manifesta-se como um obstáculo de execução técnica e exaustão cognitiva. Essa estrutura relacional permite evidenciar a teoria de Awa et al. (2017) e a eficácia do Ajuste Tecnologia-Tarefa preconizado por Goodhue e Thompson (1995).

A estrutura das conexões nos grafos de similitude oferece uma representação gráfica de como a percepção de dificuldade nas tarefas se articula com a adoção da Inteligência Artificial como recurso facilitador ou habilitador.

No grafo de similitude dos empresários (Figura 71), o núcleo central da complexidade é ocupado por termos que remetem à viabilidade do negócio.

Figura 71 - Análise de Similitude da Complexidade da Tarefa para os Empresários



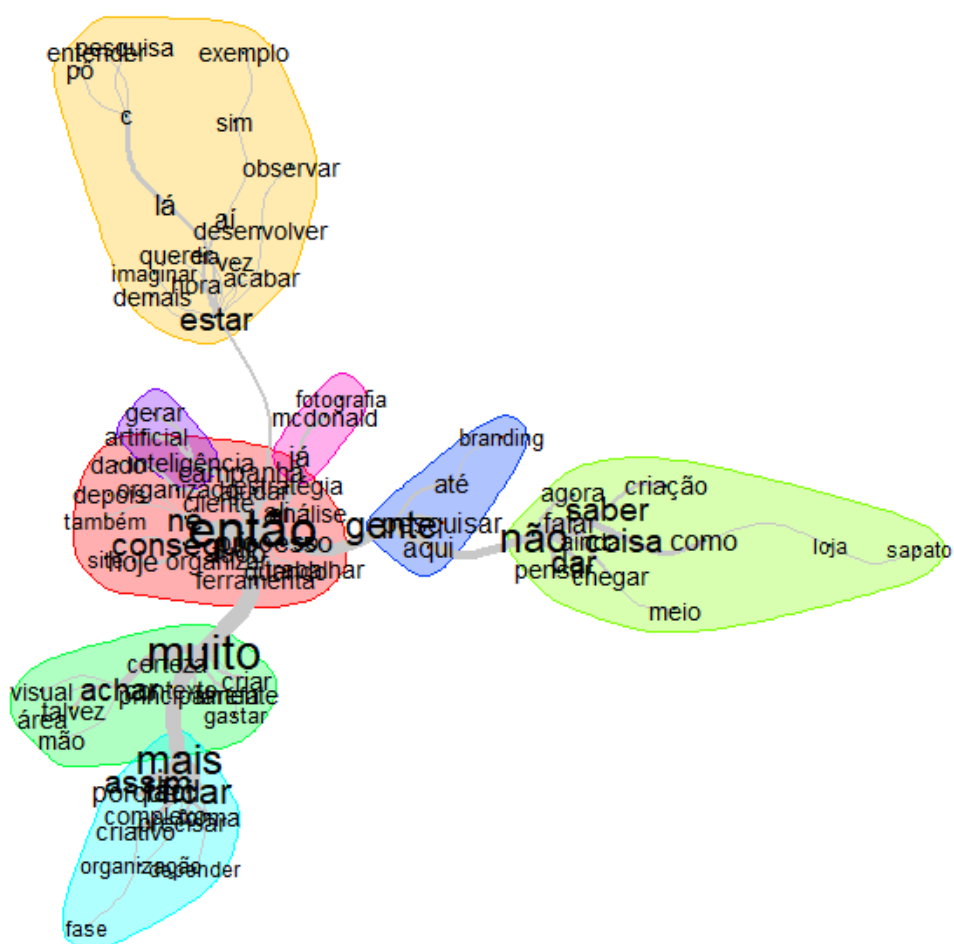
O termo 'Negócio' e 'Campanha' ocupam o centro da estrutura, irradiando conexões para 'Investir' e 'Público'. Infere-se que, para o gestor, a complexidade reside no gerenciamento de variáveis de mercado e na precisão das decisões de investimento. A conexão da IA com os termos 'Estratégia' e 'Informação' sugere que o ajuste tecnologia-tarefa (Goodhue; Thompson, 1995) ocorre na redução da complexidade analítica. O Empresário da AG-07 evidencia essa conexão ao descrever o uso da ferramenta para fundamentar decisões: "A gente utiliza muito a inteligência artificial para trazer dados e tomadas de decisões estratégicas... baseado em quais dados? Qual é a persona?".

Contudo, observa-se um isolamento do cluster que remete a termos como 'Difícil' e 'Cara', refletindo situações em que a alta complexidade, carregada de subjetividade humana profunda, atua como um desestimulador da adoção. Como ressaltado pelo Empresário da AG-09, elementos como a expectativa do cliente e o *branding* profundo "desencorajam a

gente a usar IA nesse momento", demonstrando que, quando a tarefa exige uma nuance que a tecnologia ainda não replica, o 'ajuste' é considerado insuficiente.

Para o corpo técnico, a estrutura de similitude (Figura 72) revela que a IA é percebida como uma ferramenta de empoderamento e superação de limites individuais.

Figura 72 - Análise de Similitude do Escopo das Operações para os Colaboradores



No grafo dos colaboradores, o verbo 'Conseguir' atua como o termo-chave da complexidade. A conexão direta com 'Dado', 'Organizado' e 'Inteligência' indica que a IA resolve a complexidade originada pelo caos informacional. Para o executor, a tecnologia não apenas 'facilita', mas habilita a realização de tarefas anteriormente consideradas impossíveis. O Colaborador da AG-03 detalha esse ganho de viabilidade técnica ao mencionar a geração de códigos de programação: "Esse é o grau máximo de dificuldade: ser impossível. E eu consigo gerar com inteligência artificial".

Adicionalmente, a complexidade ligada ao volume de informações e à fase de pesquisa é drasticamente mitigada. O Colaborador da AG-09 conecta o ato de 'Conseguir' ao processamento de volumes massivos de dados ('sessenta mil palavras'), enquanto o profissional da AG-04 evidencia a simplificação da etapa de busca de referências, reduzindo horas de pesquisa em poucos segundos. Infere-se que, no nível operacional, o ajuste tecnologia-tarefa é otimizado pela capacidade da IA em atuar como um acelerador cognitivo e estruturador de dados.

Em síntese, o confronto entre os dados empíricos e o arcabouço teórico de Awa et al. (2017) e Goodhue e Thompson (1995) aponta para uma corroboração interpretativa da teoria, para a adoção da Inteligência Artificial nas agências estudadas. A investigação sugere que o ajuste tecnologia-tarefa é otimizado nos extremos da cadeia produtiva: na análise massiva de dados estratégicos (nível gerencial) e na superação de barreiras técnicas e exaustão cognitiva (nível operacional).

Para os gestores, a complexidade é segmentada entre a inteligência de mercado e a eficiência produtiva. Conforme preconizado por Goodhue e Thompson (1995), a percepção de utilidade da IA está vinculada à sua capacidade de processar variáveis de público e investimento com uma precisão analítica superior à humana. Todavia, os achados apontam um limite para a teoria de Awa et al. (2017): em tarefas de alta complexidade subjetiva, como o *branding* profundo e a gestão de expectativas relacionais, o 'ajuste' é percebido como deficitário, indicando que a complexidade só impulsiona a adoção quando a tecnologia é capaz de espelhar a sofisticação da demanda sem comprometer a sensibilidade humana.

Sob a ótica operacional, a situação identificada sugere que a IA funciona como um instrumento de viabilização técnica. O ajuste ocorre na medida em que a ferramenta remove o 'grau máximo de dificuldade' — o impossível — transformando lacunas de conhecimento, como a programação, em processos executáveis. A tecnologia atua como um desonerador de carga cognitiva em tarefas volumosas, permitindo que o colaborador migre de uma função meramente executora para uma posição de supervisão intelectual, corroborando com a premissa de que o desempenho é potencializado quando as funcionalidades do sistema

atendem perfeitamente às necessidades da tarefa (Goodhue; Thompson, 1995; Awa et al., 2017).

Desta forma, os achados indicam que a Inteligência Artificial não é integrada de forma homogênea, mas sim em 'pontos de dor' específicos onde a mente humana encontra limites de processamento ou especialização. Se por um lado a IA resolve a complexidade do volume e da exatidão, por outro ela ainda é mantida à margem em processos que exigem interpretação matizada e nuances ético-criativas.

Encerrada a discussão sobre a natureza intrínseca das atividades, torna-se imperativo investigar como essas tarefas, uma vez simplificadas ou habilitadas pela tecnologia, fluem entre os diferentes atores da agência. Para tanto, a próxima e última taxonomia a ser explorada nesta dimensão será a Interdependência da Tarefa, na qual buscaremos compreender se a integração da IA favorece a colaboração e a sincronia entre os setores ou se estabelece novas dinâmicas de isolamento produtivo.

4.12 Interdependência da Tarefa

A análise da dimensão Processos Criativos encerra-se com a exploração da taxonomia Interdependência da Tarefa, constructo que investiga a relação de dependência mútua entre indivíduos e setores para a consecução dos objetivos organizacionais. Fundamentada na convergência entre o modelo Task-Technology Fit de Goodhue e Thompson (1995) e as proposições de Awa et al. (2017), a interdependência reflete a necessidade de coordenação, fluxo de informação e sincronia entre as etapas de um projeto. No contexto específico das agências de comunicação participantes, Barreto, Massário e Ghisleni (2023) destacam que a produção publicitária é inerentemente colaborativa, exigindo que a tecnologia atue como um elo de integração entre planejamento, criação e produção para mitigar ruídos e otimizar o fluxo de trabalho.

A operacionalização deste constructo busca testar a teoria de Awa et al. (2017), que postula que a interdependência da tarefa exerce uma influência positiva na adoção tecnológica. A premissa estabelece que, em ambientes onde o resultado final depende da

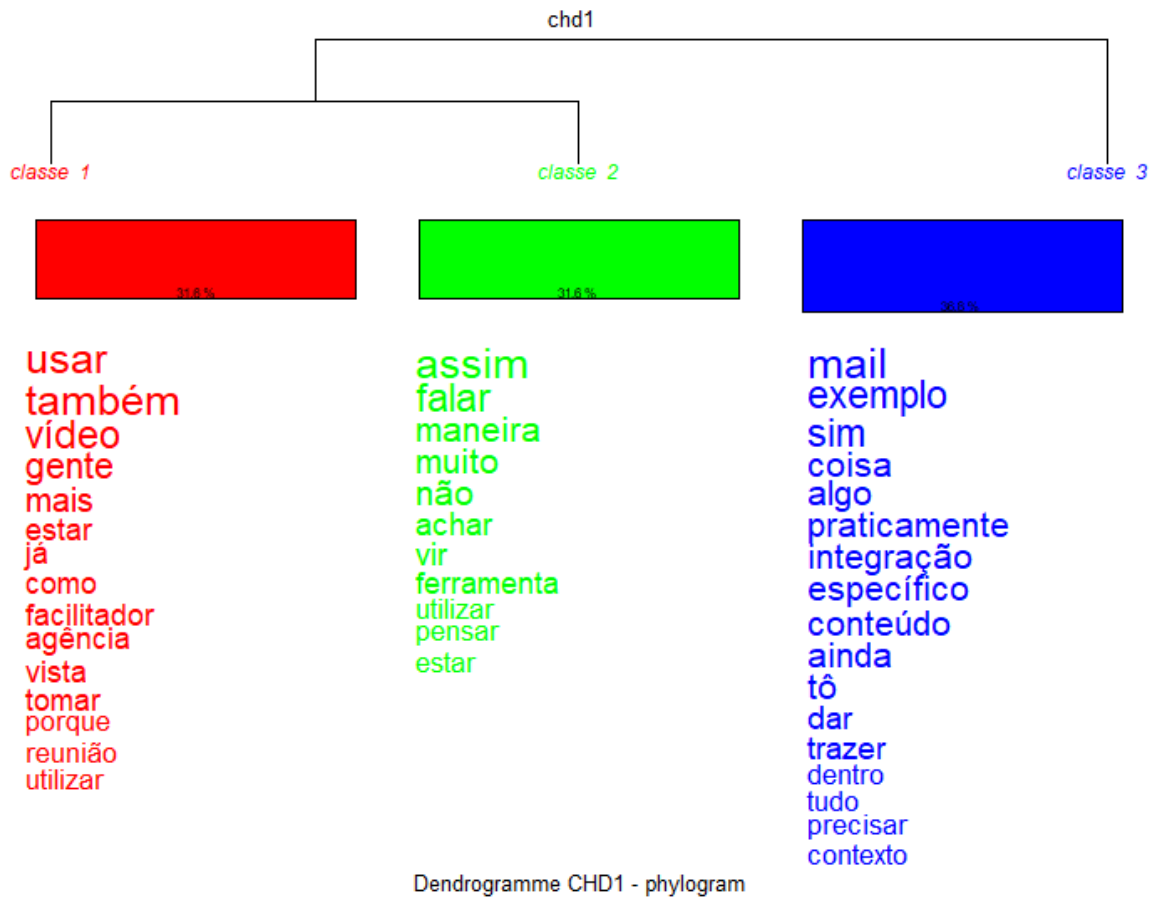
integração de múltiplas competências, a Inteligência Artificial é integrada na medida em que oferece funcionalidades que suportam a colaboração e a orquestração de tarefas complexas. Segundo Goodhue e Thompson (1995), o ajuste tecnologia-tarefa é maximizado quando a ferramenta reduz os custos de coordenação e facilita o compartilhamento de ativos entre os membros da equipe.

Desta forma, a investigação junto aos empresários e colaboradores de Varginha-MG visa discernir se a Inteligência Artificial é percebida como um agente de sincronização operacional. Para os gestores, o foco recai sobre a capacidade da tecnologia em atuar como uma facilitadora estratégica de projetos interligados; para o nível operacional, busca-se entender como a IA auxilia na integração cotidiana das tarefas e na redução do retrabalho em fluxos de múltiplas etapas.

As análises a seguir buscarão evidenciar, por meio do confronto entre os dados léxicos, o referencial teórico e transcrições das entrevistas se o 'ajuste' da IA em ambientes interdependentes favorece a coesão produtiva ou se a ferramenta ainda é utilizada de forma isolada, sem impactar a arquitetura colaborativa das agências.

A análise da Interdependência da Tarefa sob a ótica da gestão investiga o papel da Inteligência Artificial como elemento de coordenação e integração em fluxos de trabalho que exigem a cooperação entre diferentes indivíduos ou unidades organizacionais. No modelo de Awa et al. (2017), a interdependência reflete a necessidade de troca de informações e sincronia para a conclusão de projetos complexos. A teoria postula que a interdependência afeta positivamente a adoção tecnológica, uma vez que ferramentas que facilitam a conexão entre etapas, como o fluxo entre Atendimento, Redação, Design e Mídia, apresentam um Ajuste Tecnologia-Tarefa superior (GOODHUE; THOMPSON, 1995). No setor publicitário, conforme apontam Barreto, Massário e Ghisleni (2023), a IA atua na reconfiguração desses fluxos, permitindo que *insights* de diferentes áreas sejam integrados de maneira mais ágil e menos fragmentada.

Figura 73 - Dendrograma da Interdependência da Tarefa para os Empresários



A interpretação da Classificação Hierárquica Descendente (Figura 73) revela que, para os gestores, a IA é percebida como um agente facilitador e integrador, sendo articulada primordialmente pelas Classes 1 e 3. A Classe 1 (Vermelha – 31,6%), que agrupa termos como 'Facilitador', 'Reunião', 'Agência' e 'Visão', sugere que a tecnologia atua como um facilitador nas interações da equipe. Infere-se que a IA é utilizada para mitigar ruídos de comunicação e alinhar a visão do time, facilitando processos de síntese e tomada de decisão coletiva.

Essa percepção é corroborada pelo Empresário da AG-01, que define a IA como uma ferramenta de suporte que potencializa a união de esforços, embora ressalte a necessidade de supervisão humana constante:

Com certeza. Acho que, de maneira unânime, é sempre vista como uma ferramenta que potencializa muito o resultado — mas é sempre trazendo um pouco... assim,

puxando a cordinha do balão. Sempre falando: 'olha, calma, a gente vai usar, mas cuidado também', porque isso estende a mão. Entendeu? [...] Vamos dizer assim. Então, acho que isso, para mim, é o mais importante: saber usar da maneira correta, ter essa consciência, usar da forma certa. Depois disso, é só alegria. [Empresário AG - 01]

Paralelamente, a Classe 3 (Azul – 36,8%) destaca a dimensão técnica da interdependência, reunindo termos como 'Integração', 'Conteúdo' e 'Contexto'. Neste eixo, a IA é vista como o elo que permite que partes distintas de um projeto — criadas por especialistas diferentes — sejam unificadas em um todo coerente sem perder o contexto original. O Empresário da AG-03 utiliza a metáfora do '*Frankenstein*' para ilustrar como a IA auxilia na montagem final de ativos produzidos de forma fragmentada:

Sim, com certeza. A gente tem... o Lucas, por exemplo, cuida de uma área, o Matheus de outra... e sempre existe essa integração. Então, por exemplo: às vezes, o Matheus gera uma imagem, o Lucas gera um vídeo, outro gera um áudio... e depois eles montam — vamos dizer assim — como se fosse um pequeno Frankenstein: cada um cria uma parte, e depois vão juntando tudo para que dê certo. E a inteligência artificial ajuda muito nisso, nessa integração de cada ferramenta, pra que tudo saia de uma forma só e com o mesmo contexto. [Empresário AG - 03]

A aplicação da IA na gestão de fluxos também é evidenciada pela integração com sistemas de organização de tarefas. O Empresário da AG-04 relata como a tecnologia é utilizada para estruturar o fluxo de informações que transita entre os setores, como no caso da elaboração de *briefings*:

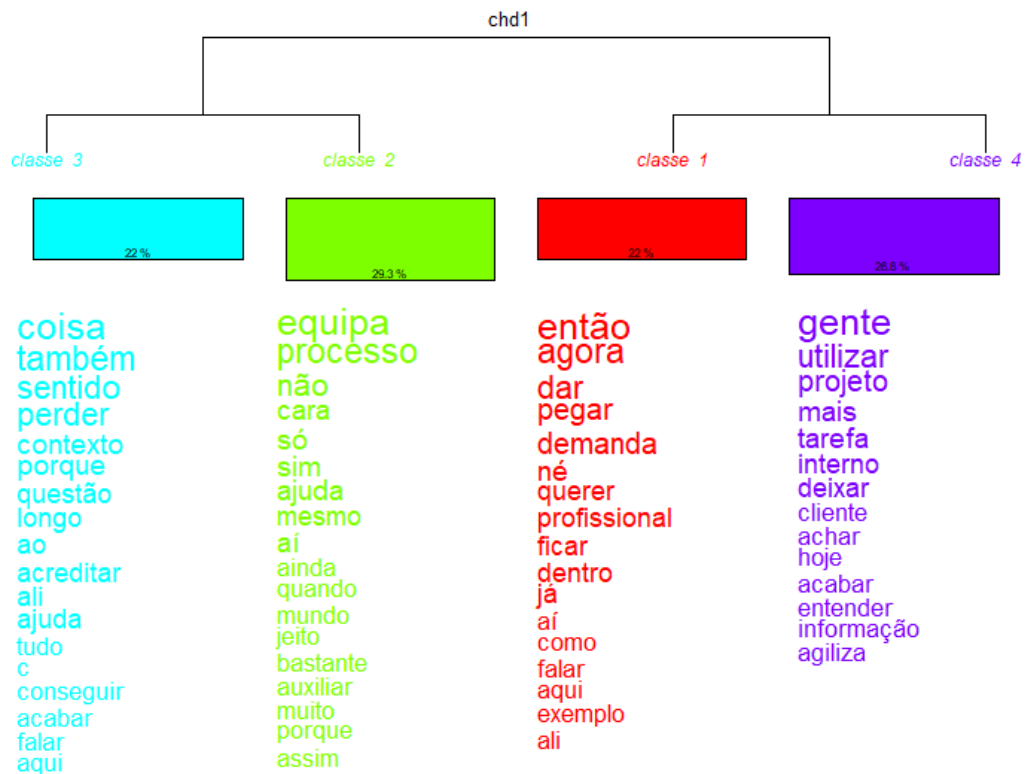
Vou te dar um exemplo: esses dias, uma redatora, na correria aqui, pegou e montou um briefing de O.S usando a inteligência artificial. Na hora que o briefing chegou lá no Monday pra mim, que eu bati o olho, baixei o briefing e joguei no Operand, eu falei: 'Pô, isso aqui tá muito genérico, tá muito lúdico. Quem fez alimentou com falta de informação'. Eu bati lá na hora e já vi. Falei: 'Ó, melhor pegar, sentar e fazer com o cliente'. [Empresário AG - 04]

Diante dos dados apresentados para o nível gerencial, sugere-se uma situação em que a Interdependência da Tarefa em Varginha-MG atua como um indutor de adoção por meio da harmonização de processos. A sustentação analítica da teoria de Awa et al. (2017) ocorre na medida em que a IA é percebida como uma ferramenta capaz de conectar competências isoladas, transformando a produção fragmentada em um ciclo integrado. Conclui-se que, para os empresários, o 'ajuste' tecnológico é maximizado quando a IA reduz os gargalos de

comunicação e facilita a montagem final de projetos interdependentes, garantindo a fluidez do ecossistema criativo da agência.

A análise da Interdependência da Tarefa sob a perspectiva operacional busca compreender como os colaboradores percebem o papel da Inteligência Artificial na facilitação da troca de informações e na coordenação de esforços entre diferentes unidades de trabalho. De acordo com Awa et al. (2017) e Goodhue e Thompson (1995), a eficácia da adoção tecnológica em ambientes colaborativos está condicionada à capacidade da ferramenta em suportar a integração de fluxos e reduzir os custos de coordenação. No contexto da execução publicitária, a produção é caracterizada por uma interdependência sequencial e recíproca, exigindo que a tecnologia atue como um facilitador entre as áreas. A teoria de Awa et al. (2017) postula que essa necessidade de conexão afeta positivamente a adoção, premissa que é reforçada por Barreto, Massário e Ghisleni (2023) ao destacarem que a IA reconfigura a dinâmica comunicacional, agilizando o trânsito de ativos entre o planejamento e a criação.

Figura 74 - Dendrograma da Interdependência da Tarefa para os Colaboradores



Dendrogramme CHD1 - phylogram

A análise da Classificação Hierárquica Descendente (Figura 74) revela que, para o corpo técnico, a interdependência é estruturada em torno do suporte mútuo e da gestão ágil do fluxo de projetos, conforme evidenciado pelas Classes 2 e 4. A Classe 2 (Verde – 29,3%), composta pelos termos 'Equipa', 'Processo', 'Ajuda' e 'Auxiliar', sugere que a IA atua como um recurso de mediação que minimiza gargalos de comunicação. Infere-se que a tecnologia auxilia na 'tradução' de demandas entre departamentos, garantindo a continuidade do processo produtivo.

Os relatos dos colaboradores evidenciam essa função mediadora. O Colaborador da AG-01 ilustra como a IA auxilia na estruturação de informações para outras áreas, facilitando o entendimento entre o atendimento e o design:

Por exemplo: no desenvolvimento de um briefing, eu consigo entender melhor como o designer — ou a pessoa para quem vou passar a informação — precisa receber esse conteúdo para executar a tarefa de forma completa e assertiva. Com a ajuda da IA, eu consigo enxergar essas possibilidades e estruturar melhor as informações para outras áreas. Acho que esse é o principal exemplo que me vem à mente: ela auxilia não só a mim, mas a equipe como um todo. [Colaborador AG - 01]

Além da tradução de *briefings*, a interdependência é fortalecida pela capacidade da IA em permitir que profissionais transitem entre escopos técnicos, aumentando a resiliência da equipe, como aponta o Colaborador da AG-03: "coisas que não estariam dentro do meu escopo... a inteligência artificial consegue encurtar esse caminho".

Também ajuda pra fazer roteiros, na parte conversacional, na geração de texto... coisas que não estariam dentro do meu escopo de trabalho, mas que eu consigo fazer. Então, acredito que, nesse sentido, ela acaba viabilizando e facilitando a rotina. [...] a inteligência artificial consegue encurtar esse caminho. [Colaborador AG - 03]

Simultaneamente, a Classe 4 (Roxa – 26,8%) conecta termos como 'Projeto', 'Agiliza', 'Informação' e 'Tarefa', focando na eficiência da 'passagem de bastão'. Neste eixo, o ajuste tecnologia-tarefa (Goodhue; Thompson, 1995) ocorre na medida em que a IA garante que a informação chegue estruturada ao próximo responsável, otimizando o fluxo sequencial. O Colaborador da AG-04 descreve essa sincronização automatizada via sistemas integrados:

Você deu baixa na tua demanda, automaticamente já marca o design pra fazer, já cai na agenda dele. Primeiro faz o texto, depois a arte. Você deu baixa na tua demanda, automaticamente já marca o design pra fazer, já cai na agenda dele. Então todo dia ele

tem que acessar esse Operand, esse programa, pra ele ver quais são as demandas dele. [...] Então essa automatização que antes não existia, dez anos atrás, era tudo na unha. [Colaborador AG - 04]

A organização do fluxo em projetos complexos também é ressaltada. O Colaborador da AG-08 destaca que a IA transforma briefings em roteiros e distribui tarefas de forma rápida e organizada. Complementarmente, o Colaborador da AG-10 sintetiza a função da taxonomia ao afirmar que a ferramenta agiliza alinhamentos e transforma informações densas em tarefas claras para cada membro do time:

Ferramentas de IA também ajudam a transformar briefings longos em tarefas claras para cada pessoa do time, além de facilitar a comunicação entre áreas diferentes. Isso deixa tudo mais sincronizado e faz o projeto andar mais rápido. [Colaborador AG - 10]

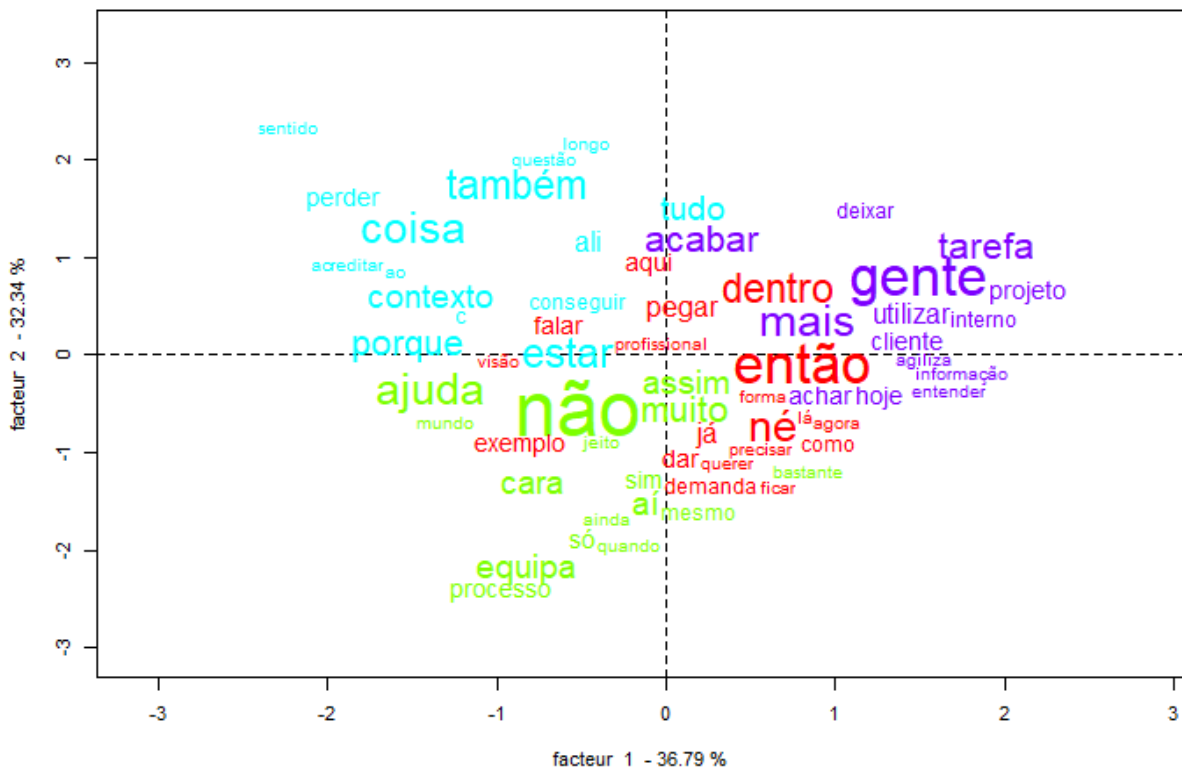
Diante dos dados apresentados, sugere-se uma situação em que a Interdependência da Tarefa no nível operacional atua como um catalisador de agilidade e resiliência. Diferente dos gestores, que focam na visão sistêmica da agência, os colaboradores utilizam a IA para resolver problemas imediatos de coordenação e para mitigar ruídos na entrega técnica. A sustentação analítica da teoria é evidenciada pela percepção de que a tecnologia não apenas facilita o trabalho individual, mas orquestra a inteligência coletiva, permitindo que a equipe opere de forma mais sincronizada e menos fragmentada (Awa et al., 2017; Barreto et al., 2023).

A Análise Fatorial de Correspondência permite aprofundar a compreensão da taxonomia Interdependência da Tarefa, revelando nuances relacionais que transcendem a análise de frequências isoladas. A distribuição dos léxicos nos planos cartesianos demonstra que a Inteligência Artificial atua como um regulador das conexões entre as etapas do trabalho, mas com funções distintas para cada grupo. Para os gestores, a interdependência é percebida como um desafio de manutenção de contexto e coesão; para os colaboradores, manifesta-se como um mecanismo de fluxo e tradução interdepartamental. Essa distinção refina a aplicação da teoria de Awa et al. (2017) e o entendimento do ajuste tecnologia-tarefa.

Tanto que, pô, o nosso ChatGPT travou aqui, velho. Ela parou de ter contexto pra falar com você, porque o espaço ali acabou. Então, quando eu vou fazer tarefas de um projeto em que todas vão usar IA, eu pego e agrupo as tarefas por algum indicador em comum. [...] Eu gero uma documentação, faço toda a campanha com a IA, todo o texto, tudo que eu tenho que conversar e falar, e gero uma documentação disso. E salvo essa documentação. Aí eu vou pra campanha de mídia digital. Putz, velho, a gente precisa mexer em algo que vai usar a IA da campanha de outdoor. O que eu faço? Eu pego aquela documentação que eu gerei, dou de novo pra IA e falo: 'Ó, o contexto que eu quero trabalhar agora é esse.' E aí eu volto pra essa tarefa.
 [Colaborador AG - 09]

De forma análoga, o Empresário da AG-03 corrobora com o desafio da integração técnica ao descrever o esforço de unir peças produzidas separadamente — o 'efeito Frankenstein' — para garantir que o produto final seja harmônico. Desta forma, para o empresário, o ajuste tecnológico ocorre quando a IA auxilia na visão do todo, embora exija uma vigilância constante para preservar o sentido original da campanha (Barreto; Massário; Ghisleni, 2023).

Figura 76 - Análise de Correspondência Fatorial da Interdependência da Tarefa para os Colaboradores



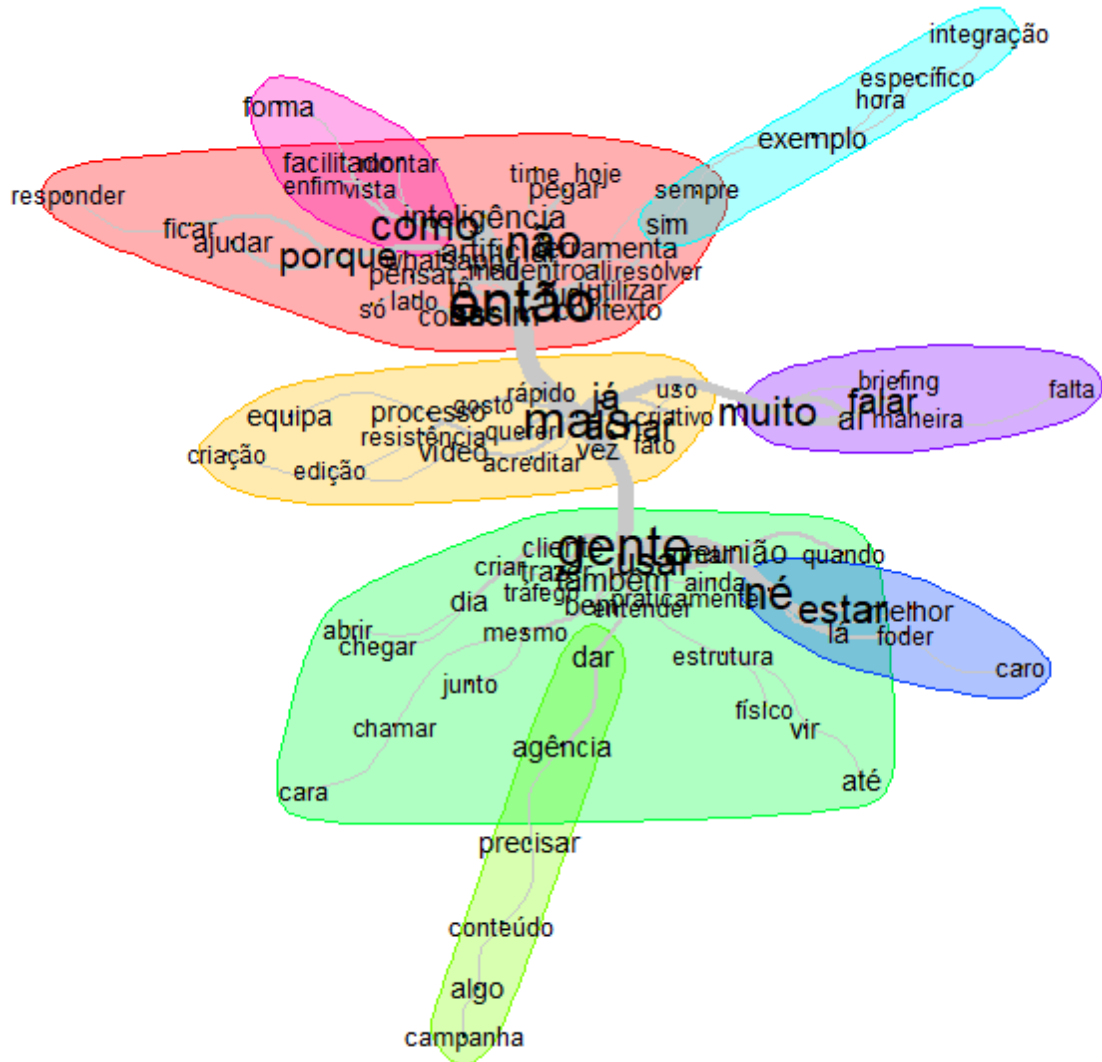
No plano fatorial dos colaboradores (Figura 76), a interdependência apresenta uma estrutura bipolarizada que conecta o suporte humano à eficiência do fluxo. O Cluster Verde ('Equipe', 'Processo', 'Ajuda') e o Cluster Roxo ('Projeto', 'Agiliza', 'Informação', 'Passar') demonstram que a tecnologia atua diretamente na 'passagem de bastão' entre as áreas. A Análise Fatorial de Correspondência revela que a IA não apenas acelera o processo, mas atua como uma tradutora de informações, reduzindo os ruídos típicos de ambientes interdependentes.

O Colaborador da AG-01 ilustra essa função de tradução ao relatar como a ferramenta adapta a linguagem do atendimento para a estrutura técnica necessária ao designer, estruturando melhor o conteúdo para as etapas subsequentes. No que tange à automação do fluxo, o Colaborador da AG-04 aponta a sincronização automatizada via sistemas de gestão, onde a finalização de uma tarefa por um setor notifica instantaneamente o próximo responsável. Infere-se que, no nível operacional, o ajuste tecnologia-tarefa (GOODHUE; THOMPSON, 1995) é percebido na eliminação de gargalos comunicacionais, transformando a interdependência em um fluxo contínuo e menos suscetível a interrupções manuais.

A Análise de Similitude Comparada encerra a discussão da taxonomia Interdependência da Tarefa, oferecendo uma representação topológica de como a Inteligência Artificial é integrada à rede de trabalho das agências. A triangulação entre as estruturas dos grafos e os relatos empíricos evidencia a dicotomia na percepção da colaboração: para os gestores, a interdependência configura-se como um desafio de orquestração voltado à comunicação e especificidade; para os colaboradores, manifesta-se como um esforço de sincronização de fluxo e agilidade. Essa arquitetura cognitiva corrobora as premissas de Awa et al. (2017) e Goodhue e Thompson (1995), evidenciando que a eficácia da tecnologia está condicionada à sua capacidade de unir partes fragmentadas em um todo coerente.

No grafo de similitude dos empresários (Figura 77), a interdependência é visualizada como um processo que depende criticamente da qualidade dos insumos iniciais.

Figura 77 - Análise de Similitude da Interdependência da Tarefa para os Empresários



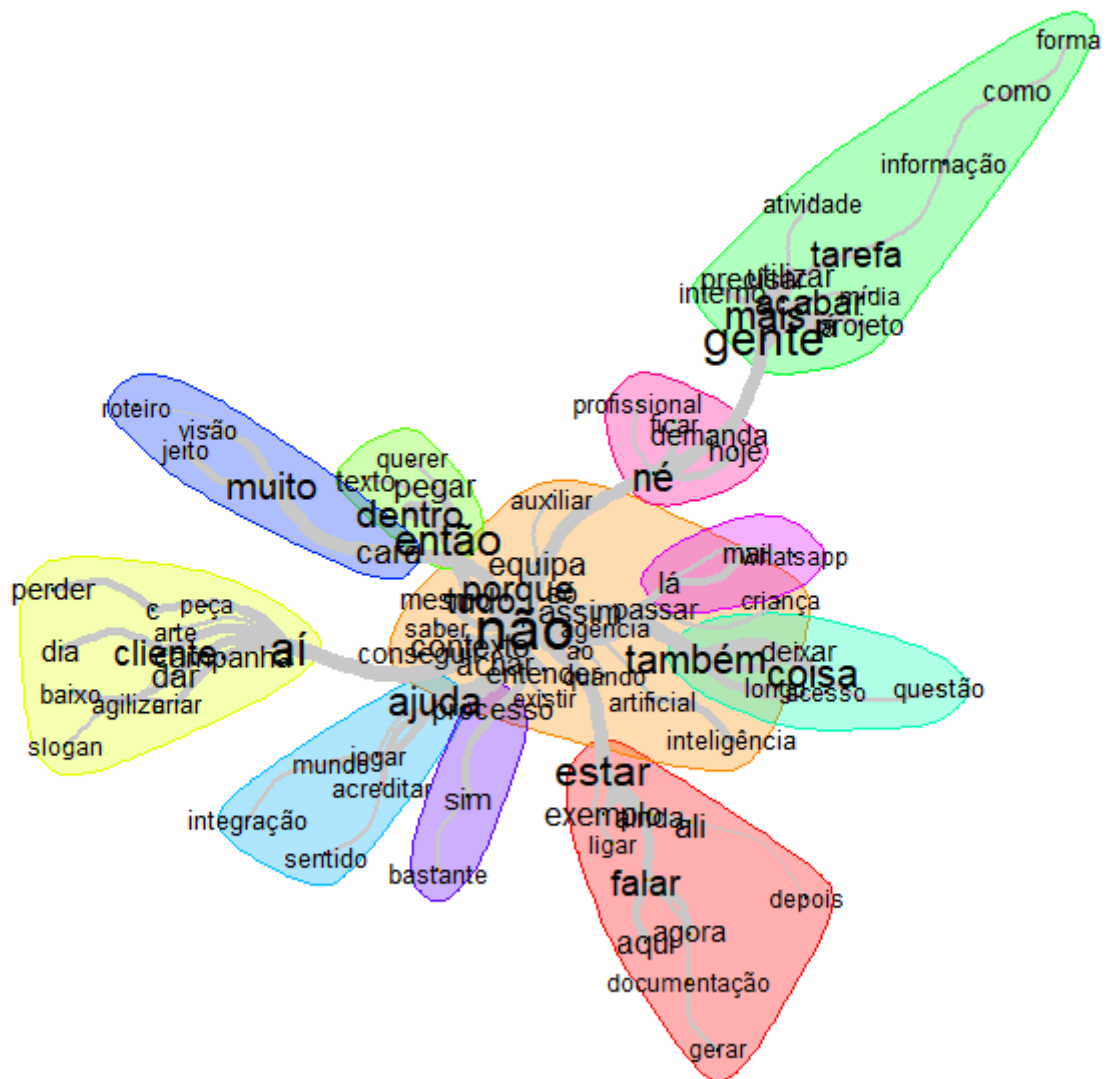
O termo 'Integração' ocupa uma posição periférica no cluster ciano, conectando-se fortemente a 'Específico' e 'Exemplo'. No cluster roxo adjacente, aparece 'Briefing' e 'Falta'. Infere-se que, sob a ótica da gestão, a integração bem-sucedida é o resultado de uma comunicação precisa. Para o gestor, o ajuste tecnologia-tarefa (Goodhue; Thompson, 1995) é vulnerável à qualidade da informação: se a entrada no sistema é genérica, a interdependência entre os setores é prejudicada.

O Empresário da AG-04 ilustra essa fragilidade ao relatar uma falha de integração decorrente de um *briefing* automatizado deficitário: “Pô, isso aqui tá muito genérico... Quem

fez alimentou com falta de informação". Esse depoimento reforça que a IA, isoladamente, não resolve a interdependência se a comunicação humana inicial for ineficaz. Paralelamente, o Empresário da AG-03 ratifica a necessidade de unir partes específicas — o 'efeito *Frankenstein*' — para garantir que a colaboração entre especialistas resulte em um produto harmônico, evidenciando a IA como uma ferramenta de montagem técnica (Barreto; Massário; Ghisleni, 2023).

Para o nível operacional, o grafo de similitude (Figura 78) apresenta uma estrutura mais densa e centralizada, indicando que a interdependência é vivida como uma dinâmica cotidiana de suporte mútuo.

Figura 78 - Análise de Similitude da Interdependência da Tarefa para os Colaboradores



O termo 'Equipe' atua como o nó central no cluster laranja, vinculando-se a 'Passar' e 'auxiliar'. No cluster verde superior, a 'Tarefa' conecta-se diretamente a 'atividade', 'Informação' e 'Projeto'. Essa topologia sugere que, para o colaborador, a interdependência é sinônimo de velocidade e fluidez. A IA é percebida como o motor que permite 'passar a bola' entre as áreas sem atritos, resolvendo problemas internos e facilitando o trânsito de ativos.

Essa percepção de sincronia é detalhada pelo Colaborador da AG-10, que descreve a IA como uma ferramenta que agiliza alinhamentos e transforma briefings extensos em tarefas operacionais claras. A automação da 'passagem de bastão' é exemplificada pelo Colaborador da AG-04, que destaca a sincronização instantânea entre setores via sistemas de gestão integrados à IA. Infere-se que, na ponta da execução, a teoria de Awa et al. (2017) encontra sustentação em evidências situadas a partir da necessidade de conectar etapas impulsiona a adoção de tecnologias que automatizam o fluxo e evitam o retrabalho.

A síntese da dimensão Processos Criativos, fundamentada na integração entre a Teoria do Ajuste Tecnologia-Tarefa de Goodhue e Thompson (1995) e o modelo de Awa et al. (2017), evidencia que a Inteligência Artificial é consolidada no ecossistema publicitário de Varginha-MG como um recurso de mediação técnica e estratégica. Os achados apontam para três vetores centrais que sustentam a transição operacional nas agências pesquisadas. Primeiramente, observa-se o ajuste por habilitação técnica, no qual a adoção tecnológica é impulsionada prioritariamente em atividades onde o intelecto humano encontra barreiras de execução ou saturação por volume. Ao automatizar processos como a geração de códigos de programação e o processamento massivo de dados analíticos, a tecnologia oferece robustas evidências situadas para a teoria, demonstrando que a complexidade da tarefa atua como um indutor de adoção ao transpor limitações de processamento humano.

Em segundo plano, a investigação revela uma dinâmica de sincronização operacional em face da fragmentação estratégica. No nível operacional, a Inteligência Artificial atua como um mecanismo de integração de fluxos, facilitando a coordenação e a agilidade na transição de ativos entre diferentes setores, o que corrobora a teoria sobre o impacto positivo da interdependência na adoção tecnológica. Todavia, os dados indicam um teto para esse ajuste no nível gerencial; a tendência à perda de sentido histórico pela máquina exige que o gestor

assuma o papel de elo de coesão, preservando o contexto e a unidade estratégica das partes produzidas de forma fragmentada, conforme as perspectivas de Barreto, Massário e Ghisleni (2023).

Por fim, os resultados convergem para um deslocamento do esforço cognitivo dentro da estrutura organizacional. Nota-se que a integração da Inteligência Artificial promove uma tendência de migração da função profissional, na qual os indivíduos deixam de atuar como executores de tarefas rotineiras e repetitivas para assumirem papéis de curadores, supervisores e revisores de processos automatizados. Essa reconfiguração sugere que o desempenho nas agências é potencializado não apenas pela velocidade da ferramenta, mas pela capacidade do profissional em gerenciar o ajuste entre as funcionalidades sistêmicas e a sensibilidade criativa indispensável ao mercado publicitário regional.

4.13 Ecossistema Tecnológico, Áreas de Aplicação e Desafios de Implementação

Nesta seção, apresentam-se os resultados referentes ao levantamento das tecnologias de Inteligência Artificial efetivamente integradas à rotina das agências participantes, bem como as áreas que recebem maior influxo dessas ferramentas e os entraves que limitam sua plena adoção. Os dados revelam que a IA transpôs o estágio de experimentação, consolidando-se como um recurso de suporte operacional, embora sua utilização ocorra sob um rigoroso filtro de curadoria humana devido a barreiras técnicas e éticas identificadas.

As agências pesquisadas operam sob um ecossistema híbrido, que combina plataformas generativas autônomas com funcionalidades de IA integradas a *softwares* tradicionais de mercado. A Tabela 6 sintetiza as principais ferramentas identificadas e suas respectivas finalidades. Antes de apresentar o mapeamento destas ferramentas, faz-se necessário um alinhamento sobre a natureza dos dados levantados. A Tabela 6, a seguir, reflete estritamente a percepção empírica e o vocabulário de mercado dos empresários e colaboradores entrevistados, distanciando-se do rigor técnico-científico abordado na revisão de literatura. No cotidiano das agências analisadas, a fronteira técnica entre o que constitui uma Inteligência Artificial nativa (Modelos Fundacionais) e o que é apenas um software tradicional aprimorado por recursos algorítmicos (como plataformas de edição de imagem e

gestão de tarefas) é frequentemente diluída pelo pragmatismo do usuário. Portanto, o ecossistema apresentado na tabela ilustra o que os próprios sujeitos da pesquisa compreendem, vivenciam e adotam sob o "guarda-chuva" comercial da Inteligência Artificial, mesclando IAs generativas puras com sistemas que apenas consomem serviços inteligentes integrados.

Tabela 6 - Ecossistema de Ferramentas de IA nas Agências pesquisadas de Varginha-MG

Categoria	Ferramentas Citadas	Finalidade Principal
Texto e Assistência Geral	<i>ChatGPT, Gemini, Claude, Notebook LM, Grok</i>	Redação, <i>brainstorming</i> , revisão de textos, programação de códigos e síntese de fontes complexas.
Design e Visual	Pacote <i>Adobe</i> , <i>Adobe Firefly</i> , <i>Canva</i> , <i>Midjourney</i> , <i>Freepik</i>	Edição generativa, expansão de cenários, criação de <i>moodboards</i> e tratamento de imagens.
Audiovisual	<i>CapCut</i> , <i>VEO 3</i> , Clonagem de Voz	Edições ágeis, produção de avatares, dublagem sintética e animação 3D.
Gestão e Automação	<i>Gamma</i> , <i>N8N</i> , <i>Operand</i> , <i>ClickUp</i>	Automação de fluxos de dados, criação de apresentações e estruturação de <i>briefings</i> .

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A aplicação da IA permeia de forma transversal a cadeia produtiva, apresentando maior densidade na Criação de Conteúdo e Redação, onde é utilizada para a adaptação de tons de voz, roteirização e legendagem. No campo do *Design* e Produção Visual, a tecnologia é empregada para suprir limitações orçamentárias e técnicas, permitindo a construção de cenários virtuais e ativos 3D que seriam inviáveis via métodos tradicionais para determinados perfis de clientes.

No âmbito da Estratégia e *Business Intelligence*, a ferramenta atua no processamento de volumes massivos de dados (*Big Data*) para a identificação de padrões de comportamento

e tendências de mercado. Por fim, na esfera Operacional, observa-se a utilização da IA para a organização de fluxos internos, desde a transcrição de reuniões até a automação de rotinas repetitivas, transformando informações brutas em tarefas acionáveis.

Apesar da alta taxa de adoção, a investigação identificou barreiras que impedem a automação irrestrita. As Barreiras Culturais e Humanas manifestam-se no receio de uma 'acomodação intelectual', onde o uso da ferramenta como 'muleta' possa estagnar o desenvolvimento crítico do profissional. Além disso, identificou-se um conflito geracional e uma preocupação com a padronização criativa, que poderia transformar a publicidade em uma *commodity* sem diferencial estético.

As Barreiras Técnicas concentram-se nas 'alucinações' e falhas de qualidade (erros anatômicos e superficialidade), exigindo que a curadoria humana seja o estágio final obrigatório da produção.

No que tange aos aspectos Éticos e Jurídicos, a incerteza sobre a propriedade intelectual das produções geradas por IA configura-se como um entrave significativo. Sob a égide da legislação brasileira atual (Lei de Direitos Autorais), a proteção jurídica é conferida estritamente a criações decorrentes do espírito humano, o que coloca em xeque a originalidade e o registro de ativos (logos, campanhas e artes) gerados exclusivamente por algoritmos. Esta lacuna regulatória gera insegurança jurídica para as agências e seus clientes, que temem a impossibilidade de proteger comercialmente suas marcas ou, inversamente, o risco de incorrer em plágio involuntário devido ao treinamento dos modelos de IA em bases de dados protegidas.

Portanto, o ajuste tecnologia-tarefa no âmbito dessa pesquisa é limitado não apenas pela técnica, mas pela percepção de que a artificialidade excessiva pode desvalorizar a marca e pela necessidade de garantir a autoria e a exclusividade das peças publicitárias. Assim, a integração da IA nas agências pesquisadas de Varginha-MG demanda uma condução equilibrada, onde a supervisão humana atua como o elemento que corrobora tanto da qualidade estética quanto da conformidade legal dos entregáveis.

4.14 Benefícios, Desafios e Riscos Identificados

A análise das percepções dos gestores e colaboradores de Varginha-MG permite traçar um panorama da integração da Inteligência Artificial sob a ótica da Expectativa de Desempenho e da Expectativa de Esforço, construtos centrais da UTAUT (Venkatesh et al., 2003). Os resultados demonstram que a percepção sobre a tecnologia é multidimensional: enquanto os benefícios são associados ao ganho de escala, os desafios e malefícios residem na manutenção da qualidade autoral e na integridade intelectual do profissional.

Os benefícios identificados convergem para a ideia da IA como um amplificador de capacidades humanas, permitindo o processamento de volumes de dados que seriam 'humanamente impossíveis' de gerir em tempo hábil. Sob a ótica do TTF (Goodhue; Thompson, 1995), o ajuste é percebido como positivo na medida em que a tecnologia assume tarefas repetitivas e braçais, como transcrições e análises de tráfego pago, liberando o capital humano para funções estratégicas e criativas.

Adicionalmente, os relatos apontam para uma Democratização da Produção de Alta Qualidade. Agências de médio e pequeno porte utilizam a IA para superar limitações orçamentárias, criando ativos complexos, como cenários virtuais e animações, sem os custos proibitivos de produções físicas. Esse fenômeno atua como um desbloqueio criativo, servindo como um 'segundo cérebro' ou parceiro de *brainstorming* que auxilia na superação do bloqueio da página em branco.

Os desafios identificados não se limitam ao acesso à ferramenta, mas à Engenharia de Prompt e à necessidade de supervisão constante. O ajuste tecnologia-tarefa é frequentemente desafiado pelas 'alucinações' da máquina — erros técnicos ou informações inventadas — que exigem uma revisão humana minuciosa. Conforme postulam Barreto, Massário e Ghisleni (2023), a IA na publicidade não atua de forma autônoma; ela exige que o operador possua um repertório prévio para formular as perguntas corretas e filtrar as saídas medíocres.

Observou-se também um desafio de ordem cultural e geracional. Enquanto os 'nativos da IA' integram as ferramentas com naturalidade, profissionais com maior tempo de mercado e clientes tradicionais manifestam maior dificuldade em discernir o limite entre o real e o

artificial, criando uma barreira de aceitação que exige um esforço adicional de letramento digital por parte das agências.

O ponto de maior convergência crítica entre gestores e colaboradores é o risco da dependência cognitiva, frequentemente descrita como o uso da IA como uma 'muleta'. Existe o temor de que a facilidade tecnológica gere uma atrofia do senso crítico e da capacidade autoral, onde o profissional se limita a 'copiar e colar' resultados, estagnando seu desenvolvimento criativo.

Outro malefício apontado é a homogeneização criativa ou comoditização. O uso indiscriminado de ferramentas e *prompts* padronizados pode resultar em produções com 'cara de plástico', destituídas de identidade e diferencial estratégico. Do ponto de vista ético, a preocupação com o plágio e a desumanização das campanhas revela que a perda do 'toque humano', a conexão emocional que a máquina não replica, é vista como uma ameaça à própria valorização do serviço publicitário.

Tabela 7- Síntese das Percepções sobre a Utilização de IA

Dimensão de Análise	Principais Percepções (Gestores e Colaboradores)	Fundamentação Teórica Relacionada
Benefícios	Ganho de escala e velocidade; Superação cognitiva (Big Data); Democratização de recursos visuais; Desbloqueio criativo.	Expectativa de Desempenho (UTAUT); Ajuste Positivo (TTF).
Desafios	Necessidade de curadoria intensa; Complexidade da Engenharia de Prompt; Conflito geracional e letramento digital.	Expectativa de Esforço (UTAUT); Complexidade da Tarefa (D-TOE).
Malefícios	Risco de dependência intelectual ('muleta'); Padronização estética (Comoditização); Perda da conexão emocional e ética.	Riscos de Adoção; Barreiras Culturais (Awa et al., 2017).

Fonte: Elaborada pelo autor

Esgotadas as análises pormenorizadas e as explorações propostas nesta investigação, os resultados apresentados consolidam uma compreensão holística e profunda acerca do fenómeno estudado. Ao percorrer as doze taxonomias e as dimensões que compõem o *framework* de Awa et al. (2017), entende-se que este capítulo oferece proposições analíticas que respondem à pergunta problema desta dissertação e atendem de forma situada ao objetivo geral e aos objetivos específicos estabelecidos. A convergência entre o arcabouço teórico mobilizado e os relatos empíricos evidenciou não apenas as ferramentas e áreas de aplicação da IA nas agências estudadas, mas também a complexa rede de percepções, benefícios e barreiras que moldam o comportamento desses profissionais diante da inovação tecnológica. Diante das evidências coletadas e da saturação dos dados ora discutidos, prossegue-se agora para as considerações finais, etapa em que serão sintetizadas as principais conclusões, contribuições académicas, implicações práticas e as recomendações para futuras investigações.

5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação propôs-se a investigar os fatores condicionantes que influenciam a utilização da Inteligência Artificial (IA) no ecossistema das agências publicitárias de Varginha-MG. Pautada por uma abordagem qualitativa e interpretativista, a pesquisa buscou não apenas descrever a adoção tecnológica, mas compreender as tensões e convergências entre a visão estratégica da gestão e a realidade operacional do corpo técnico. Ao encerrar este ciclo investigativo, as evidências coletadas permitem tecer considerações que contribuem para o campo da Gestão e do Desenvolvimento Regional, reconhecendo este estudo como um degrau adicional na compreensão de um fenômeno em constante e veloz mutação.

Para responder de forma objetiva à pergunta problema desta pesquisa, que questiona quais são os fatores condicionantes que afetam a utilização de IA pelas agências de Varginha-MG, o estudo evidenciou que a adoção não é motivada por um único elemento, mas por uma teia de condicionantes. A utilização da tecnologia é fortemente impulsionada nas agências estudadas pela restrição de recursos humanos de equipes enxutas, pela busca de eficiência operacional (fator tecnológico) e pelo prazer intelectual do profissional ao automatizar rotinas massantes (fator individual). Em contrapartida, essa adoção é refreada e moldada pela pressão do mercado regional, que exige entregas com essência humanizada (fator ambiental), obrigando as agências a utilizarem a IA como um suporte invisível e altamente supervisionado (fator de tarefa).

Atendendo ao primeiro objetivo específico, a caracterização das agências participantes revelou um cenário de heterogeneidade e resiliência no mercado publicitário de Varginha. O

mapeamento inicial de 29 organizações, que culminou na análise efetiva de 10 unidades, demonstrou que o município abriga desde estruturas consolidadas com quase duas décadas de atuação até agências emergentes com perfil de *startup*.

Observou-se a predominância de estruturas enxutas, com quadros de colaboradores reduzidos, o que sugere uma organização ágil, mas que demanda alta polivalência dos profissionais. A diversidade no escopo de atuação, que transita entre o atendimento generalista e nichos específicos como o agronegócio, sinaliza que Varginha atua como um polo prestador de serviços criativos que extrapola as fronteiras municipais, atendendo a demandas regionais e externas. Essa maturidade do setor é um indicador relevante para o Desenvolvimento Regional, evidenciando que a retenção de capital intelectual e a especialização técnica são pilares de competitividade para o território.

No que tange aos fatores condicionantes tecnológicos, especificamente sob a taxonomia da Simplicidade Percebida, os resultados sugerem que a IA já está integrada ao cotidiano das agências como uma ferramenta de alta usabilidade. Tanto gestores quanto colaboradores reconhecem a facilidade de interface como o principal indutor da adoção inicial, trazendo evidências situadas que corroboram as premissas do modelo UTAUT quanto à expectativa de desempenho e esforço.

Contudo, a investigação aponta que essa simplicidade é dialética. Se por um lado a tecnologia reduz o esforço braçal em tarefas repetitivas, por outro, eleva a complexidade da interação humana necessária para extrair resultados de alta qualidade. A 'engenharia de *prompt*' e a necessidade de curadoria constante surgem como barreiras técnicas que limitam a autonomia da máquina. As evidências demonstram que, em Varginha, a IA não é percebida como uma substituta da criação, mas como um 'assistente de produtividade' que exige profissionais com maior repertório crítico para evitar a superficialidade e preservar a identidade estética das marcas.

A investigação acerca da Compatibilidade Percebida, segundo fator condicionante tecnológico analisado, demonstrou que a Inteligência Artificial é integrada às agências estudadas sob uma lógica de 'ajuste modular'. Os resultados indicam que a tecnologia é percebida como altamente compatível quando atua na superação de gargalos operacionais e

no processamento de grandes volumes de dados, convertendo horas de trabalho manual em minutos de execução automatizada. Essa percepção corrobora interpretativamente o modelo TTF, evidenciando que o 'encaixe' da inovação ocorre com maior fluidez em tarefas de alta densidade informacional e em edições técnicas que exigem precisão e agilidade.

Contudo, a análise das representações sociais, sustentada pelas técnicas de Análise de Similitude e Análise Fatorial de Correspondência, revelou uma zona de tensão no campo da criação autoral. Observou-se que a compatibilidade é condicionada à manutenção da IA em uma posição subordinada, sendo frequentemente classificada como uma 'ferramenta de apoio' ou 'assistente', e nunca como o 'piloto' do processo criativo. Identificou-se uma resistência consciente à 'comoditização' da publicidade, onde o uso da ferramenta como 'muleta' intelectual é evitado para preservar o diferencial estético e a identidade de marca das agências analisadas.

Nesse contexto, o fator 'Gente' emergiu como o eixo gravitacional de todo o discurso coletado. A proximidade estatística entre o fator humano e o marcador de negação ('Não') nos mapas de similitude não indica uma rejeição à tecnologia, mas sim a imposição de um freio ético e profissional. Desta forma, para as agências pesquisadas, a compatibilidade definitiva da IA depende da segurança do profissional em validar e curar o que é gerado pela máquina. Esse achado reforça que o desenvolvimento regional do setor não advém da automação plena, mas da capacitação de profissionais, capazes de elevar a produtividade territorial sem renunciar à sensibilidade e à conexão emocional inerentes à comunicação humana.

A investigação sobre o Valor Percebido, terceiro pilar do contexto tecnológico, consolidou a percepção de que a Inteligência Artificial atua como um potente catalisador de desempenho, tanto no nível estratégico quanto no operacional. Para as agências participantes, a utilidade da inovação manifesta-se em uma dualidade fundamental: a autonomia analítica, capaz de processar volumes de dados humanamente intratáveis (Big Data), e a viabilidade econômica, que democratiza o acesso a produções de alta complexidade técnica, como animações 3D e edições audiovisuais sofisticadas.

As evidências coligidas demonstram que o valor da tecnologia é percebido de forma distinta conforme a posição hierárquica, embora convergente quanto à eficácia. Para a gestão,

a IA agrega valor ao conferir agilidade à tomada de decisão e sustentabilidade financeira ao negócio, permitindo que estruturas enxutas alcancem escalas de produção competitivas. Para o corpo técnico, o benefício é sentido como uma 'libertação intelectual', onde a máquina assume o trabalho braçal e repetitivo, permitindo que o profissional direcione seu capital humano para a lapidação estratégica e a sensibilidade criativa.

Contudo, a análise de similitude e a análise fatorial reforçam que esse valor não é absoluto, mas mediado e condicionado. O protagonismo da 'Gente' no núcleo dos discursos evidencia que a tecnologia é desprovida de valor estratégico se utilizada como uma 'muleta' ou de forma desassistida. Para tanto, os dados convergem para que o verdadeiro ativo das agências estudadas não reside na ferramenta em si, mas na simbiose entre a velocidade algorítmica e a curadoria humana.

Em suma, a análise da Dimensão Tecnológica nas agências pesquisadas ratifica as proposições de Awa, Ojiabo e Orokor (2017) e Davis (1989), evidenciando que a adoção da de Tecnologia é fortemente condicionada pela tríade Simplicidade, Compatibilidade e Valor Percebido. A pesquisa oferece proposições analíticas de que a inovação tecnológica não é um fim em si mesma, mas um meio para atingir a eficiência operacional.

À luz de Goodhue e Thompson (1995), o ajuste entre tarefa e tecnologia é o grande diferencial competitivo identificado: a IA é plenamente aceita onde a complexidade humana encontra um limite de escala (como no processamento de dados), mas permanece como coadjuvante onde a subjetividade estética é soberana. Assim, a dimensão tecnológica nas agências analisadas não se caracteriza por uma substituição do capital humano, mas por uma ampliação cognitiva, conforme sugerido pela convergência dos discursos operacionais e estratégicos.

A investigação acerca do Apoio da Alta Gestão, primeiro fator condicionante da dimensão organização, revelou que a integração da Inteligência Artificial nas agências pesquisadas não é um processo acidental, mas uma diretriz estratégica emanada da liderança. Em conformidade com as proposições de Awa, Ojiabo e Orokor (2017) e Thong (1999), observou-se que, em estruturas de pequeno e médio porte, a visão do gestor funde-se à cultura

organizacional, onde o entusiasmo ou a reticência do líder determinam diretamente a taxa de aceitação interna.

Os resultados demonstram que os gestores locais assumem um papel duplo e complementar: o de evangelizadores da inovação e o de curadores da qualidade. O incentivo identificado não é passivo; ele é acompanhado por uma vigilância ética e estética que visa proteger o diferencial criativo das agências contra a 'comoditização' ou a geração de resultados 'plásticos'. O apoio da cúpula administrativa em Varginha transcende o fornecimento de *software*, manifestando-se como uma mentoria focada no capital intelectual, garantindo que a tecnologia sirva para potencializar e não para substituir a sensibilidade humana.

Sob a perspectiva dos colaboradores, esse apoio é validado de forma pragmática como uma facilitação da jornada laboral. O suporte da gestão é percebido como o motor que remove barreiras operacionais e autoriza a transição de modelos manuais para fluxos ágeis. No entanto, a análise fatorial revelou uma lacuna crítica: embora o incentivo estrutural e motivacional seja onipresente, ainda há uma demanda por orientações técnicas mais profundas. Identificou-se que o apoio institucional, por vezes, carece de uma base educacional estruturada que transforme a 'permissão de uso' em 'excelência operacional'.

Por fim, a centralidade do fator 'Gente' nos grafos de similitude de ambos os grupos reforça que, para o mercado publicitário de Varginha, o valor da IA é nulo sem a competência humana para operá-la. À luz de Huang e Rust (2021), sugerem que o amadurecimento organizacional depende da evolução deste apoio educacional: a liderança deve migrar de um incentivo puramente instrumental para um suporte educacional contínuo. Este equilíbrio é vital para o Desenvolvimento Regional, pois assegura que o ganho de velocidade tecnológica não comprometa o valor autoral e a identidade das agências, mantendo Varginha como um polo de serviços criativos qualificados e humanamente supervisionados.

A investigação relativa ao Tamanho da Empresa propicia uma reflexão crítica sobre os modelos clássicos de adoção de inovações. Contrariamente ao que sugerem autores como Awa, Ojiabo e Orokor (2017), que associam o maior porte à posse de 'recursos de folga' facilitadores da inovação, a realidade observada nas agências participantes revela um

fenômeno de catalisador inverso. Nas agências de pequena envergadura, o porte reduzido não atua como um entrave por escassez de recursos, mas sim como o principal motor de urgência para a integração da Inteligência Artificial.

Diante do fenômeno do catalisador inverso, a linha tênue entre a inovação genuína e o desespero por produtividade torna-se evidente. A investigação demonstrou que o movimento de munir-se com IA atende a propósitos distintos dentro da agência: no nível operacional, a tecnologia inicia-se quase como um instinto de sobrevivência para evitar o sufocamento da equipe frente à concorrência e ao volume de demandas; contudo, no nível gerencial, essa mesma adoção consolida-se como uma estratégia consciente de crescimento. Assim, a IA deixa de ser apenas um bote salva-vidas contra a sobrecarga de trabalho para se tornar o alicerce de um modelo de negócio enxuto e altamente competitivo.

Os resultados demonstram que, para estas organizações, a tecnologia funciona como um multiplicador de força e um 'recurso de folga artificial'. Em equipes enxutas, a IA assume o papel de um recurso operacional compensatório, preenchendo lacunas operacionais e permitindo que pequenos núcleos profissionais alcancem volumes de produção e padrões de qualidade outrora reservados a grandes corporações. Desta forma, a tecnologia atua como um equalizador competitivo, permitindo que a agência pequena rompa as barreiras físicas de pessoal e compita em pé de igualdade com grandes *players*, projetando uma robustez organizacional que transcende o seu tamanho físico.

Por outro lado, a investigação trouxe evidências que corroboram a tese de Zhu et al. (2003) sobre a agilidade cultural de estruturas menores. A ausência de camadas burocráticas e a proximidade hierárquica nas agências estudadas facilitam uma propagação orgânica e acelerada da cultura da inovação, tornando a curva de aprendizagem mais curta e adaptável. Em contrapartida, observou-se que o crescimento da agência introduz novas condicionantes: à medida que a estrutura se expande, o foco desloca-se da urgência produtiva para a governação, segurança de dados e compliance.

Sob a óptica do Desenvolvimento Regional, esta constatação é estratégica. Sugere que a Inteligência Artificial é o instrumento que confere autonomia e competitividade ao polo de serviços de Varginha, permitindo que o ecossistema local se mantenha produtivo sem a

necessidade imediata de expansões físicas onerosas. A tecnologia não substitui a necessidade de capital humano, mas potencializa a auto-eficácia dos profissionais existentes, garantindo que o polo regional possa responder com agilidade às exigências de mercados cada vez mais dinâmicos e exigentes.

A investigação da taxonomia Escopo das Operações permitiu concluir que, no ecossistema publicitário de Varginha, a Inteligência Artificial não é apenas um acessório de produtividade, mas o elemento estruturante que redefine as fronteiras da firma. Diferente da visão clássica de Awa, Ojiabo e Orokor (2017), que associa o escopo primordialmente à expansão geográfica, a realidade local demonstra uma expansão intensiva de competências. A tecnologia permite que agências com quadros reduzidos gerenciem uma densidade crescente de demandas personalizadas, mantendo a consistência e a integração entre diferentes frentes de trabalho.

Os resultados evidenciam que a IA atua como um mecanismo de flexibilização organizacional. Para a gestão, o valor reside na capacidade de 'adaptar' fluxos em tempo real para atender às exigências de múltiplos clientes, reduzindo custos de coordenação interna conforme postulado por Hitt (1999). Um achado relevante nesta dimensão é o uso da IA para fortalecer o pertencimento regional, permitindo a criação de conteúdos que fujam da estética genérica e 'americanizada' dos bancos de imagem tradicionais, o que reforça o papel das agências no desenvolvimento da identidade cultural do Sul de Minas.

Sob a óptica dos colaboradores, a investigação revelou que a IA é a ferramenta que viabiliza a arquitetura tática dos projectos. O corpo operacional utiliza a tecnologia para 'estabelecer' e 'montar' conceitos iniciais, oferecendo sustentação empírica à tese de De Bruyn et al. (2020) de que a máquina assume a carga cognitiva de estruturação.

Ao encerrar a análise da Dimensão Organizacional, observa-se uma convergência fundamental: o Apoio da Gestão, o Tamanho da Empresa e o Escopo das Operações encontram na Inteligência Artificial o ponto de equilíbrio que sustenta a competitividade de Varginha. A tecnologia permite que o pequeno polo regional opere com a robustez de grandes corporações, equilibrando a gestão de fluxo exigida pelo mercado com a excelência criativa necessária para a fidelização do cliente. A presente investigação sugere que o fortalecimento

organizacional destas agências não depende apenas da posse da ferramenta, mas da maturidade em gerir a integração harmoniosa entre a diretriz de comando e a capacidade humana de executá-la com sensibilidade e ética.

A investigação acerca da Pressão Normativa, primeiro fator condicionante da dimensão ambiente, revelou uma dinâmica singular e contra-intuitiva no ecossistema das agências pesquisadas. Contrariamente às premissas de Awa et al. (2017) e DiMaggio e Powell (1983), que sugerem que as normas profissionais e as exigências dos clientes atuariam como impulsionadores da inovação, a realidade local demonstra que a norma social vigente actua, em muitos casos, como um regulador de cautela.

Os resultados sugerem que existe uma forte valorização do 'artesanal' e do 'humano' por parte dos contratantes locais, o que gera o que esta pesquisa classifica como o fenômeno da 'Adoção Silenciosa'. As agências analisadas utilizam a Inteligência Artificial para garantir a eficiência interna e cumprir prazos cada vez mais exíguos, mas optam por manter a ferramenta em uma zona de invisibilidade estratégica para satisfazer a expectativa normativa de um serviço estritamente humano.

No que tange à Pressão Mimética, a investigação indicou que a vigilância sobre a concorrência atua como um gatilho de urgência, especialmente para o nível gerencial. Para os empresários, a imitação de comportamentos bem-sucedidos de pares é uma estratégia de defesa para evitar a obsolescência e garantir a paridade competitiva. Observou-se que a incerteza tecnológica descrita por Oliveira e Martins (2011) leva o gestor a 'bisbilhotar' o mercado, convertendo a inovação do vizinho em uma obrigação de resposta interna.

Contudo, os dados revelaram um desdobramento original nesse caso: o Mimetismo Crítico. Sob a óptica dos colaboradores, a observação dos pares não gera uma imitação cega, mas sim um escrutínio técnico. O corpo operacional monitoriza outras agências para validar o que 'não fazer', identificando usos amadores da IA que reforçam a sua própria autonomia técnica. Além disso, identificou-se um deslocamento das referências de mimetismo: a 'régua' de qualidade das agências analisadas não reside nos pares locais, mas em padrões globais e grandes centros (como São Paulo e Belo Horizonte). Conclui-se que o mimetismo em

Varginha é selectivo: as agências olham para o lado para não ficarem para trás, mas olham para fora (para o global) para saberem para onde devem caminhar.

Ao encerrar a análise da Dimensão Ambiente, observa-se que o ecossistema externo de Varginha exerce uma influência ambivalente. Se por um lado a pressão mimética acelera a curiosidade e a adoção estratégica por parte dos gestores, a pressão normativa impõe um limite à transparência dessa adoção.

A Inteligência Artificial nas agências pesquisadas não responde, portanto, a um clamor do mercado local, mas sim a um imperativo de auto-eficácia profissional e sobrevivência económica. O ambiente externo dita o 'ritmo' (agilidade) e o 'resultado' (qualidade), mas a agência moderna de Varginha aprendeu a 'esconder o processo' para preservar a sua legitimidade. Esta dimensão prova que o fortalecimento do polo regional depende da capacidade das agências em gerir este equilíbrio delicado: inovar silenciosamente nos processos para continuar a brilhar ruidosamente nos resultados 'humanizados' que o cliente local tanto valoriza.

A investigação acerca das Normas Subjetivas revelou que a influência social nas agências participantes opera como um sofisticado sistema de curadoria informal e regulação técnica. Em conformidade com as teorias de Ajzen (1991) e Venkatesh et al. (2003), observou-se que a decisão de adotar a Inteligência Artificial não é um ato isolado, mas sim um comportamento mediado pelas expectativas de 'outros significativos' — parceiros estratégicos, mentores e o próprio time de trabalho.

Os resultados demonstram que, para os gestores, a norma subjetiva manifesta-se por meio de uma 'pedagogia da escuta'. A busca por legitimação em redes horizontais de parceiros atua como um redutor de incertezas, onde a troca de experiências evita que a agência incorra em erros técnicos ou éticos já mapeados por seus pares. Identificou-se que a pressão social no ecossistema local não é apenas para 'utilizar' a tecnologia, mas para utilizá-la como um vetor de diferenciação, evitando a homogeneização dos resultados criativos.

No nível operacional, as normas subjetivas consolidam-se como um mecanismo de aprendizado colaborativo. A conformidade técnica entre os colaboradores não é coercitiva,

mas pautada pelo desejo de manter a paridade de competências dentro do grupo. Conclui-se que a influência dos pares funciona como um 'policimento' qualitativo, onde o uso da IA é incentivado desde que preserve a reputação técnica do profissional, impedindo que a ferramenta seja vista como uma 'muleta' para a preguiça operacional.

A taxonomia dos Impulsos Hedonísticos revelou-se como um dos catalisadores mais potentes para a aceitação da IA em Varginha-MG. Conforme postulado por Venkatesh et al. (2012) e Amabile (2020), a motivação intrínseca, o prazer e o entusiasmo derivados da interação com a máquina, atua como um catalisador emocional que reduz a percepção de esforço e neutraliza resistências iniciais.

As evidências colhidas apontam para uma distinção na natureza desse prazer: para a gestão, o hedonismo é visionário, alimentado pelo fascínio de vivenciar a vanguarda tecnológica e pela satisfação de superar limites técnicos e orçamentários. Para o corpo técnico, contudo, o prazer é cognitivo e libertador. A satisfação dos colaboradores reside no 'resgate do ato de pensar'; ao delegar tarefas repetitivas e braçais ao algoritmo, o profissional experimenta o deleite intelectual de focar na estratégia e na essência criativa da função.

Ao encerrar a análise da Dimensão Indivíduo, observa-se que o sucesso da integração tecnológica nas agências pesquisadas depende da harmonia entre a pressão social por excelência e a gratificação pessoal da descoberta. A presente investigação sugere que as normas subjetivas garantem o rigor e a ética, enquanto os impulsos hedonísticos garantem a sustentabilidade do uso continuado e a inovação orgânica.

Sob a ótica do Desenvolvimento Regional, este achado é fundamental: a Inteligência Artificial deixa de ser uma imposição externa para tornar-se um objeto de desejo profissional, onde o indivíduo encontra satisfação na ampliação de suas próprias capacidades humanas, consolidando Varginha como um polo de talentos criativos que operam na fronteira da inovação com prazer e discernimento técnico.

A investigação da taxonomia Complexidade da Tarefa consolidou a Inteligência Artificial como um potente suporte analítico avançado no mercado publicitário local. Em conformidade com a Teoria do Ajuste Tecnologia-Tarefa de Goodhue e Thompson (1995), os

resultados demonstram que o 'ajuste' tecnológico atinge o seu ápice nos extremos da cadeia produtiva: na análise massiva de dados estratégicos (nível gerencial) e na superação de barreiras técnicas (nível operacional).

Os dados revelam que a IA atua como um instrumento de viabilização técnica, transformando lacunas de conhecimento, como a programação para designers ou a análise de grandes volumes de texto, em processos executáveis. Identificou-se um ganho de eficiência sem precedentes, exemplificado pelo relato de projetos que seriam executados em dois anos, sendo finalizados em dois meses. A IA não apenas facilita o trabalho, mas habilita o 'impossível', permitindo que profissionais de Varginha transcendam as suas formações originais e assumam tarefas de alta sofisticação técnica.

Contudo, a investigação impõe um limite à teoria de Awa et al. (2017): a complexidade só impulsiona a adoção quando a tecnologia é capaz de espelhar a sofisticação da procura sem comprometer a sensibilidade humana. Em tarefas de alta subjetividade e riscos reputacionais (como o branding profundo), o ajuste é percebido como deficitário, mantendo o humano como o único intérprete capaz de gerir nuances éticas e relacionais.

No que tange à Interdependência da Tarefa, a Inteligência Artificial consolidou-se como um agente de sincronização operacional. A pesquisa sugeriu, a partir das evidências situadas, que a necessidade de coordenação entre departamentos (Atendimento, Redação e Design) atua como um indutor de adoção, onde a IA serve de facilitador para mitigar ruídos e acelerar a 'passagem de bastão'.

No nível operacional, a tecnologia atua como uma tradutora de informações, estruturando briefings e transformando dados brutos em tarefas claras, o que reduz drasticamente o retrabalho. Conclui-se que a IA reconfigura a dinâmica comunicacional das agências estudadas, permitindo que a inteligência colectiva opere de forma menos fragmentada e mais síncrona.

Ao encerrar esta dimensão, observa-se uma mudança fundamental na ontologia do trabalho publicitário: o deslocamento da função de executor para curador. A integração da IA

promove uma migração onde o profissional deixa de se esgotar em tarefas rotineiras para assumir o papel de supervisor de processos automatizados.

O sucesso desta transição em Varginha-MG não reside apenas na velocidade da ferramenta, mas na capacidade do profissional em gerir o equilíbrio entre a potência algorítmica e a sensibilidade criativa. A presente investigação sugere que o polo regional está a amadurecer para um modelo onde a tecnologia resolve a complexidade do volume, enquanto o humano preserva a soberania do sentido e da emoção.

Atendendo ao segundo objetivo específico, a investigação permitiu mapear um ecossistema tecnológico híbrido e vibrante. As agências analisadas integraram com sucesso ferramentas de ponta, desde modelos generativos de linguagem como o ChatGPT e o Claude, até soluções de automação complexas como o N8N. Conclui-se que a IA deixou de ser uma promessa futurista para se tornar um recurso de suporte operacional indispensável, permeando transversalmente a cadeia produtiva.

Contudo, este avanço é condicionado por barreiras persistentes. Identificou-se que o 'ajuste tecnologia-tarefa' é limitado por falhas técnicas (as chamadas 'alucinações' ou erros anatômicos) e por uma resistência cultural. Existe uma preocupação latente com a 'comoditização' da publicidade, onde a estética automatizada poderia desvalorizar a marca regional. Assim, a IA em Varginha não opera de forma autônoma; ela é mantida sob um filtro de curadoria humana obrigatório, garantindo que a tecnologia sirva à identidade da agência e não o contrário.

Diante da complexidade dos achados, as incertezas regulatórias acerca dos direitos autorais e da propriedade intelectual emergem como um campo fértil para investigações futuras. Recomenda-se a realização de estudos jurídicos e éticos que analisem o impacto da Lei nº 9.610/98 frente às produções híbridas (homem-máquina), buscando compreender como a ausência de uma autoria estritamente humana poderá redefinir o valor comercial das peças publicitárias e a segurança jurídica das agências e anunciantes no cenário regional e nacional.

Ademais, embora este trabalho tenha se debruçado sobre a perspectiva da IA para a Publicidade, focando na ferramenta como suporte ao processo criativo e operacional,

vislumbra-se a necessidade estratégica de inverter esse prisma em pesquisas subsequentes. Sugere-se, portanto, a exploração da Publicidade na IA, investigando como a lógica publicitária, o *branding* e as estratégias de consumo estão sendo incorporados nativamente nos algoritmos e modelos de linguagem. Tal abordagem permitiria compreender como as marcas estão sendo 'aprendidas' e recomendadas pelas IAs generativas, alterando a jornada de compra e o próprio conceito de presença de mercado no ecossistema digital.

Em resposta ao terceiro objetivo específico, a análise sob a óptica da UTAUT (Venkatesh et al., 2003) revelou que os profissionais locais nutrem um otimismo crítico. Os benefícios são claros: a IA é celebrada como um amplificador de capacidades, democratizando o acesso a produções de alta qualidade para agências de pequeno porte e atuando como um 'segundo cérebro' que destrava o processo criativo.

Entretanto, este ganho de escala traz consigo riscos profundos à integridade intelectual. O conceito da IA como uma 'muleta' intelectual emergiu com força, revelando o temor de uma atrofia do senso crítico e da capacidade autoral. Conclui-se que os maiores desafios não são apenas técnicos (como a Engenharia de *Prompt*), mas éticos e educacionais. A percepção de que a IA pode gerar resultados 'com cara de plástico' e desumanizar a comunicação exige que as agências invistam em literacia digital e em um 'toque humano' que a máquina ainda não consegue replicar.

Ao encerrar esta dissertação, observa-se que os fatores condicionantes identificados, tecnológicos, organizacionais, ambientais, individuais e de processos, formam uma rede complexa que sustenta a competitividade do polo publicitário de Varginha-MG. A Inteligência Artificial é o instrumento que permite a este polo regional responder com agilidade de metrópole às exigências do mercado, mantendo a sensibilidade do atendimento local.

A presente dissertação atendeu de forma situada em seu propósito fundamental ao investigar e consolidar os fatores condicionantes que regem a utilização da Inteligência Artificial (IA) nas agências publicitárias deste estudo. Ao longo desta trajetória investigativa, foi possível evidenciar que a integração tecnológica no ecossistema regional é mediada por um sistema complexo de 12 taxonomias, distribuídas em cinco dimensões críticas: tecnológica, organizacional, ambiental, do indivíduo e dos processos criativos. Diferente de

uma adoção linear e meramente técnica, os resultados evidenciaram que o uso da IA em Varginha é um fenômeno de resiliência e adaptação estratégica, onde o equilíbrio entre a potência algorítmica e a soberania do capital humano atua como o fiel da balança para a competitividade local.

Cabe destacar que a aplicação dos modelos TOE e UTAUT no contexto de Varginha-MG demonstrou que a teoria não se encontra descolada da prática, mas ganha contornos de urgência. O que a literatura clássica frequentemente classifica como 'vantagem relativa' ou 'expectativa de desempenho', na realidade local, traduz-se em um verdadeiro 'modo de sobrevivência operacional'. Constatou-se que os profissionais vivenciam intensamente os construtos teóricos não apenas pela busca do ineditismo criativo, mas pela necessidade tática de utilizar a tecnologia para equalizar a competitividade, lidar com equipes enxutas e garantir a continuidade do negócio frente às exigências do mercado.

No que tange às contribuições teóricas, esta pesquisa oferece avanços ao confrontar modelos clássicos com a realidade de um polo regional. Um dos achados mais contundentes reside na inversão da taxonomia do tamanho da empresa proposta no framework D-TOE; contrariamente à literatura que associa o maior porte à facilidade de inovação, as agências analisadas demonstraram um fenômeno de catalisador inverso. Nelas, o porte enxuto e a escassez de recursos humanos atuam como o principal motor de urgência, transformando a IA em um recurso de folga artificial que permite a pequenas equipes competirem em pé de igualdade com grandes corporações. Adicionalmente, a dimensão ambiental revelou o fenômeno da adoção silenciosa, um desacoplamento institucional onde as agências inovam intensamente em seus processos internos, mas preservam uma imagem de serviço artesanal perante o mercado para satisfazer a norma subjetiva local que ainda prioriza o 'toque humano' como selo de qualidade.

No plano individual e operacional, a investigação demonstrou que as motivações para a adoção transcendem a busca por produtividade. As normas subjetivas e os impulsos hedonísticos revelaram que o prazer no uso da ferramenta está intrinsecamente ligado ao resgate da capacidade estratégica do profissional. Ao delegar a carga cognitiva de tarefas repetitivas e braçais ao algoritmo, os colaboradores estudados de Varginha redescobriram o

prazer intelectual da criação, validando a IA como um suporte analítico avançado que habilita o anteriormente impossível. No contexto dos processos, a tecnologia consolidou-se como um facilitador de fluxos.

Apesar da robustez das evidências coligidas, este estudo reconhece limitações inerentes à sua natureza qualitativa e ao recorte geográfico específico. A impossibilidade de generalização estatística e a velocidade disruptiva das atualizações tecnológicas sugerem que os achados aqui apresentados são um retrato fiel, porém datado, de um fenômeno em mutação. Para corroborar e expandir estas conclusões, sugere-se a realização de estudos quantitativos de larga escala em outros polos regionais, além de pesquisas longitudinais que acompanhem a evolução da percepção dos clientes frente à 'Adoção Silenciosa' e à estética gerada por IA. Caminhos futuros também devem explorar as mutações na formação acadêmica e as incertezas regulatórias verificadas nesta pesquisa — em especial os desafios de propriedade intelectual e direitos autorais associados às produções híbridas —, garantindo que o desenvolvimento regional de Varginha permaneça pautado na excelência técnica e na integridade autoral. Em última análise, esta dissertação reafirma que o futuro da publicidade regional não será ditado pela substituição do homem pela máquina, mas pela maturidade de sua integração sociotécnica, mantendo a sensibilidade e a identidade do Sul de Minas como o diferencial estratégico inegociável na era dos algoritmos

REFERÊNCIAS

- ABELSON, R. P.; LEVI, A. **Decision making and decision theory**. In: Lindsay, G.; Aronson, E. (Eds.). *The handbook of social psychology*. 3. ed. New York, NY: Knopf, 1985. p. 231-309.
- ADELBRATT, T.; MONTGOMERY, H. **Attractiveness of decision rules**. *Acta Psychologica*, v. 45, n. 1-3, p. 177-185, 1980.
- AJZEN, I. The theory of planned behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, [S. l.], v. 50, n. 2, p. 179-211, 1991.
- AMABILE, T. M. **Creativity in the age of artificial intelligence: A componential perspective revisited**. *Creativity Research Journal*, v. 32, n. 1, p. 10-20, 2020.
- AWA, H. O.; UKOHA, O.; IGBOELI, C. **An integrated framework for technology adoption: combining TOE, TTF, UTAUT, D-TOE, and institutional theory**. *Journal of Enterprise Information Management*, Bingley, v. 30, n. 3, p. 360-387, 2017.
- BANDURA, A. **Self-efficacy mechanism in human agency**. *American Psychologist*, v. 37, n. 2, p. 122-147, fev. 1982.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRETO, C. H. DA C.; MASSÁRIO, M. S.; GHISLENI, T. S. **Publicidade, criatividade e cognição x inteligências artificiais: uma reflexão à luz das múltiplas inteligências**. *Comunicação & Informação*, Goiânia, v. 26, p. 235-261, 2023.
- BRANSCOMB, L. M.; THOMAS, J. C. **Ease of use: a system design challenge**. *IBM Systems Journal*, v. 23, n. 2, p. 224-235, 1984.
- BUCHANAN, B. G. **A (very) brief history of artificial intelligence**. *AI Magazine*, v. 26, n. 4, p. 53-60, 2005.

CARD, S. K.; MORAN, T. P.; NEWELL, A. **The psychology of human-computer interaction**. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1984.

CARDOZO, M.; FERRARI, P.; BOARINI, M. **A inteligência artificial reconfigura a dinâmica comunicacional**. Paradoxos, Uberlândia, v. 5, n. 1, p. 49-65, jan./jun. 2020.

CLARIVATE. **Panorama das mudanças na pesquisa no Brasil: aproveitando oportunidades de crescimento**. Agosto de 2024. Disponível em: https://img06.en25.com/Web/ClarivateAnalytics/%7Bf24f33e5-72f1-4c3d-ac1d-4594feae46d3%7D_CLARIVATE_REPORT_BRAZIL.pdf. Acesso em: 01 out. 2024.

DAVENPORT, T. H.; GUHA, A.; GREWAL, D. **How artificial intelligence will change the future of marketing**. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 48, n. 1, p. 24-42, 2020.

DAVIS, F. **Perceived usefulness, perceived ease of use and acceptance of information technology**. MIS Quarterly, v. 13, n. 3, p. 319-340, set. 1989.

DAVIS, F. D.; BAGOZZI, R. P.; WARSHAW, P. R. **User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models**. Management Science, v. 35, n. 8, p. 982-1003, ago. 1989.

DAWSON, D. et al. **Artificial Intelligence: Australia's Ethics Framework**. Austrália: Data 61 CSIRO, 2019.

DE BRUYN, A.; VISWANATHAN, V.; BEH, Y. S.; BROCKETT, P. L.; DUTTA, G. **Artificial intelligence and marketing: Pitfalls and opportunities**. Journal of Interactive Marketing, v. 51, p. 91-105, 2020.

DEPIETRO, R.; WIARDA, E.; FLEISCHER, M. **The context for change: organization, technology, and environment**. In: Tornatzky, L. G.; Fleischer, M. (Eds.). Processes of technological innovation. Lexington, MA: Lexington Books, 1990. v. 273, p. 151-175.

DESANCTIS, G. **Expectancy theory as an explanation of voluntary use of a decision support system**. Psychological Reports, v. 52, n. 1, p. 247-260, 1983.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. **The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields.** *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, abr. 1983.

DISHAW, M.; STRONG, D. **Extending the technology acceptance model with task-technology fit constructs.** *Information & Management*, v. 36, n. 1, p. 9-21, jul. 1999.

ERCAN, H. D.; TANRIVERDI, N. S.; TASKIN, N. **A systematic literature review for artificial intelligence in advertising.** In: CONF-IRM 2024 PROCEEDINGS, 2024, International Conference on Information Resources Management.

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

GOODHUE, D.; THOMPSON, R. **Task-technology fit and individual performance.** *MIS Quarterly*, v. 19, n. 2, p. 213-236, jun. 1995.

GOULD, J. D.; LEWIS, C. **Designing for usability: key principles and what designers think.** *Communications of the ACM*, v. 28, n. 3, p. 300-311, mar. 1985.

GURGEL, G. **Regulamentação e ética em inteligência artificial.** *Revista de Direito e Tecnologia*, v. 15, n. 3, p. 34-47, 2023.

HAENLEIN, M.; KAPLAN, A. **A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence.** *California Management Review*, v. 61, n. 4, p. 5-14, 2019.

HARTMANN, J.; EXNER, Y.; DOMDEY, S. **The power of generative marketing: Can generative AI create superhuman visual marketing content?** *International Journal of Research in Marketing*, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2024.09.002>. Acesso em: 7 jun. 2025.

HAUSER, J. R.; SIMMIE, P. **Profit maximizing perceptual positions: an integrated theory for the selection of product features and price.** *Management Science*, v. 27, n. 1, p. 33-56, jan. 1981.

HILL, T.; SMITH, N. D.; MANN, M. F. **Role of efficacy expectations in predicting the decision to use advanced technologies: the case of computers.** Journal of Applied Psychology, v. 72, n. 2, p. 307-313, maio 1987.

HITT, L. **Information technology and firm boundaries: evidence from panel data.** Information Systems Research, v. 10, n. 2, p. 134-149, jun. 1999.

HUANG, M.-H.; RUST, R. T. **A strategic framework for artificial intelligence in marketing.** Journal of the Academy of Marketing Science, v. 49, n. 1, p. 30-50, 2021.

IPSOS. **Global views on A.I.** 2023. Julho 2023. Disponível em: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2023-07/Ipsos%20Global%20AI%202023%20Report-WEB.pdf>. Acesso em: 01 out. 2024.

JEWELL, R. D.; HOPKINS, C.; SPILLAN, J. E. **An expectancy theory perspective of volunteerism: the roles of powerlessness, attitude toward charitable organizations, and attitude toward helping others.** Journal of Nonprofit e Public Sector Marketing, v. 32, n. 4, p. 364-382, 2020. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7429944/>. Acesso em: 7 jun. 2025.

KANTAR IBOPE MEDIA. Investimento em publicidade ultrapassa R\$ 36,7 bilhões no primeiro semestre de 2023. Acesso em: 01 out. 2024.

KAUR, H. **Artificial Intelligence and Commerce: Revolutionizing Marketing, Sales, and Customer Experience.** SHODH SAGAR® - Innovative Research Thoughts, v. 10, n. 2, p. 51-56, abr./jun. 2024.

KHEMTHONG, S.; ROBERTS, L. **Adoption of internet and web technology for hotel marketing: a study of hotels in Thailand.** Journal of Business Systems, Governance, and Ethics, v. 1, n. 2, p. 47-60, 2006.

KRETZSCHMAR, Maximilian et al. **Evaluating the Current Role of Generative AI in Engineering Development and Design: A Systematic Review.** In: NORDDDESIGN

CONFERENCE, 2024, Reykjavik. Proceedings [...]. Reykjavik: [s. n.], 2024. Disponível em: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC118163> . Acesso em: 19 mar. 2026.

LARKER, D. F.; LESSIG, V. P. **Perceived usefulness of information: a psychometric examination.** *Decision Sciences*, v. 11, n. 1, p. 121-134, jan. 1980.

LINKON, Ahmed Ali *et al.* **Advancements and Applications of Generative Artificial Intelligence and Large Language Models on Business Management: A Comprehensive Review.** *Journal of Computer Science and Technology Studies*, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 230-237, 2024. DOI:10.32996/jcsts. Disponível em: <https://al-kindipublisher.com/index.php/jcsts/article/view/6947> . Acesso em: 18 mar. 2026.

LONDERO, R. R.; MARANHO, E. P. **Sob nova direção? A publicidade na era da programação e o publicitário deslocado.** *Contemporanea - Comunicação e Cultura*, v. 17, n. 2, p. 183-382, maio/ago. 2019.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCHAND, P.; RATINAUD, P. **L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels: les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française.** In: *Actes des 11èmes Journées Internationales d'Analyse des Données Textuelles (JADT) 2012, Anais...* [s.l: s.n.]. Disponível em: <http://lexicometrica.univparis3.fr/jadt/jadt2012/Communications/Marchand.%20Pascal%20et%20al.%20-%20L%E2%80%99analyse%20de%20similitude%20appliquee%20aux%20corpus%20textuels.pdf>.

MATHAGU, S. W. **Artificial Intelligence in Small and Medium Enterprises – An Empirical Analysis of Critical Factors.** *Premier Journal of Science*, v. 1, p. 100009, 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/384875147_Artificial_intelligence_in_Small_and_Medium_Enterprises_-_An_Empirical_Analysis_of_Critical_Factors. Acesso em: 7 jun. 2025.

MICROSOFT; EDELMAN. **IA em micro, pequenas e médias empresas:** tendências, desafios e oportunidades. Fevereiro de 2024. Disponível em: https://news.microsoft.com/wp-content/uploads/prod/sites/42/2024/03/Microsoft_Edelman_PMEs_2023_Imprensa-Brasil-VF.pdf. Acesso em: 01 out. 2024.

MINAYO, M. C. DE S. **Análise qualitativa:** teoria, passos e fidedignidade. *Ciência & Saúde Coletiva*, [s. l.], v. 17, n. 3, p. 621–626, 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232012000300007&lng=pt&tlng=pt.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

MUTHUKRISHNAN, N.; MALEKI, F.; OVENS, K.; REINHOLD, C.; FORGHANI, B.; FORGHANI, R. **A brief history of artificial intelligence.** *Neuroimaging Clinics of North America*, v. 30, n. 4, p. 393–399, 2020.

NASCIMENTO, A. R. A.; MENANDRO, P. R. M. **Análise lexical e análise de conteúdo:** uma proposta de utilização conjugada. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 72–88, 2006.

OLIVEIRA, T.; MARTINS, M. **Literature review of information technology adoption models at firm level.** *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, v. 14, n. 1, p. 110-121, 2011.

PREMKUMAR, G.; ROBERTS, M. **Adoption of new information technologies in rural small businesses.** *Omega*, v. 27, n. 4, p. 467-484, ago. 1999.

PRODANOV, C. C. ET AL. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBEY, D. **User attitudes and management information system use.** *Academy of Management Journal*, v. 22, n. 3, p. 527-538, set. 1979.

ROGERS, E. M.; SHOEMAKER, F. F. **Communication of innovations: a cross-cultural approach**. New York, NY: Free Press, 1971.

SACCOL, A. Z. **Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração**. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, [s. l.], v. 2, n. 3, p. 250–269, 2009. Disponível em: <http://www.periodicos.ufsm.br>.

SAMOILI, S.; LÓPEZ COBO, M.; GÓMEZ, E.; DE PRATO, G.; MARTÍNEZ-PLUMED, F.; DELIPETREV, B. **AI Watch: Defining Artificial Intelligence: Towards an operational definition and taxonomy of artificial intelligence**. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020. (JRC Technical Reports, EUR 30117 EN). DOI: 10.2760/382730. Disponível em: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC118163>. Acesso em: 18 mar. 2026.

SANTOS, R.; SILVA, J.; OLIVEIRA, M. **Ethics and creativity in AI-driven advertising: A neuromarketing perspective**. Journal of Marketing Communications, v. 30, n. 2, p. 125-140, 2024.

SANTOS, S. I. T. et al. **Impactos e desafios da integração de neuromarketing e inteligência artificial generativa**. Revista Caderno Pedagógico, Curitiba, v. 20, n. 9, p. 4067-4109, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.54033/cadpedv20n9-020>. Acesso em: 1 mai. 2025.

SARKAR, A. **Exploring Perspectives on the Impact of Artificial Intelligence on the Creativity of Knowledge Work: Beyond Mechanised Plagiarism and Stochastic Parrots**. In: Proceedings of the 2nd Annual Meeting of the Symposium on Human-Computer Interaction for Work (CHIWORK '23). New York, NY, USA: Association for Computing Machinery, 2023. p. 1-17. DOI: 10.1145/3596671.3597650.

SCHNEIDER, M.; RASLAN, G.; XAVIER, R. **Inteligência artificial como ferramenta de publicidade: dilemas e desafios**. Revista Brasileira de Publicidade, São Paulo, v. 15, n. 4, p. 321-340, out./dez. 2023.

SCHULTZ, R. L.; SLEVIN, D. P. **Implementation and organizational validity: an empirical investigation.** In: Schultz, R. L.; Slevin, D. P. (Eds.). *Implementing Operations Research/Management Science*. New York, NY: American Elsevier, 1975. p. 153-182.

SINGH, N.; ADHIKARI, D. **AI-Driven Personalization in eCommerce Advertising.** *International Journal of Research in Applied Science & Engineering Technology (IJRASET)*, v. 11, n. XII, p. 73-94, dez. 2023.

SWANSON, E. B. **Information channel disposition and use.** *Decision Sciences*, v. 18, n. 1, p. 131-145, jan. 1987.

SWANSON, E. B. **Measuring user attitudes in MIS research: a review.** *Omega*, v. 10, n. 2, p. 157-165, mar. 1982.

THONG, J. **An integrated model of information systems adoption in small businesses.** *Journal of Management Information Systems*, v. 15, n. 4, p. 27-31, mar. 1999.

TORNATZKY, L. G.; KLEIN, K. J. **Innovation characteristics and innovation adoption-implementation: a meta-analysis of findings.** *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 29, n. 1, p. 28-45, fev. 1982.

VAKRATSAS, D.; WANG, X. **Artificial Intelligence in Advertising Creativity.** *Journal of Advertising*, v. 50, n. 1, p. 39-51, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00913367.2020.1843090>. Acesso em: 7 jun. 2025.

VENKATESH, V.; DAVIS, F. **A theoretical extension of the technology acceptance model: four longitudinal field studies.** *Management Science*, v. 46, n. 2, p. 186-204, fev. 2000.

VENKATESH, V.; MORRIS, M.; DAVIS, G.; DAVIS, F. **User acceptance of information technology: toward a unified view.** *MIS Quarterly*, v. 27, n. 3, p. 425-478, set. 2003.

VENKATESH, V.; THONG, J.; XU, X. **Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology.** *MIS Quarterly*, v. 36, n. 1, p. 157-178, mar. 2012.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York, NY: Wiley, 1964.

WRIGHT, P. **Consumer choice strategies: simplifying vs. optimizing**. *Journal of Marketing Research*, v. 14, n. 1, p. 429-433, fev. 1975.

WU, L.; WEN, T. J. **Understanding AI advertising from the consumer perspective: What factors determine consumer appreciation of AI-created advertisements?** *Journal of Advertising Research*, v. 61, n. 1, p. 1-12, 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração - UFSC, 2011.

ZHU, K.; KRAEMER, K.; XU, S. **Electronic business adoption by European firms: a cross-country assessment of the facilitators and inhibitors**. *European Journal of Information Systems*, v. 12, n. 4, p. 251-268, dez. 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas

Roteiro da Entrevista Semiestruturada - Sujeito Empresário

Olá, meu nome é Lucas Rosa Paiva, sou mestrando no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas. Estou conduzindo uma pesquisa sobre o uso de Inteligências Artificiais nas agências publicitárias de Varginha-MG. Gostaria de conversar com você sobre sua experiência e percepções a respeito dessa tecnologia no contexto da sua agência. A entrevista será gravada, com seu consentimento, e os dados serão tratados de forma confidencial, usados apenas para fins acadêmicos. Você concorda em participar? Ótimo, podemos começar!

Construto	Variáveis	Pergunta	Referências
Tecnologia	Simplicidade Percebida	Como você avalia a facilidade de uso das ferramentas de IA disponíveis para as atividades da sua agência? Quais dificuldades você percebe?	Awa et al., 2017; Davis, 1989; Huang; Rust, 2021
	Compatibilidade Percebida	Na sua opinião, as ferramentas de IA se alinham bem com os processos criativos e operacionais da agência? Por quê?	Awa et al., 2017; Khemthong; Roberts, 2006; Schneider; Raslan; Xavier, 2023
	Valor Percebido	Quais benefícios você acredita que a IA pode trazer para a eficiência ou qualidade das	Awa et al., 2017; Davis, 1989;

		campanhas publicitárias da agência?	Davenport; Guha; Grewal, 2020
Organização	Apoio da Alta Gestão	De que forma os gestores da agência incentivam ou apoiam a adoção de ferramentas de IA? Há barreiras internas a esse apoio?	Awa et al., 2017; Thong, 1999; Huang; Rust, 2021
	Tamanho da Empresa	Como o porte da sua agência (ex.: número de funcionários, recursos) influencia a decisão de adotar ou não tecnologias de IA?	Awa et al., 2017; Zhu et al., 2003
	Escopo das Operações	Considerando o volume e a variedade das campanhas da agência, como a IA poderia otimizar suas operações? Isso é uma prioridade?	Awa et al., 2017; Hitt, 1999; De Bruyn et al., 2020
Ambiente	Pressão Normativa	Você sente que normas ou expectativas do mercado publicitário local (ex.: clientes, associações) influenciam o uso de IA na agência? Como?	Awa et al., 2017; Dimaggio; Powell, 1983; Schneider; Raslan; Xavier, 2023

	Pressão Mimética	A adoção de IA por concorrentes ou outras agências em Varginha afeta a decisão da sua agência de usar essa tecnologia? De que forma?	Awa et al., 2017; Oliveira; Martins, 2011.
Indivíduo	Normas Subjetivas	Como as opiniões de colegas, parceiros ou outros profissionais influenciam sua visão sobre o uso de IA na agência?	Awa et al., 2017; Venkatesh; Davis, 2000; Santos et al., 2023
	Impulsos Hedonísticos	Você ou sua equipe sentem algum prazer ou satisfação ao explorar ferramentas de IA na publicidade? Isso motiva a adoção?	Awa et al., 2017; Venkatesh et al., 2012; Amabile, 2020
Processos Criativos	Complexidade da Tarefa	Como a complexidade das tarefas criativas (ex.: criação de campanhas, análise de público) influencia a decisão de usar IA na agência?	Awa et al., 2017; Goodhue; Thompson, 1995

	Interdependência da Tarefa	Em projetos que envolvem colaboração entre equipes ou etapas interligadas, a IA é vista como uma facilitadora? Por quê?	Awa et al., 2017; Goodhue; Thompson, 1995; Barreto; Massário; Ghisleni, 2023
--	----------------------------	---	--

Fonte: Desenvolvido pelo autor

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas

Roteiro da Entrevista Semiestruturada - Sujeito Profissional Empregado

Olá, meu nome é Lucas Rosa Paiva, sou mestrando no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas. Estou conduzindo uma pesquisa sobre o uso de Inteligências Artificiais nas agências publicitárias de Varginha-MG. Gostaria de conversar com você sobre sua experiência e percepções a respeito dessa tecnologia no contexto da sua agência. A entrevista será gravada, com seu consentimento, e os dados serão tratados de forma confidencial, usados apenas para fins acadêmicos. Você concorda em participar? Ótimo, podemos começar!

Construto	Variáveis	Pergunta	Referências
Tecnologia	Simplicidade Percebida	Você acha fácil usar ferramentas de IA (ex.: ChatGPT, Canva) no seu trabalho diário? Quais dificuldades você enfrenta?	Awa et al., 2017; Davis, 1989; Huang; Rust, 2021
	Compatibilidade Percebida	As ferramentas de IA que você conhece ou usa se encaixam bem nas tarefas que você realiza na agência? Por quê?	AWA et al., 2017; Khemthong; Roberts, 2006; Schneider; Raslan; Xavier, 2023
	Valor Percebido	Na sua opinião, como a IA pode melhorar o resultado do seu trabalho (ex.: criação de conteúdo, análise de dados)? Vale a pena usá-la?	Awa et al., 2017; Davis, 1989; Davenport; Guha; Grewal, 2020

Organização	Apoio da Alta Gestão	Você sente que os gestores da agência incentivam o uso de IA no seu trabalho? Como esse apoio (ou falta dele) afeta suas tarefas?	Awa et al., 2017; Thong, 1999; Huang; Rust, 2021
	Tamanho da Empresa	O tamanho da agência (ex.: equipe pequena, recursos limitados) facilita ou dificulta o uso de IA no seu dia a dia? De que forma?	Awa et al., 2017; Zhu et al., 2003.
	Escopo das Operações	Considerando os projetos em que você trabalha, a IA ajuda a lidar com a quantidade ou variedade de tarefas? Pode dar um exemplo?	Awa et al., 2017; Hitt, 1999; De Bruyn et al., 2020
Ambiente	Pressão Normativa	Os clientes ou o mercado local (em Varginha) já pediram algo que envolva IA (ex.: campanhas personalizadas)? Isso influencia seu trabalho?	Awa et al., 2017; Dimaggio; Powell, 1983; Schneider; Raslan; Xavier, 2023

	Pressão Mimética	Você sabe se outras agências em Varginha usam IA? Isso faz você sentir que a sua agência deveria usá-la também? Por quê?	AWA et al., 2017; Oliveira; Martins, 2011;
Indivíduo	Normas Subjetivas	As opiniões dos seus colegas ou de outros profissionais afetam como você vê ou usa a IA no trabalho? De que maneira?	Awa et al., 2017; Venkatesh; Davis, 2000; Santos et al., 2023
	Impulsos Hedonísticos	Você sente prazer ou curiosidade ao usar ferramentas de IA no seu trabalho? Isso te motiva a experimentá-las mais?	Awa et al., 2017; Venkatesh et al., 2012; Amabile, 2020
Processos Criativos	Complexidade da Tarefa	As tarefas mais complexas que você realiza (ex.: criar campanhas, analisar público) ficam mais fáceis com IA? Por quê?	Awa et al., 2017; Goodhue; Thompson, 1995.

	Interdependência da Tarefa	Quando você trabalha em equipe ou em projetos com várias etapas, a IA ajuda na colaboração ou integração das tarefas? Como?	Awa et al., 2017; Goodhue; Thompson, 1995; Barreto; Massário; Ghisleni, 2023
--	----------------------------	---	--

Fonte: Desenvolvido pelo autor

ANEXOS

Anexo A - Ofício da Instituição Aprovando A Pesquisa

Não se aplica

ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Pesquisa: Fatores Condicionantes na utilização de Inteligências Artificiais pelas agências publicitárias do município de Varginha-MG

Nome do Pesquisador Responsável: Lucas Rosa Paiva

E-mail do Pesquisador Responsável: lucas.paiva2@alunos.unis.edu.br

Nome do Pesquisador Responsável: Nilton dos Santos Portugal

E-mail do Pesquisador Responsável: nilton@unis.edu.br

Nome do Pesquisador Responsável: Luiz Carlos Vieira Guedes

E-mail do Pesquisador Responsável: guedes@unis.edu.br

Instituição de Vínculo da Pesquisa: Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas – FEPESMIG mantenedora do Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS.

Contato com a Instituição: etica@unis.edu.br ou (35) 3219-5084 (Álira)

Definição: O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) é um colegiado interdisciplinar e independente, com função pública, que deve existir nas instituições que realizam pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil, criado para defender os interesses dos sujeitos da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos (Normas e Diretrizes Regulamentadoras da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos – Res. CNS 466/2012).

1. **Natureza da pesquisa:** o(a) sr. (sra.) está sendo convidado (a) a participar desta pesquisa que tem como finalidade ajudar no desenvolvimento do Projeto “Fatores Condicionantes na utilização de Inteligências Artificiais pelas agências publicitárias do município de Varginha-MG” do Curso de pós-graduação Stricto Sensu de Gestão e Desenvolvimento Regional, do Centro Universitário do Sul de Minas - UNIS/MG, o qual ao final terá o levantamento dos dados de forma qualitativa (entrevistas).

Esta pesquisa está sob coordenação do(a) do Prof. Dr. Nilton dos Santos Portugal e Prof. Dr. Luiz Carlos Vieira Guedes.

Sua participação consistirá em conceder uma entrevista semiestruturada sobre o tema da pesquisa.

2. **Participantes da pesquisa:** Empresários e Profissionais Empregados de agências publicitárias de Varginha, Minas Gerais.
3. **Envolvimento na pesquisa:** ao participar deste estudo o sr. (sra.) permitirá que o (a) pesquisador (a) obtenha dados que serão utilizados para analisar a “Fatores Condicionantes na utilização de Inteligências Artificiais pelas agências publicitárias do município de Varginha-MG”. O sr. (sra.) tem liberdade de se recusar a participar e, ainda, se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para o sr. (sra.). Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do e-mail do (a) pesquisador(a) do projeto ou da própria instituição, identificados no início desta página. Em qualquer situação, sua identidade será integralmente preservada.
4. **Sobre as entrevistas:** O participante será convidado a conceder uma entrevista semiestruturada, com duração estimada de aproximadamente 60 minutos. A entrevista abordará temas relacionados ao uso de tecnologias de Inteligência Artificial no setor publicitário e será gravada, mediante autorização do participante, para fins exclusivos de transcrição e análise acadêmica.
5. **Sobre os questionários:** Você será entrevistado com base em um roteiro de entrevista composto por 12 perguntas e terá o tempo que julgar necessário para responder ou não as perguntas.
6. **Riscos e desconforto:** A participação nesta pesquisa não acarreta em complicações legais. Os procedimentos adotados estão em conformidade com os Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme a Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos oferece riscos à sua integridade física, mental, psíquica, moral e dignidade. No entanto, caso sinta qualquer tipo de constrangimento ou desconforto durante as respostas, a coleta de dados será finalizada imediatamente.
7. **Confidencialidade:** todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente os pesquisadores terão conhecimento dos dados e se comprometem a manter as informações sob sigilo. Para preservar o anonimato, os participantes e suas respectivas agências serão identificados apenas por códigos (ex.:

Colaborador C1, C2, C3...; Empresários AG1, AG2, AG3...). Todas as informações serão tratadas de forma sigilosa e utilizadas exclusivamente para fins científicos.

8. **Benefícios:** ao participar desta pesquisa o sr. (sra.) não terá nenhum benefício direto. Entretanto, espera-se que este estudo traga informações importantes sobre “Fatores Condicionantes na utilização de Inteligências Artificiais pelas agências publicitárias do município de Varginha-MG”, de forma que o conhecimento aqui produzido pela análise dos construtos utilidade percebida e facilidade de uso possa permitir melhor entendimento sobre o tema desta pesquisa, onde o(a) pesquisador(a) se compromete a divulgar os resultados obtidos como forma de divulgação dos resultados obtidos, garantindo seu acesso aos resultados obtidos. Após a conclusão da pesquisa, será disponibilizado às agências participantes um relatório sintético com os principais achados do estudo, de forma agregada e sem identificação individual, podendo ser enviado em formato digital ou apresentado em reunião, conforme interesse das agências.
9. **Ressarcimento de Despesas:** o sr. (sra.) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa. Caso haja alguma despesa relacionada à sua participação nessa pesquisa V.Sa. será ressarcida das despesas que porventura possam surgir. Fica definido aqui que ressarcimento se trata única e exclusivamente de compensação material, exclusivamente de despesas do participante e seus acompanhantes, quando necessário, tais como transporte e alimentação.
10. **Pagamento:** De acordo com a legislação vigente, sua participação neste projeto de pesquisa será de livre e espontânea vontade, e nada lhe será pago pela sua participação.
11. **Garantia de Busca de Indenização:** este documento não lhe garante nenhuma indenização, mas garante a V. Sa. o direito à busca de indenização caso se sinta de alguma forma prejudicada durante o transcorrer da pesquisa ou após sua finalização e divulgação dos resultados.
12. **Protocolo Aprovado:** por fim, informa-se a V.Sa. que esta pesquisa foi previamente analisada e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da FEPESMIG, tendo sido aprovado e registrada com o número CAAE 91363925.0.0000.5111.

Após estes esclarecimentos, caso o sr.(a) se sinta plenamente esclarecido, solicitamos o seu livre consentimento para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem.

Obs: Não assine esse termo se ainda tiver dúvida a respeito.

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

Nome e Assinatura do Participante da Pesquisa

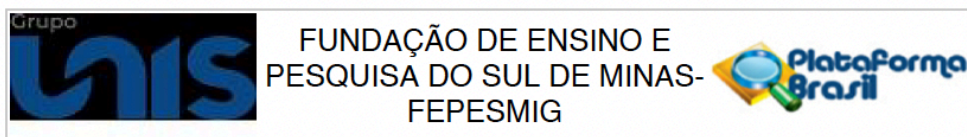
Lucas Rosa Paiva - Pesquisador Responsável



Dr. Nilton dos Santos Portugal - Pesquisador Orientador

ANEXO C

Declaração do Comitê de Ética aprovando a pesquisa



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Fatores Condicionantes na utilização de Inteligências Artificiais pelas agências publicitárias do município de Varginha-MG

Pesquisador: Lucas Rosa Paiva

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 91363925.0.0000.5111

Instituição Proponente: Centro Universitário do Sul de Minas

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.813.542

Apresentação do Projeto:

O projeto tem como foco investigar os fatores que condicionam a adoção ou não adoção de Inteligências Artificiais (IA) em agências publicitárias de Varginha-MG. Utiliza abordagem qualitativa, com estudo de casos múltiplos e entrevistas semiestruturadas, analisadas por técnicas de análise de conteúdo (Bardin, 2011) e análise lexical com o software Iramuteq. O estudo insere-se na linha de pesquisa sobre gestão, organizações e políticas de desenvolvimento, buscando compreender barreiras, facilitadores e implicações práticas da incorporação de IA na publicidade.

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo geral é compreender os fatores condicionantes que influenciam a utilização ou não de IA pelas agências publicitárias de Varginha-MG.

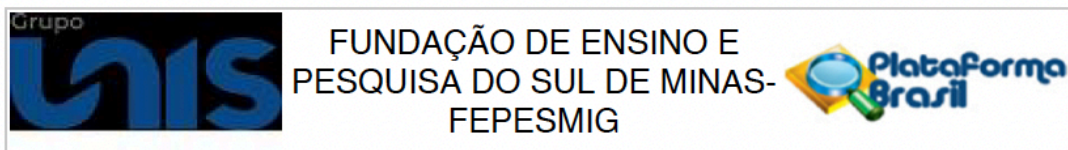
Objetivos específicos:

Caracterizar o perfil organizacional das agências participantes.

Identificar a presença ou ausência do uso de IA.

Analisar percepções de empresários e profissionais sobre benefícios, desafios e limitações relacionadas à IA.

Endereço: Avenida Alzira Barra Gazzola, 650 - Prédio Central da Reitoria - Sala de Reuniões do CEP
Bairro: Bairro Aeroporto **CEP:** 37.031-099
UF: MG **Município:** VARGINHA
Telefone: (35)3219-5033 **E-mail:** etica@unis.edu.br



Continuação do Parecer: 7.813.542

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos: mínimos, relacionados apenas a possíveis desconfortos durante entrevistas. O TCLE prevê a interrupção imediata em caso de constrangimento, resguardando a integridade dos participantes.

Benefícios: não há benefícios diretos aos participantes. Entretanto, o estudo gera conhecimento aplicado, podendo contribuir para capacitação de profissionais, elaboração de diretrizes para adoção tecnológica e avanço acadêmico na área de gestão e publicidade.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa é relevante por tratar de tema atual e pouco explorado em contextos regionais: a adoção de IA em agências de cidades de médio porte. O delineamento metodológico é adequado ao objeto de estudo, a fundamentação teórica é consistente e a utilização de múltiplas técnicas de análise qualitativa confere robustez aos resultados esperados.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O TCLE atende à Resolução CNS nº 466/2012, apresentando objetivos, natureza da pesquisa, riscos, confidencialidade, garantias e direitos do participante. Há clareza quanto à voluntariedade, ausência de prejuízo em caso de desistência e garantia de sigilo. Recomenda-se apenas revisar a redação do item „Sobre as entrevistas“, pois consta „não se aplica“, mas logo adiante especifica que haverá entrevista semiestruturada.

Recomendações:

Adequar a redação do TCLE para eliminar inconsistências.

Especificar melhor, no cronograma, a duração estimada de cada entrevista e como será garantida a confidencialidade dos dados durante a transcrição.

Incluir um plano de devolutiva dos resultados às agências participantes, mesmo em formato de relatório ou apresentação sintética.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O projeto apresenta mérito científico, relevância acadêmica e viabilidade metodológica. Os riscos são mínimos e estão mitigados pelas medidas previstas. A principal pendência refere-se à revisão do TCLE para maior coerência interna.

Endereço: Avenida Alzira Barra Gazzola, 650 - Prédio Central da Reitoria - Sala de Reuniões do CEP
Bairro: Bairro Aeroporto **CEP:** 37.031-099
UF: MG **Município:** VARGINHA
Telefone: (35)3219-5033 **E-mail:** etica@unis.edu.br



FUNDAÇÃO DE ENSINO E
PESQUISA DO SUL DE MINAS-
FEPEMIG



Continuação do Parecer: 7.813.542

Considerações Finais a critério do CEP:

O projeto é considerado eticamente aceitável, condicionado à correção do TCLE e ao detalhamento da devolutiva aos participantes.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2621332.pdf	18/08/2025 17:35:40		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcle.docx	18/08/2025 17:32:51	Lucas Rosa Paiva	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Dissertacao.docx	18/08/2025 17:30:02	Lucas Rosa Paiva	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_assinado.pdf	18/08/2025 17:08:14	Lucas Rosa Paiva	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

VARGINHA, 02 de Setembro de 2025

Assinado por:
Antonio José Figueiredo Oliveira
(Coordenador(a))

Endereço: Avenida Alzira Barra Gazzola, 650 - Prédio Central da Reitoria - Sala de Reuniões do CEP
Bairro: Bairro Aeroporto **CEP:** 37.031-099
UF: MG **Município:** VARGINHA
Telefone: (35)3219-5033 **E-mail:** etica@unis.edu.br

ANEXO D - Transcrições das entrevistas

Entrevista AG1 Empresário

Entrevistador

Bom. Olá Lucas, meu nome é Lucas Rosa Paiva, sou mestrando no programa de pós graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas, onde estou conduzindo uma pesquisa sobre o uso da inteligência artificial nas agências publicitárias de Varginha e gostaria de conversar com você sobre a sua experiência e para a percepção a respeito dessa tecnologia no contexto da sua agência.

A entrevista ela vai ser gravada com o seu consentimento e os dados serão todos, todos, todos tratados de forma confidencial, usados apenas para fins acadêmicos. Você concorda em participar?

Empresário

Claro. Lucas, primeiro, obrigado pelo convite aí. Meu nome é Lucas. Também sou diretor da agência Negrete Full Marketing. Estamos localizados em Varginha, atendemos clientes de todo o Brasil e hoje é um prazer participar da sua pesquisa.

Entrevistador

Legal! Legal Lucas, Só para contextualizar, a Negrete já existe faz anos. Há quanto tempo? Mais ou menos? Nós estamos completando?

Empresário:

Vamos completar em breve, próximos meses, Sete anos, né? Ela surgiu em 2018 e 2018, Graças a deus a quatro, cinco anos já.

Entrevistador:

Como você avalia a facilidade de uso das ferramentas de IA disponíveis para as atividades da sua agência? Quais dificuldades você percebe?

Empresário:

Perfeito! As IAs — e hoje existem centenas, praticamente uma para cada coisa que você precisa — já são uma realidade para todos, não tem como fugir. Quem diz que “não usa” talvez ainda não entendeu o momento que estamos vivendo. É como se fosse uma nova revolução, tão significativa quanto a Revolução Industrial. Agora estamos vivendo a revolução das IAs, e quem não se adaptar dificilmente vai sobreviver na operação.

Aqui na agência, a grande questão sobre a qual conversamos muito é a forma correta de utilizar essas ferramentas, e o porquê disso ser tão importante. Eu mesmo assisto palestras, leio artigos, acompanho especialistas — inclusive da própria OpenAI — falando sobre isso. A maioria das pessoas usa IA de forma superficial: faz um pedido rápido, solta um prompt, e acha que vai sair “uma mágica” ali.

Mas não é assim. Hoje já temos um histórico. No começo, ninguém sabia o que ia acontecer, mas agora conseguimos olhar para algo e perceber: “Isso aqui foi feito com IA.” Não porque a IA seja ruim, mas porque quem pediu não soube extrair o melhor dela. Não brifou direito, não soube pedir, não buscou a profundidade necessária.

A IA facilita muito a vida, sem dúvida — mas desde que seja usada da maneira correta. E eu acredito que, no Brasil, ainda estamos engatinhando nesse uso adequado. E não estou falando só de texto, mídia ou planejamento: também na parte de vídeo e imagem.

Recentemente, participei de uma palestra, em Santa Rita, com o pessoal do Google, sobre o VEO 3. E eles deixaram claro o seguinte: “O que vocês estão vendo agora, aqui, é o que chegou para nós há um ano.”

Ou seja, ainda tem muita coisa por vir. E nós já estamos achando fantástico, impressionante... imagine então o que ainda vai chegar.

Então, pra mim, a grande lição para as agências é saber trabalhar melhor com IA. Caso contrário, você começa a produzir materiais rasos, superficiais, previsíveis. E, em vez de facilitar a operação, a IA acaba atrapalhando.

Entrevistador:

Na sua opinião, as ferramentas de IA se alinham bem com os processos criativos e operacionais da agência? Por quê?

Empresário:

As ferramentas de IA se alinham bem com os processos criativos e operacionais da agência? Por quê?

Empresário:

Perfeito. No começo, a gente teve que se adaptar. A pergunta era: “Como usar IA sem perder qualidade? Como otimizar tempo e elevar a régua do nosso trabalho?”

Para mim, uma das funções principais da IA é justamente essa: otimizar tempo. Ela faz, em minutos, coisas que demorariam horas. Ajuda em relatórios, análises, interpretações de dados e até em perspectivas que você talvez não tivesse enxergado. A IA consegue levantar estatísticas, informações de concorrentes, cruzar dados... é muito amplo o quanto ela pode ajudar.

Logo no início fizemos várias reuniões, contratamos profissionais já especializados — gente que usava IA diariamente antes mesmo do boom do ChatGPT — para nos orientar, dar opinião e ajudar a traçar caminhos. A ideia sempre foi a mesma: melhorar o trabalho, sem deixá-lo robótico, mantendo a criatividade.

A IA, na minha visão, nunca vai substituir o ser humano. Aquela capacidade criativa imprevisível, de virar tudo a 180 graus, de conectar referências... isso ainda é exclusivamente humano. A IA pode ser treinada, ajustada, parametrizada, mas ainda não chega nesse nível — talvez chegue um dia, mas hoje, não.

Depois dessa adaptação, percebemos que a IA otimizou bastante a operação: planejamento, edição, pesquisa e tarefas do dia a dia ficaram muito mais ágeis. Então, sim: ela se alinha super bem aos processos da agência. Não substitui — agrega.

Entrevistador:

Quais benefícios você acredita que a IA pode trazer para a eficiência ou qualidade das campanhas publicitárias da agência?

Empresário:

Perfeito. Acho que essa parte de pesquisa, de dados, de dar material para você trabalhar... A gente, aqui na agência, dificilmente vai pegar um texto de IA e usar. Sendo bem sincero. Por quê? Porque isso, cara... Já fizemos isso no passado e vimos que não era bom, que soava algo estranho.

E assim, a gente vê que tem IA — e hoje, para detectar IA... Então é um negócio que, olha, o Google começou a penalizar artigos escritos por IA. Ele consegue identificar e penalizar um texto de IA. Você acha que vai arrebentar, né? “Ah, vou fazer artigos de duas mil palavras.” Pelo contrário: ele vai te pegar e vai te mandar lá para a décima página.

Então, sim, já é uma coisa que está ficando manjado, no sentido de que, se você quiser só usar o Ctrl C, Ctrl V...

Então a gente usa muito para gerar conteúdo denso no início, ali, e a gente pegar aquilo — e isso, sim, é algo que você ia ter que gastar tempo pra caramba, ia ter que fazer pesquisa. Vi que hoje tem um agente aqui que faz essa pesquisa para você, que traz os prints certinhos aqui. Então isso poupa tempo pra caramba e, se for pensar, é um estagiário de luxo. Você tem vários que podem ajudar você.

Assim, mais uma vez: eu sou contra deixar 100% do trabalho para ela. Isso não é o caminho. Mas utilizar? Cara, sou totalmente a favor. Mas aqui todo mundo usa. O que muda é que o uso tem que ser da maneira correta.

Entrevistador:

De que forma os gestores da agência incentivam ou apoiam a adoção de ferramentas de IA? Há barreiras internas a esse apoio?

Empresário:

Olha, sim, já teve casos aqui, né? Acho que não vale a pena citar nomes, mas de colaborador que estava usando de uma forma errada, e a gente estava percebendo uma... sabe aquela peça que é fruto de plástico? Você sabe que ela é muito perfeitinha, você sabe que ela é feita de plástico, ela não é verdadeira. Então a gente começou a perceber isso.

Fizemos um trabalho em cima dessa pessoa, de treinamento, tirando esses vícios. Porque uma coisa que é perigosa é você achar que vai resolver o problema da vida: tipo assim, “nossa, agora comecei a mandar fazer, dou um toque e já gera um arquivo para mim, está tudo pronto”. Cara, nada é de graça. Nada faz você sem um briefing.

Como eu disse anteriormente, com muito carinho você faz um briefing melhor do que se fosse para a tua criação. Porque, se não, você imagina: ela tem informações de tudo que você imaginar, de tudo. Pode olhar pela ótica, opiniões, dados... Se você não traçar rota, vai vir um Frankenstein, vai vir um negócio esquisito.

Então o briefing, para mim, é o ponto de partida primordial, o mais importante. E, depois disso, não resolve o problema por completo. Ela traz um conteúdo bom, e depois a gente vai aparando — vamos falar assim — as arestas e deixando tudo certinho para a utilização. Mais uma vez, sem perder a humanidade e sem perder o toque de que foi feito por um ser humano.

Entrevistador:

Como o porte da sua agência (ex.: número de funcionários, recursos) influencia a decisão de adotar ou não tecnologias de IA?

Empresário:

Olha, sinceramente, eu acho que o porte não influencia tanto. Acho que todo mundo usa. O cara que tem uma agência de uma pessoa só talvez use até mais, justamente porque ele precisa escalar, ganhar tempo, fazer tudo sozinho.

No fim das contas, isso depende muito mais do momento em que a pessoa “cai a ficha” e entende: caramba, dá pra usar isso do jeito certo. É muito mais uma questão de mentalidade e entendimento do que de tamanho da agência.

Eu lembro de uma palestra do Valter Longo em que ele disse algo como: “Meu filho, você não está entendendo se vai usar ou não. Você vai ter que usar — isso já está definido. A questão é: como você vai usar?”.

E é isso. O “como” é o que cada agência precisa discutir internamente.

Entrevistador:

Considerando o volume e a variedade das campanhas da agência, como a IA poderia otimizar suas operações? Isso é uma prioridade?

Empresário:

É assim: a gente não vive o nosso trabalho em prol de IAs. Elas vão aprimorando e a gente vai vendo como se adaptar. O nosso trabalho, né? Eu não fico esperando ‘ah, melhorar a IA agora para poder fazer uma campanha melhor’. Não. Quando vier, é muito bem-vindo. A questão é: como adaptar aqui da melhor forma possível?

Porque, assim, ao mesmo tempo que está muito bom, cara, ainda tem muitas inconsistências. Ainda. Por exemplo: vídeos de campanhas agora, recentes, campanhas grandes, em que o cara saiu com seis dedos, né? Então assim... pô, o cara às vezes achou que estava fazendo um negócio ali, mas ficou feio. Por que publicar algo assim? Se ninguém tivesse visto, se não tivesse isso, passaria despercebido: ‘a campanha legal’. Tá. Mas como teve, imagina como ficou negativo isso pra agência, pra marca, pra todo mundo.

Então, assim: prudência para usar da maneira correta. E, como eu disse, nós não vivemos em função dela. Ela é que ‘vive’ e nós colocamos, adaptamos ao nosso trabalho.

Entrevistador:

Você sente que normas ou expectativas do mercado publicitário local (ex.: clientes, associações) influenciam o uso de IA na agência? Como?

Empresário:

Não, eu não percebo nada no nosso mercado se influenciando ou não. O que eu tenho percebido é o próprio cliente, que muitas vezes é preconceituoso. Exemplo: hoje, se você entrar na Adobe Stock, você vai ver fotos lá que, na boa, 60% é IA. Hoje, né?

E aí o cliente fala: “Banco de imagem de IA? Pelo amor de Deus, não utilize!”. Olha pra você ver: está nascendo um preconceito do cliente em relação a isso. Então, assim... isso sim, tem.

Entrevistador:

A adoção de IA por concorrentes ou outras agências em Varginha afeta a decisão da sua agência de usar essa tecnologia? De que forma?

Empresário:

Sim. Vou ser bem sincero: esse ano eu nem sei como é que eles estão usando, ou se estão usando. Cada um tem seus processos internos. Eu não sei exatamente, de maneira tão profunda, como utilizam as IAs, mas acho que é o que todo mundo pensa: ganhar tempo, ganhar escala... escala mais por causa dessa ajuda. Então, sim, acho que o pensamento é único.

Mas a maneira como cada um usa... se a pessoa tem uma agência que usa 100% e tal, “taca o pau”, não tá nem aí, eu já não sei. Vai muito da cultura também da agência, do que ela quer oferecer, do tipo de cliente que ela quer ter.

Porque às vezes, pro cliente pequeno, o cara tá nem aí: “faz aí, eu quero pagar barato e quero um trabalhinho mais ou menos”.

E, graças a Deus, a gente atende alguns clientes de porte grande. Então, assim, eu não posso falhar nisso, entendeu? Eu tenho cliente que tem departamento de marketing com mais de dez,

quinze pessoas. Tá todo mundo ligado, tá todo mundo antenado. Eu vou pisar na bola com um cliente desse jeito?

Então, a gente cria o nosso processo, o que a gente acha pertinente, com o que tiver para utilizar — desde que não atrapalhe, na verdade, agregue.

Entrevistador:

Como as opiniões de colegas, parceiros ou outros profissionais influenciam sua visão sobre o uso de IA na agência?

Empresário:

Essa é uma pergunta muito pertinente. A influência de colegas, parceiros e outros profissionais é constante e fundamental para a nossa visão sobre o uso da IA aqui na agência. Não vivemos numa bolha. A gente entende que a IA é uma nova revolução, e quem não se adaptar a ela não vai sobreviver.

Por isso, as opiniões e debates externos nos ajudam a calibrar a forma como utilizamos a tecnologia. A gente lê e assiste o que os especialistas — inclusive da OpenAI — estão falando. A grande lição que fica para as agências é saber trabalhar melhor com a IA. Se você não souber, vai acabar tendo um material raso, superficial e previsível.

Essa busca por profundidade, em vez de superficialidade, é moldada pelo que vemos de fora. A gente vê exemplos no mercado de problemas que surgem com o uso incorreto — por exemplo, campanhas grandes com inconsistências, como pessoas com “seis dedos” em vídeos gerados por IA.

Isso reforça a nossa necessidade de ter prudência e usar da maneira correta. Não podemos falhar, especialmente atendendo clientes de grande porte.

Entrevistador:

Você ou sua equipe sentem algum prazer ou satisfação ao explorar ferramentas de IA na publicidade? Isso motiva a adoção?

Empresário:

Com certeza. Isso aí acabou fazendo parte, e acho que, de maneira geral, quem está nesse mercado está nesse momento de descoberta.

“Pô, olha esse Nando Banana... olha a qualidade que tá dando! Que mockup, cara! Que legal, cara! Faz assim, assim, assado...”

Então, assim, as pessoas estão sempre pesquisando, trocando ideias, compartilhando.

Até recentemente agora, a gente contratou um cara pra dar um curso nível três pra nós aqui. Um cara que está trabalhando com isso há muito tempo. Ele veio mostrar como ele faz, como ele consegue não perder a cada cena, como faz pra sequência não ficar comprometida, diferente entre as cenas. Então foi bem bacana. Foi um período mais curto, uma consultoria que foi dada pra nós aqui — e a gente está sempre buscando isso.

Acho que você falou em “trocar essas figurinhas” o tempo todo, e é isso mesmo. A gente tem feito bastante cursos. Tem algumas ferramentas que a gente usa aqui que também já oferecem esses treinamentos, cursos. Quando a gente acha alguma coisa pertinente, que seja boa, que vai mudar, vai virar aquela chavinha, que vai dar aquele empurrão, a gente adquire — e internamente a gente participa.

Porque, cara... só assim que a gente evolui. Não tem outro caminho.

Entrevistador:

Como a complexidade das tarefas criativas (ex.: criação de campanhas, análise de público) influencia a decisão de usar IA na agência?

Empresário:

Então, assim... quando chega na etapa criativa mesmo, o diretor de arte vai pegar o projeto. Obviamente ele já está participando — dependendo da campanha — desde lá do início. Mas, quando chega na etapa criativa mesmo, a gente para e vê o que faz sentido ou não.

Qual o caminho? “Tá ok? Não tá?”

Agora tem negócio top, olha a qualidade que esse vídeo está dando! “Dá pra usar esse negócio. Fica igualzinho se tivesse gravado.”

É o momento de troca ali, de entendimento, para ver se realmente é o caminho. E é assim: não é que não vai ser utilizado; o nível de utilização sempre pode variar.

Até hoje, por exemplo, estávamos apresentando para o cliente uma campanha... e nós fizemos, cara, um negócio assim, despretensioso. Era só uma capa de uma embalagem fictícia, aplicando aquilo lá. Nem estava no escopo do trabalho isso.

Mas o designer falou: “Cara, vou fazer aqui só para vocês verem como é que ficaria.”

E foi justamente isso que o cara mais gostou. Ficou doido: “Que fantástico, vocês fizeram! Eu nem tinha pedido, e ficou muito bom e tal.”

Não era algo real, não era o trabalho pronto. Era um direcionamento mesmo, uma inspiração. E, mesmo assim, ele disse: “Eu quero esse aqui. É isso que eu queria.”

Olha que facilidade que foi fazer isso!

Não era o trabalho final, mas já direcionou, já abriu a cabeça do cliente para um outro trabalho.

Então, olha só: sabendo usar da maneira correta, ele (a IA) traz, sim. Com certeza.

Entrevistador:

Em projetos que envolvem colaboração entre equipes ou etapas interligadas, a IA é vista como uma facilitadora? Por quê?

Empresário:

Com certeza. Acho que, de maneira unânime, é sempre vista como uma ferramenta que potencializa muito o resultado — mas é sempre trazendo um pouco... assim, puxando a cordinha do balão. Sempre falando: “olha, calma, a gente vai usar, mas cuidado também”, porque isso estende a mão. Entendeu? Essa preocupação, acho que já está plantada aqui na agência nesse sentido de IA.

“Vamos usar?” Vamos. “Vai ser ótimo?” Vai. “Vai ser excelente, vai nos ajudar?” Vai. Mas calma: não é achar que vai resolver tudo, né? Vamos dizer assim. Então, acho que isso, para mim, é o mais importante: saber usar da maneira correta, ter essa consciência, usar da forma certa. Depois disso, é só alegria.

Mas eu acho que quem falar que não utiliza... acho que está mentindo, vamos falar a verdade. Porque é uma realidade. É algo que tem que ser trabalhado aí, que veio pra ficar e para ajudar. Não tem outro caminho. Não tem, não tem... realmente não tem.

Entrevista AG1 Empregado

Olá, meu nome é Lucas Rosa Paiva, sou mestrando no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas. Estou conduzindo uma pesquisa sobre o uso de Inteligências Artificiais nas agências publicitárias de Varginha-MG. Gostaria de conversar com você sobre sua experiência e percepções a respeito dessa tecnologia no contexto da sua agência. A entrevista será gravada, com seu consentimento, e os dados serão tratados de forma confidencial, usados apenas para fins acadêmicos. Você concorda em participar?

Entrevistada

concordo

Entrevistador

Você acha fácil usar ferramentas de IA (ex.: ChatGPT, Canva) no seu trabalho diário? Quais dificuldades você enfrenta?

Entrevistada

Olha, em questão de facilidade, eu acho muito fácil, principalmente para a minha área de redação e planejamento. Ela está muito ligada principalmente ao ChatGPT e ao Gemini. Então, sabendo manusear a ferramenta, ela se torna um auxílio muito grande.

Acho que a dificuldade, ainda dentro da minha área, é a gente se policiar para que isso não se torne uma inversão — para que continue sendo um auxílio, e não uma muleta. Às vezes a gente pensa: “Ah, é uma coisa rápida, vou jogar aqui, copiar e colar”. E isso pode virar um hábito.

Então, para mim, a maior dificuldade é justamente não usar a ferramenta como muleta e não estagnar em termos de conhecimento e senso crítico. É entender como aquilo pode me ajudar e como eu posso extrair o melhor da ferramenta, sem simplesmente copiar e colar.

Tem seus prós e contras. Para mim, ela auxilia em diversas atividades, mas a dificuldade é manter esse senso de “pera aí... até aqui está ok”, e se policiar para não travar e não estagnar em conhecimento também.

Entrevistador

As ferramentas de IA que você conhece ou usa se encaixam bem nas tarefas que você realiza na agência? Por quê?

Entrevistada:

Muito, muito mesmo. Como eu te falei, a minha área é mais voltada para redação, então está extremamente ligada ao uso dessas ferramentas.

Quando eu preciso fazer algum tipo de pesquisa para produzir um conteúdo sobre determinado assunto, elas ajudam muito. Até mesmo em questões menores, por exemplo: nós também fazemos um trabalho de monitoramento de comentários e, às vezes, aparece um

comentário mais ofensivo ou agressivo. Nessas horas, eu penso: “Poxa, como posso deixar a minha resposta um pouco mais amigável, um pouco mais sutil?” — e a IA ajuda nisso.

Coisas pequenas também: quando quero formalizar algum e-mail, otimizar uma tarefa, fazer um resumo, organizar uma transcrição... Enfim, está tudo diretamente ligado. É realmente um uso diário. Não tem nem como dizer que não usa, porque, de fato, todos os dias precisamos fazer uso dessas ferramentas — elas auxiliam demais.

Entrevistador:

Na sua opinião, como a IA pode melhorar o resultado do seu trabalho (ex.: criação de conteúdo, análise de dados)? Vale a pena usá-la?

Entrevistada:

Vale muito a pena. Como eu te falei, desde questões pequenas até questões mais complexas, o auxílio da IA faz total diferença. Às vezes, em análises de dados ou pesquisas, ela agiliza muito o processo.

Eu vejo que isso não acontece só na minha área, mas de forma geral. Na criação, por exemplo, a IA é um facilitador enorme, porque ajuda a gerar diferentes possibilidades. O pessoal usa também na parte de vídeo, então acaba auxiliando não só no que eu faço, mas em todas as áreas da agência.

Entrevistador:

Você sente que os gestores da agência incentivam o uso de IA no seu trabalho? Como esse apoio (ou falta dele) afeta suas tarefas?

Entrevistada:

Sim, é incentivado. Bastante, na verdade. Esse incentivo acontece tanto por meio de cursos que são disponibilizados para determinadas áreas quanto quando os gestores descobrem alguma ferramenta nova e compartilham com a gente.

Por exemplo:

“Pessoal, vocês já viram isso aqui?” — e aí indicam uma ferramenta específica para cada setor.

Para o pessoal de atendimento, já trouxeram ferramentas novas de gravação e transcrição de reuniões. Para a área de vídeo, teve até um curso recente voltado para o VEO 3, que é uma ferramenta de IA para produção audiovisual.

Então, para cada setor, existe um incentivo muito grande, sempre com o argumento de que isso vai potencializar os resultados e melhorar a qualidade das entregas. Mas eles também reforçam bastante o cuidado para que a IA não vire uma muleta. Falam sempre sobre dosagem — usar como ferramenta de auxílio, e não como substituição do nosso pensamento.

O incentivo é geral. Além disso, internamente, nós também compartilhamos ferramentas com eles. Então existe uma troca constante de ideias e insights sobre IA.

Entrevistador:

O tamanho da agência (ex.: equipe pequena, recursos limitados) facilita ou dificulta o uso de IA no seu dia a dia? De que forma?

Entrevistada:

Olha, acho que facilita muito. A agência é de médio porte, e o fluxo de demandas é muito grande — muito grande mesmo. Então, com certeza, a IA auxilia na otimização desses processos e das demandas. É uma otimização operacional para todos os setores.

Isso realmente dá uma acelerada, porque tudo é urgente. Chega coisa muito rápido, sempre “para ontem”. Então, aquela loucura de agência que você conhece muito bem, né? Nesse contexto, a IA ajuda a potencializar muito mais os resultados.

Tarefas que o pessoal levaria muito mais tempo para fazer acabam sendo reduzidas, otimizadas. Então conseguimos ver claramente que a IA acelera muito o processo de criação.

Entrevistador:

Considerando os projetos em que você trabalha, a IA ajuda a lidar com a quantidade ou variedade de tarefas? Pode dar um exemplo?

Entrevistada:

Com certeza, sim. Hoje eu atuo na área de redação, mas também estou meio que como atendimento em alguns projetos. Então, para a redação, a IA ajuda muito na criação de conteúdo: pesquisas, criação de artigos, conteúdos para redes sociais, criação de roteiros, desenvolvimento de textos e tudo mais.

Já na área de atendimento de contas, a IA também auxilia bastante. Por exemplo:

“Preciso criar uma apresentação”,

“Preciso formalizar melhor essa informação”,

“Quero deixar este e-mail um pouco mais formal, porque ele vai enviar um material importante”.

Para esse tipo de tarefa, a IA ajuda muito.

Acho que, na área de atendimento, ela ajuda especialmente nessas coisas mais pontuais: preparar uma apresentação, deixar uma mensagem mais organizada, formalizar um e-mail, analisar resultados ou dados. Então, assim, as possibilidades são várias em todas as frentes em que atuo.

Entrevistador:

Os clientes ou o mercado local (em Varginha) já pediram algo que envolva IA (ex.: campanhas personalizadas)? Isso influencia seu trabalho?

Olha, não é algo que esteja tão presente nos pedidos dos clientes. Em geral, eles não solicitam grandes campanhas envolvendo IA. O que acontece mais são algumas demandas pontuais, principalmente relacionadas a trends.

Por exemplo: agora está muito forte essa tendência de criar imagens em estilo Studio Ghibli, ou outros filtros de IA que viralizam. Quando essas coisas entram em alta, os clientes querem participar da onda. Aí pedem: “Faz isso aqui pra gente também”.

Às vezes eram coisas que a gente nem sabia exatamente como fazer. Ficávamos pensando: “Como gera esse prompt? Como funciona isso aqui?” — e precisávamos correr atrás para aprender e entregar. Então existe esse movimento de se adaptar rapidamente.

Mas, no geral, não é algo tão recorrente. São mais essas demandas pontuais ligadas a tendências, não pedidos estruturados de campanhas grandes com IA.

Entrevistador

Você sabe se outras agências em Varginha usam IA? Isso faz você sentir que a sua agência deveria usá-la também? Por quê?

Entrevistada:

Olha, eu não tenho acompanhado muito o cenário atual das agências de Varginha. Então, sinceramente, não sei responder com certeza. Acredito que sim, que algumas usem, mas talvez não de uma forma tão incisiva quanto grandes agências de fora.

Mas, como eu realmente não tenho observado esse cenário, não consigo afirmar com tanta certeza.

Entrevistador

As opiniões dos seus colegas ou de outros profissionais afetam como você vê ou usa a IA no trabalho? De que maneira?

Entrevistada:

Afeta, sim. Como eu já comentei com você, a gente tem que ter um limite no uso da IA. É visível que a maioria das pessoas é muito aberta à utilização, porque realmente potencializa e acelera o processo. Mas, ao mesmo tempo, acho que precisa existir esse limite.

Algumas pessoas conseguem separar muito bem e enxergar a IA como uma ferramenta: “Vamos analisar o que posso usar disso e o que não posso”. Essas pessoas têm esse discernimento. Mas existem outras que enxergam de outra forma, tipo: “Ah, vai me ajudar, vou fazer mais rápido, vou copiar e colar e pronto.”

Então isso influencia, sim. Eu, estando no cargo e no setor em que estou, observo essas situações. Às vezes, eu vejo e penso: “Pô, fulano, vamos tentar dar uma peneirada nesse conteúdo, nesse texto, para não ficar tão claro que teve o auxílio de uma ferramenta.” Porque, se pessoas de fora conseguem perceber isso, nós — sendo uma agência — não podemos deixar transparecer.

Então, acho que é isso: todo mundo é a favor do uso de IA, mas vejo que algumas pessoas têm esse senso crítico mais apurado, e outras não.

Entrevistador:

Você sente prazer ou curiosidade ao usar ferramentas de IA no seu trabalho? Isso te motiva a experimentá-las mais?

Entrevistada:

Com certeza, sim. Eu acho que é uma realidade que chegou para ficar, e nós, como profissionais, temos que nos adequar às novidades e inovações.

Quando o ChatGPT surgiu e teve aquele boom, eu, como redatora, pensei:

“Meu Deus, vai roubar meu trabalho. Acabou. Vou ter que mudar de área.”

Mas depois percebi que não. Entendi que é algo para auxiliar. Sabendo usar, ele não vai roubar o meu trabalho, porque a máquina nunca vai substituir a criticidade do ser humano.

Hoje estou muito mais tranquila. Busco me especializar, entender como dar o prompt correto, como usar da melhor forma. Aqueles medo e receio passaram, e agora tenho curiosidade e vontade de aprender mais.

Entrevistador:

As tarefas mais complexas que você realiza (ex.: criar campanhas, analisar público) ficam mais fáceis com IA? Por quê?

Entrevistada:

Nossa, com certeza. Tarefas que antes eu fazia e que me demandavam muito tempo — em que eu precisava quebrar muito mais a cabeça, pesquisar conteúdo no Google, abrir vários sites, ler tudo — hoje a IA me entrega com muito mais rapidez. Ela sintetiza, afunila as informações e já traz o essencial.

Então, sem sombra de dúvidas, as tarefas mais complexas ficam muito mais fáceis com o uso da IA.

Entrevistador:

Quando você trabalha em equipe ou em projetos com várias etapas, a IA ajuda na colaboração ou integração das tarefas? Como?

Entrevistada:

Olha, acredito que sim. Nesse processo de equipe e integração, acho que nem todo mundo está totalmente ligado ainda, mas a IA ajuda bastante. Por exemplo: no desenvolvimento de um briefing, eu consigo entender melhor como o designer — ou a pessoa para quem vou passar a informação — precisa receber esse conteúdo para executar a tarefa de forma completa e assertiva.

Com a ajuda da IA, eu consigo enxergar essas possibilidades e estruturar melhor as informações para outras áreas. Acho que esse é o principal exemplo que me vem à mente: ela auxilia não só a mim, mas a equipe como um todo.

Entrevista AG2 Empresário

Entrevistador:

Olá Danilo, meu nome é Lucas Rosa Paiva, sou mestrando no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas. Estou conduzindo uma pesquisa sobre o uso de Inteligências Artificiais nas agências publicitárias de Varginha-MG. Gostaria de conversar com você sobre sua experiência e percepções a respeito dessa tecnologia no contexto da sua agência. A entrevista será gravada, com seu consentimento, e os dados serão tratados de forma confidencial, usados apenas para fins acadêmicos. Você concorda em participar?

Entrevistado:

Concordo.

Entrevistador:

Como você avalia a facilidade de uso das ferramentas de IA disponíveis para as atividades da sua agência? Quais dificuldades você percebe?

Entrevistado:

Hoje, assim, é muito positivo ter a IA pra uso, né? A gente consegue agilizar algumas coisas, trocar muita ideia com isso. Porque hoje a parte criativa... muitas vezes nem só a criativa, mas a nível estratégico também, é bom ter outras opiniões. Quando você tá muito sozinho, é bom pegar essa informação.

Só que, igual eu tava falando pros meninos: o que manda é a pergunta que você faz, sabe? Então, se você não conseguir fazer uma boa pergunta, não vai vir uma boa resposta, no final das contas. Mas, no geral, é bem positivo.

A maioria das dificuldades hoje que eu vejo são mais a nível básico, assim, tipo a parte conversacional — quando a gente vai só bater um papo com a IA e pegar a devolutiva. Não tem muito segredo, não.

Mas tem algumas áreas que a gente ainda pode aprimorar, como a inteligência artificial aplicada nas ferramentas de mídia paga. Hoje os algoritmos por trás usam muito mais do que no passado, então a gente tem que entender como isso funciona, sabe? E é isso que a gente vai ter que ir adaptando.

Entrevistador:

Na sua opinião, as ferramentas de IA se alinham bem com os processos criativos e operacionais da agência? Por quê?

Entrevistado

Sim, sim. Hoje elas se alinham bem.

No processo criativo, por exemplo, a gente faz muita parte de roteirização. Muitas vezes, os melhores roteiros ainda são os que saem diretamente da nossa cabeça. Mas eles só saem porque a gente tem alguns inputs, né? Então, assim: a IA traz algumas opções, você pega aquelas opções, melhora, e isso te ajuda a pensar em uma coisa diferente. Você pensa e também executa. Mas ela também faz bons criativos, e nesse sentido auxilia bastante.

Agora, na parte de operação de mídia, ela também ajuda na análise dos criativos propriamente ditos e na análise de alguns outros números. Mas, ainda assim, a gente não usa nada automático para subir campanhas sozinho. Sempre colocamos a mão na massa mesmo, tá?

Entrevistador:

Quais benefícios você acredita que a IA pode trazer para a eficiência ou qualidade das campanhas publicitárias da agência?

Entrevistado:

Hoje, assim... os benefícios que ela traz pra gente são, principalmente, diferentes perspectivas a nível de análise. Porque a forma como você analisa algo depende do seu “know-how”, da sua bagagem, do que você já tem como referência. Só que quando você quer construir muita coisa em cima daquilo, pedir para a IA fazer uma análise, dar uma opinião ou trazer outros

pontos de vista sobre o mesmo tema facilita bastante. Ajuda você a enxergar um caminho diferente para seguir, e não apenas aquilo que já faz parte da sua referência. Senão, como a gente fala, a gente fica cego, fica míope — existe até a “miopia do marketing”. Então a IA ajuda a olhar por outros ângulos.

De qualquer maneira, eu acho que existem muito mais benefícios positivos do que malefícios. O único lado negativo hoje é que ficou muito fácil criar imagem, criar qualquer coisa, e algumas pessoas podem usar isso em campanhas com intenção ruim. Mas pensando só pelo lado positivo, para nós, que somos uma empresa que atua no mercado, isso é muito mais benéfico.

No fim das contas, o problema não é a ferramenta — é a pessoa mal-intencionada que vai usá-la para algo específico. Já para quem trabalha no ramo, ou para empresas que precisam usar IA, é só positivo. É muito difícil ter um lado negativo nesse ponto.

Entrevistador:

Então, você entende que até aumenta a produtividade.

Danilo, essa pergunta não tava no script, mas eu queria tua opinião: você vê produtividade aí na turma?

Entrevistado:

Aumenta bastante, assim, o nível de praticidade, né? A produtividade realmente aumenta. O ser humano, muitas vezes, é procrastinador mesmo. Mesmo quando você facilita uma coisa, ele acaba onerando em outra depois.

Mas, no geral, usando a ferramenta, aumenta muito. Por exemplo: vou fazer uns roteiros... poxa, rapidão você faz ali, sossegado, só precisa dar uma refinada depois. Ela traz uma produtividade bem bacana.

Outra coisa que a IA ajuda muito é no processo de análise. No processo de análise você ganha muito tempo. Obviamente, já sabendo o que você quer analisar, você vai ganhar muito tempo nisso. Facilita a vida mesmo.

Entrevistador:

De que forma os gestores da agência incentivam ou apoiam a adoção de ferramentas de IA? Há barreiras internas a esse apoio?

Entrevistador:

Barreira interna não... a gente tem uma cultura muito forte de sempre acompanhar o mercado. Então todas as soluções que a gente cria vêm em cima disso. Tanto que eu tô desenvolvendo uma ferramenta que usa IA pra melhorar o resultado pro nosso cliente, né? Ela vem justamente pra facilitar nesse sentido.

Em nível de gestão — eu e meus dois sócios — a gente incentiva muito o uso, principalmente pelo que você trouxe antes: produtividade e mentalidade. Porque a gente só vai conseguir ter um resultado diferente olhando as coisas por óticas diferentes.

E a gente trabalha com um time muito novo às vezes, né? São pessoas muito novas de carreira, de profissão. Tem gente até com mais tempo de profissão, mas pouco tempo de vida. E quanto mais tempo de vida você tem, mais experiência você tem pra compartilhar. Então a IA dá essa visão boa também.

Por exemplo: eu uso — eu gosto muito do Andrew Grove, da Intel — e muitas coisas que eu tô fazendo eu peço pra IA se comportar como ele. O cara tem muito livro, muito conteúdo, e a IA consegue “se comportar”, entre aspas, como ele. E ela me traz uma visão em cima daquelas dores, sabe? Isso ajuda bastante.

E a gente pede pro time fazer isso também, de maneira geral.

Entrevistador:

Como o porte da sua agência (ex.: número de funcionários, recursos) influencia a decisão de adotar ou não tecnologias de IA? Está relacionada à maturidade do seu time ou não?

Entrevistado:

Hoje, a maturidade talvez nem influencie tanto, mas sim a rotina — ou seja, se a gente realmente vai usar ou não. A gente só adota aquilo que vai ser usado de fato. Então, é muito mais sobre a rotina, o ritual de usar aquela ferramenta. A gente olha muito isso antes de implementar.

A maturidade de uso nem pesa tanto, porque todos já usam IA de maneira geral. O que mais limita a gente é: por exemplo, quando vou fazer uma automação ou conectar alguma ferramenta que tem IA dentro, e preciso conectar contas de clientes. Nesse sentido, muitas vezes eu acabo não conectando por não saber o nível de compliance e de segurança de dados da ferramenta.

Agora, se é uma ferramenta validada no mercado, que eu conheço, aí tudo bem. Mas mesmo assim, antes de conectar, a gente faz reunião com a empresa para entender tudo direitinho. Se eu não confiar, eu já nem conecto, sabe?

Então é muito mais essa questão: segurança de dados. É muito difícil hoje aparecer uma ferramenta realmente ruim. Tanto que, ontem, o ChatGPT lançou uma ferramenta de construir agentes; ela faz o fluxo sozinha. Antes, a gente usava outras plataformas pra isso, e agora dá pra fazer dentro dele. Inclusive, ele ficou fora do ar porque muita gente estava usando.

Isso, por exemplo, eu conecto. Agora, se é uma ferramenta que eu não conheço, eu acabo não conectando. Não é por causa do porte — é por segurança dos dados mesmo.

Entrevistador:

Perfeito. Então, né... o tamanho hoje, a forma como está a configuração da agência, não influencia em adotar ou não?

Entrevistado:

O que vai influenciar é aquilo que eu falei: é mais a rotina.

E o tamanho só influencia no nível dos clientes. Por exemplo: se o cliente é uma conta muito grande, eu não posso conectar ela em qualquer coisa, porque tem muitos dados sendo distribuídos. Então a gente olha muito pra isso.

Entrevistador:

Considerando o volume e a variedade das campanhas da agência, como a IA poderia otimizar suas operações? Isso é uma prioridade?

Entrevistado:

Sim. Hoje é prioridade a gente conseguir otimizar tudo que é operacional e repetitivo. Porque, se é repetitivo, é operacional — e você consegue otimizar. Então, a gente busca hoje colocar isso principalmente na parte de... como que eu posso dizer... fazer relatórios.

Os dados já existem, então, em tese, a gente já consegue automatizar eles de alguma maneira. Esse é um exemplo prático de como a gente enviaria esses dados de maneira mais rápida pros clientes.

A análise a gente faz, pra poder passar um overview, porque a IA não tem o contexto de tudo. Então, conforme a gente tem contexto, é mais fácil analisar.

E aí, hoje, o foco é esse. Um dos focos é otimizar nesse ponto, sabe?

E um outro foco, a nível de serviço, é usar IA no intuito da ferramenta que a gente tá fazendo, que é um mapeamento das negociações via WhatsApp, pra dar um input pro gestor. Porque muitas vezes — igual você, e eu também — a gente não sabe o que o cara tá tratando no micro; a gente só precisa saber o macro.

Então, a gente tá fazendo uma ferramenta que resume isso e traz os insights pro gestor ali, de tudo que aconteceu. Entendeu?

Entrevistador:

Você sente que normas ou expectativas do mercado publicitário local (ex.: clientes, associações) influenciam o uso de IA na agência? Como?

Entrevistado:

Se o mercado empurra isso pra gente, né?

De maneira geral, hoje eu acredito que sim. O mercado dita um pouco de como as coisas estão indo, pelo fato de as pessoas sempre pensarem que estão “pra trás”. Todo mundo quer um “hackzinho” rápido das coisas.

Mas eu enxergo que, no nosso caso, não. Porque a gente é muito racional nas decisões que vai tomar.

Já quem está muito preso ao mercado, às vezes se desespera. A pessoa tenta fazer de tudo e esquece o que já faz bem feito.

Então, sim, o mercado realmente consegue ditar essas coisas. Mas você precisa ter um crivo importante: tipo assim, “cara, está dentro do meu core de serviço?”. Se tiver, beleza. Se não tiver, bola pra frente — não é isso que vai mudar tudo de uma hora pra outra.

Mas sempre tem que estar no radar, pra não perder o timing de fazer as ações.

Entrevistador:

A adoção de IA por concorrentes ou outras agências em Varginha afeta a decisão da sua agência de usar essa tecnologia? De que forma?

Entrevistado:

Ah, boa. Hoje, assim, eu acho que tudo que a gente faz, a gente sempre olha o comportamento dos concorrentes e como o mercado está se portando. Pensando de maneira geral — depois eu falo do nosso contexto — com certeza, se o concorrente está usando, qualquer outro negócio vai pensar em usar também e vai se movimentar.

Mas no nosso caso específico, graças a Deus, com os concorrentes a gente tem um bom relacionamento. Isso a gente sempre fez, e aí acho que... isso é muito eu, né. Tudo que acaba acontecendo, eu sempre busco trocar muita ideia com o cara que está lá do outro lado, porque eu sei que ele tem as mesmas dores que eu.

A não ser que ele não queira trocar ideia, mas, no geral, a gente meio que se ajuda.

Isso eu tô falando nós com os concorrentes — não os concorrentes com a gente. Então a gente tem muito essa visão de praticidade, de poder compartilhar as mesmas dores e tentar trazer novidades que ajudem tanto a gente quanto eles, porque isso melhora o mercado como um todo.

E é duro quando entra alguém tentando puxar tudo pra baixo.

Agora, realmente: se um concorrente lança alguma coisa com IA, você vai olhar. Vai ver o que o cara tá fazendo, ver se faz sentido aplicar na nossa operação. Igual eu falei: tudo depende do contexto. Pode ser que no contexto dele faça sentido — no nosso, não.

Então sempre tem que ter esse equilíbrio.

Mas, a nível geral — tirando a gente do jogo — todo mundo vai se movimentar, sim, se a gente fizer. O mercado sempre olha.

Entrevistador:

Como as opiniões de colegas, parceiros ou outros profissionais influenciam sua visão sobre o uso de IA na agência?

Entrevistado:

Tipo assim... de outros profissionais do mercado dando opinião sobre o nosso uso? Você fala?

Entrevistador:

Da utilização de alguma IA ou não.

Entrevistado:

Hoje, eu uso... eu, assim, acho difícil ter esse nível de opinião de muita gente de fora, a não ser que já seja do meu ciclo, que eu conheça, e que a pessoa tenha feito algo que realmente me encante ou chame minha atenção.

E aí é que entra um ponto: por exemplo, a IA tem muita camada que as pessoas não conhecem, que é a parte mais deep dela — a parte de usar a ferramenta de forma mais profunda. É ali que mora o grande jogo: a interpretação, como ela pensa, como ela age.

Nesse ponto, como eu estou estudando mais a fundo, eu me aprofundo conversando com pessoas.

Então, por exemplo: o Fernando é um parceiro nosso. No sistema que a gente está desenvolvendo, eu fiz o front, ele tá fazendo o backstage, e eu cuido da parte de entender o que é aplicável a nível de negócio.

Aí eu sempre pergunto pra ele: “Cara, o que você acha disso? Qual ferramenta usar? O que muda?”

Eu mesmo tinha um conhecimento muito limitado, a nível de IA, de possibilidades. Ele já conhece inúmeras, que facilitam muito a vida, entendeu?

Você pensa que tem só o ChatGPT. Não tem. Tem um chat que é muito bom em texto; outro que é igual ao ChatGPT, mas é muito bom em análise de dados. Então, eu sempre pego informações assim com players do mercado e vou aprimorando.

Tipo: ah, eu sei que a Claudia é melhor fazendo copy. Então, eu peço pro time usar mais a Claudia do que o ChatGPT.

E aí eu vou ajustando nesse ponto.

Entrevistador:

Você ou sua equipe sentem algum prazer ou satisfação ao explorar ferramentas de IA na publicidade? Isso motiva a adoção?

Entrevistado:

Sim, cara... É que eu sou tendencioso, né? Eu sou um cara muito curioso, então eu estudo muito. E hoje eu tô estudando mais a parte de IA, automação, sistema de software, construir softwares com IA. Então, eu vou ser suspeito pra falar: eu me interessou muito.

Mas, a nível de mercado, eu vejo que sim também. As pessoas hoje têm... não vou dizer interesse de ir a fundo, mas pelo menos de tentar saber o básico pra implementar. Quem é da área, o profissional que é da área ali, ele já... ainda mais — eu acho que acabei não conversando ainda. Você dá aula no Unis, né? Tem uma menina lá que tá no processo seletivo nosso: Mariana... Mariana... ai, não lembro... vou lembrar o nome... Mesquita! Mariana Mesquita.

E aí uma coisa que eu vou perceber agora são os profissionais que... ela é bem mais nova. Então, tipo, profissionais que já nasceram com isso introduzido, versus os profissionais que não tinham e começaram a introduzir, sabe? Acho que vai ser meio que normal. É igual minha irmã: na geração dela eu não tinha celular, ela já nasceu com celular. Então, assim, a gente já vê uma diferença muito grande. Acho que vai ter essa diferença a nível de geração, essas coisas... e de perfil de profissional também.

Mas acho que todo profissional de mídia e comunicação vai usar, nem que seja em parte do processo, IA. Pra poder fazer... já usa. Sempre usou, né? O algoritmo é uma grande IA sempre. Mas vai usar — eu falo mais em processos operacionais — aí vai ser uma boa.

Entrevistador:

Como a complexidade das tarefas criativas (ex.: criação de campanhas, análise de público) influencia a decisão de usar IA na agência?

Entrevistado:

Usar pra fazer essas coisas? Ele é... é rotineiro. Então acho que, grande parte do dia ali, os meninos usam. Mas, igual eu falei: pra acelerar alguma coisa, tem que fazer uma análise, tem que pensar em públicos, então ela já traz isso.

E, obviamente, igual eu falei: como muita coisa ela traz sem o contexto geral, a gente não vai... não dá pra você dar a história inteira do cliente pra ela em um período. Mas a gente, que vive o dia a dia com o cliente, sabe. Então ela só traz um contexto, a gente adapta e manda bala.

Mas é um uso bem rotineiro que a gente tem. Tipo assim, todo dia mesmo acaba usando, né?

Entrevistador:

Em projetos que envolvem colaboração entre equipes ou etapas interligadas, a IA é vista como uma facilitadora? Por quê?

Entrevistado:

Ah, hoje no nosso time assim... não no nosso, não. Mas acredito que, igual eu te falei: se você pegar alguma geração muito antiga em si, eu acredito que eles vão ter mais resistência ao uso, pelo fato de querer fazer muito na mão ou de seguir um processo de criação que já é deles. Cada profissional tem seu processo de criação.

Eu acho que equipe criativa vai sofrer mais resistências pra poder fazer. Tem gente que gosta de pensar num briefing de campanha de uma maneira e não vai querer introduzir uma IA naquilo, sabe? Então, assim, vai muito mais pelo lado... criatividade é foda, né? Cada um vai de um jeito ali em si.

Então acho que times criativos podem sofrer mais resistência. E talvez time criativo, igual eu falei, que não é tão nativo em IA no processo deles. Às vezes os novos... e os nossos não: os nossos são bem tranquilos.

Entrevista AG2 Empregado

Entrevistador:

Olá, meu nome é Lucas Rosa Paiva, sou mestrando no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas. Estou conduzindo uma pesquisa sobre o uso de Inteligências Artificiais nas agências publicitárias de Varginha-MG. Gostaria de conversar com você sobre sua experiência e percepções a respeito dessa tecnologia no contexto da sua agência. A entrevista será gravada, com seu consentimento, e os dados serão tratados de forma confidencial, usados apenas para fins acadêmicos. Você concorda em participar?

Entrevistado:

Concordo.

Entrevistador:

Você acha fácil usar ferramentas de IA (ex.: ChatGPT, Canva) no seu trabalho diário? Quais dificuldades você enfrenta?

Entrevistado:

Boa... você quer saber se eu tenho facilidade, né? Ou você está perguntando sobre a facilidade, de modo geral, para qualquer um usar?

Entrevistador:

Não... se você, você mesmo, acha fácil, né? E qual dificuldade que você encontra?

Entrevistado:

É algo que agora tá no nosso dia a dia. Acredito que, bem no início mesmo, tinha aquela dificuldade, né? Porque tudo novo ali é desconhecido... como que vai fazer? Então acredito que, no início, realmente foi bem dificultoso. Agora não está sendo mais tanto. Tanto que, quando lançam algumas ferramentas novas, a gente já sabe praticamente mexer nelas, porque meio que já criou um padrão, e você já consegue identificar e utilizar.

O principal que eu utilizo hoje é realmente o ChatGPT. Tô utilizando também o Gemini, tô gostando bastante de usar ele. Acabo utilizando muito mais pra nível de curacidade de dados. Como eu mexo muito com performance e a parte de tráfego, essas coisas, acaba ajudando muito. Algo que, humanamente, seria impossível: analisar muitas coisas ali. Então, uma pergunta assertiva que você faz já te abre muito mais caminhos ali pra serem seguidos. Isso acabou contribuindo bastante.

Hoje em dia eu acho muito mais fácil do que antigamente, quando era realmente dificultoso. Você não sabia qual pergunta fazer ali — o prompt, né? Vamos dizer assim. E agora acabou sendo um facilitador.

Eu não utilizo muito pra imagens, porque não é minha área — é mais pra design. Mas, quando eu solicito criativos e essas coisas, estou vendo a facilidade até mesmo dos clientes já mandarem essa imagem com IA pra nós. Então tá sendo algo muito bom.

Tem um cliente aqui de velas, e ele não tem budget pra cenários. Então ele tirou uma foto da vela, criou o cenário de Natal e tudo mais, e cara, ficou perfeito! Isso acaba facilitando tanto pra nós quanto pro cliente. Pô, o cliente teria que investir num cenário, um puta cenário ali, pra poder fazer as fotos, e agora não precisa.

Então eu realmente vi essa facilidade agora, porque a gente cobra muito criativo aqui na agência, né? ‘Ah, precisamos de criativo pra poder subir isso, aquilo outro...’ e acaba que a inteligência artificial agregou demais nessa área também.

Entrevistador:

Você vê alguma dificuldade?

Entrevistado

Cara, dificuldade... acredito que, hoje em dia, a maior dificuldade é nessa parte de gerar imagem. Eu encontro essa dificuldade aí. Igual aquele exemplo que ele gerou de cenário, eu acabo tendo essa dificuldade agora.

Pra dados, essas coisas, aí é muito mais fácil pra eu poder gerenciar

Entrevistador:

As ferramentas de IA que você conhece ou usa se encaixam bem nas tarefas que você realiza na agência? Por quê?

Entrevistado:

Cara... ah, sim. Hoje acaba ajudando muito, que nem eu disse, principalmente nessa parte de dados. Então, quando eu preciso tomar alguma decisão ali, ou até mesmo desenvolver ideias, eu meio que já vou realmente conversando com ele, como se fosse um amigo mesmo, sobre as ideias que eu estou tendo para o cliente — e ele acaba contribuindo também.

Então você acaba fazendo um brainstorming ali junto com ele, e isso ajuda demais. No dia a dia, o que eu mais uso é realmente o ChatGPT. Já usei outros, como o copyfy também, que desenvolvia a parte de legenda e essas coisas.

Mas agora é muito mais o ChatGPT, e estou utilizando o Atlas, que é o navegador do ChatGPT, e tá sendo muito positivo também. Porque agora ele está vindo com o modo agente. Nesse modo agente, você dá um prompt pra ele e ele acaba pegando o teu mouse e seguindo, fazendo as coisas. Então tô aprendendo isso também — tá sendo um outro facilitador, vamos pôr assim.

Então, você tá na página, consegue já fazer a pergunta sobre aquela página específica... isso, no meu dia a dia, acaba facilitando e trazendo bons insights, vamos pôr assim.

Entrevistador:

Na sua opinião, como a IA pode melhorar o resultado do seu trabalho (ex.: criação de conteúdo, análise de dados)? Vale a pena usá-la?

Entrevistado:

Boa... é, vamos pôr assim: esse gerador de imagem acabou facilitando muito. Agora, na parte de dados e essas coisas, acaba que tem que ter realmente uma pessoa, né? Como é investimento — o cliente está investindo ali diariamente — acaba sendo perigoso deixar concentrado só na IA. Então a gente pega essas informações, eu mesma compilo tudo, e aí sim tomo a decisão. Isso acabou facilitando muito.

Mas o que agregou demais foi essa facilidade, porque hoje criativo virou descartável mesmo. Algo que antes performava por mais tempo, um ano, vamos dizer assim... agora não mais. Então você precisa ter essa rotatividade, e isso facilitou e agregou demais.

Pô, antigamente você preparava um vídeo todo certinho, daquele jeito... agora não. Agora você demora tanto pra fazer, pra depois subir nas campanhas e ele não performar. Então a IA acabou agregando demais nessa parte de acelerar essas edições e tudo mais.

Entrevistador:

Então você entende que vale a pena utilizar a IA hoje dentro das atividades?

Entrevistado:

Claro, claro. Com toda certeza.

Entrevistador:

Você sente que os gestores da agência incentivam o uso de IA no seu trabalho? Como esse apoio (ou falta dele) afeta suas tarefas?

Entrevistado:

Não, aqui todo time utiliza, é praticamente da mesma maneira que eu. Então, como eles também têm uma carteira de clientes, vamos pôr assim, isso acaba facilitando muito as tomadas de decisão.

Algo que você tinha que fazer no excel pra poder achar um número ali, pra fazer comparações e tudo mais — que consumia horas do seu dia — hoje você baixa esses dados, manda pra IA, ela devolve ali em alguns minutos, e você acaba acelerando a tomada de decisão.

Então todo o time acaba trabalhando dessa forma, e isso acabou acelerando bastante. Ajudou a otimizar o nosso tempo.

Entrevistador:

O tamanho da agência (ex.: equipe pequena, recursos limitados) facilita ou dificulta o uso de IA no seu dia a dia? De que forma?

Entrevistado:

Como assim? Não entendi.

Entrevistador:

É, por exemplo, você acha que o tamanho da agência — se ela é pequena ou grande — facilita a utilização da IA ou dificulta? Por exemplo, no caso de uma agência pequena, se ela tem limitação de recursos...

Entrevistado:

Cara, hoje em dia eu acho que uma agência não pode ficar sem essa inteligência artificial. Vai ter que usar, que nem eu disse, porque, caso contrário, vai tomar muito tempo dela fazer as coisas manualmente — algo que ela poderia estar utilizando a IA para agilizar, né?

Não que seja só ‘gera um negócio rapidinho e pronto’, não é isso. Obviamente, como eu disse, você vai conversando com ela, dando os comandos certos, e depois faz o seu ajuste humano, vamos pôr assim. Mas, até você chegar naquele processo, antigamente a inteligência artificial gastaria horas.

Eu vivi o período antes e depois da IA, e cara, ajudou muito. Antigamente você tinha que pensar no texto na raça, buscar referências, ir ajustando, até realmente chegar naquele texto. Ou, até mesmo, nos dados, abrir o excel pra fazer várias contas pra chegar naquele dado específico.

O ChatGPT acabou agregando e trazendo essa otimização de tempo. Então as agências realmente precisam ter, obviamente, sem ser aquele ‘copia e cola’ do chat, mas que acaba acelerando o seu trabalho e otimizando o tempo.

Entrevistador:

Considerando os projetos em que você trabalha, a IA ajuda a lidar com a quantidade ou variedade de tarefas? Pode dar um exemplo?

Entrevistado:

Boa. Como eu, a minha carteira aqui são as grandes contas, onde realmente se fazem os investimentos altos — tanto que da AMR também está comigo.

Algo que, por exemplo, na própria AMR, a gente fez uma reunião semana passada pra analisar a qualidade dos leads e tudo mais. Isso acabou agregando demais.

A própria inteligência artificial eu utilizei ali: gerei os prompts pra analisar, fazer comparativos, porque depois a gente joga tudo numa planilha, e nessa planilha o time comercial vai alimentando os dados. Com base no status, eu joguei o prompt ali pra cruzar esses dados.

Não adianta nada eu saber a quantidade de leads ou o custo por lead se eu não sei se ele é qualificado o suficiente. Então cruzei esses dados pra saber qual era o criativo e o público que estava gerando mais qualidade, do que propriamente quantidade.

Sabendo disso, a gente consegue ir replicando e melhorando cada vez mais a qualidade. Então acabei fazendo esse formato, apresentei, validaram, e agora a gente vai ficar replicando esses melhores.

Nem sempre a quantidade é que importa. Por exemplo, uma campanha pode gerar cinquenta leads, enquanto outra gera vinte, mas a de vinte está gerando muito mais qualidade do que a de cinquenta. Então a IA acabou cruzando esses dados rapidamente e me enviando.

Entrevistador:

Os clientes ou o mercado local (em Varginha) já pediram algo que envolva IA (ex.: campanhas personalizadas)? Isso influencia seu trabalho?

Entrevistado:

Cara, já pedi assim, direto, não. Mas, como eu disse naquele exemplo, no início da nossa conversa, que acabou não tendo o cenário, ele propriamente fez ali na IA e acabou enviando. Então isso já ocorreu sim.

Entrevistador:

Você sabe se outras agências em Varginha usam IA? Isso faz você sentir que a sua agência deveria usá-la também? Por quê?

Entrevistado:

Bom, de outras agências eu não sei — não tenho muito contato com outras aqui em Varginha especificamente. Mas acredito que devam utilizar sim.

Hoje... até trabalhei numa outra, mas não aqui de Varginha; era de Sinop, no Mato Grosso, e lá também utilizavam. Então já existia a implementação disso. Porque, como eu disse, tinha uma área somente de copy, e o copy estava sobrecarregando muito. Aí contrataram uma ferramenta de IA específica pra isso, pra ajudar eles.

Então acredito que as agências, no geral, entendem que a IA veio pra facilitar — não pra substituir o cargo — mas pra agilizar o tempo e ajudar nesse formato.

Entrevistador:

Você sente prazer ou curiosidade ao usar ferramentas de IA no seu trabalho? Isso te motiva a experimentá-las mais?

Entrevistado:

Demais, cara. Hoje, realmente, acho que eu não vivo sem. Então qualquer coisinha eu estou entrando ali, pesquisando e tudo mais. Acabou sendo até uma ferramenta de pesquisa, onde eu realmente pergunto ali pra ela.

Tanto no lado profissional quanto no pessoal, acabou agregando demais. Então, realmente, acho que eu não me vejo sem... não mesmo.

Entrevistador:

As tarefas mais complexas que você realiza (ex.: criar campanhas, analisar público) ficam mais fáceis com IA? Por quê?

Entrevistado:

Claro, com certeza. Eu acabei de terminar uma análise aqui — a gente também tem a Edmil, a Edmil também está comigo — e são muitos SKUs lá, né?

E eu fui fazer toda essa análise dos produtos que estão em destaque, quais precisam melhorar, se a gente está competitivo ou não. Então imagina fazer isso um por um, se não tivesse a inteligência...

Se com a IA já foi demorado, imagina sem! Então isso acabou ajudando e agregando demais.

Entrevistador:

Quando você trabalha em equipe ou em projetos com várias etapas, a IA ajuda na colaboração ou integração das tarefas? Como?

Entrevistado:

Acho que... deixa eu ver. Nas tarefas do dia a dia?

Entrevistador:

Quando envolve mais times, mais partes, mais setores...

Entrevistado:

Deixa eu ver se a gente utiliza IA para alguma dessas coisas.

Hoje a gente utiliza o ClickUp, né? Acabou utilizando o ClickUp para o gerenciamento de tarefas internas. É onde a gente centraliza a base de clientes e tudo mais, então acaba concentrando tudo ali.

Mas não sei se a gente utiliza IA lá dentro... acho que não.

Nas tarefas do dia a dia, internas, o que a gente utiliza é mais para o cliente — dos nossos clientes. Então, vamos pôr assim, é mais para os nossos clientes do que propriamente aqui dentro, internamente.

Acho que internamente a gente acaba utilizando ferramentas que agregam pra gente, mas a IA mesmo é mais para uso nos projetos dos clientes.

Entrevista AG3 Empresário

Entrevistador:

Olá Gianluca, meu nome é Lucas Rosa Paiva, sou mestrando no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas. Estou conduzindo uma pesquisa sobre o uso de Inteligências Artificiais nas agências publicitárias de Varginha-MG. Gostaria de conversar com você sobre sua experiência e percepções a respeito dessa tecnologia no contexto da sua agência. A entrevista será gravada, com seu consentimento, e os dados serão tratados de forma confidencial, usados apenas para fins acadêmicos. Você concorda em participar?

Entrevistado:

Concordo

Entrevistador:

Como você avalia a facilidade de uso das ferramentas de IA disponíveis para as atividades da sua agência? Quais dificuldades você percebe?

Entrevistado:

Desde que a gente implementou a parte de inteligência artificial — começando ali do básico, né, no ChatGPT, que é muito utilizado tanto pra nossa revisão de textos quanto para a criação de conteúdo e de ideias — nós vimos uma facilidade maior na criação de conteúdos mais criativos.

Usando tanto a inteligência artificial do Google, a Vel (se eu não me engano), quanto outros recursos, a gente consegue levar conteúdos mais criativos, que talvez a gente não conseguiria fazer numa captação. Como a gente trabalha muito com vídeo, talvez não conseguiríamos ter pessoas pra fazer aquele estilo específico, e aí usamos a inteligência artificial.

Então, tanto na parte de texto quanto na criação de animação... Hoje a gente está trabalhando muito também com a criação de bonecos animados das pessoas reais, transformando-as em animação 3D. Isso ajuda muito na criação de conteúdo e facilitou vários pontos.

Vou até te dar um exemplo: a gente tem um cliente da área de internet, e fazemos vídeos para o YouTube. Teve uma semana em que ela não pôde gravar e a gente ia ficar sem conteúdo. Então, usamos inteligência artificial para clonar a voz dela e, com a animação 3D, conseguimos criar um conteúdo para o Dia das Crianças que ficou muito bacana. Isso facilitou demais na operação e na agilidade também, porque algumas coisas seriam criadas de forma bem manual — no desenho, no designer — e com IA conseguimos fazer mais rápido.

Ah, e você perguntou sobre dificuldades?

Cara, dificuldade a gente tem na questão da agilidade da transformação das ferramentas. Quando a gente está aprendendo uma, já surge outra mais nova. Então é mais o manuseio mesmo: entender como funciona, fazer o prompt correto e usar de forma... como posso dizer... estratégica, né?

Mas a nossa maior dificuldade hoje é essa velocidade de mudança. Antigamente, quando uma ferramenta saía, às vezes demorava dois anos para receber uma atualização. Hoje, em um dia, já tem atualização nova. Então essa é a nossa maior dificuldade.

Entrevistador:

Na sua opinião, as ferramentas de IA se alinham bem com os processos criativos e operacionais da agência? Por quê?

Entrevistado:

Ela se alinha, sim. A gente ainda está num processo dessa implementação — não é cem por cento ainda, porque pra gente também foi uma novidade. Como a gente surgiu como uma agência focada em conteúdos de vídeo, muita captação mesmo e criação de arte, a gente teve que implementar a IA dentro desses processos.

Então, assim, não posso dizer que está cem por cento ainda. Eu acredito que, a partir do ano que vem, quando a gente tiver também uma conceituação melhor — e eu estou estudando um pouco mais sobre as IAs, não sei tudo ainda, estamos todos nesse processo de aprendizado — eu acredito que ela vai facilitar muito o nosso processo.

Acredito que, na operação dos nossos colaboradores, vai facilitar no dia a dia, na agilidade das demandas. Mas ainda é um processo que a gente está implementando. Eu estou estudando, e a gente tem uma pessoa — que depois eu vou até pedir pra conversar contigo — que mexe muito com a parte de automação de IA, e ele está colocando isso dentro da nossa rotina, no processo da agência.

Entrevistador:

Quais benefícios você acredita que a IA pode trazer para a eficiência ou qualidade das campanhas publicitárias da agência?

Entrevistado:

Olha, os benefícios... Eu acredito que, igual eu te falei, existem alguns conteúdos em vídeo que talvez a gente não conseguiria fazer com a mesma agilidade ou com um investimento tão baixo. Então, por exemplo, criar uma campanha mais criativa, mais voltada para entretenimento... Às vezes a pessoa não quer participar, o cliente não quer fazer, ou não tem ninguém que ele possa contratar. A gente consegue, pela IA, fazer algo criativo e diferenciado.

Também conseguimos transformar algumas ideias que demorariam mais tempo na criação de artes com mais facilidade. Por exemplo: fotos. A gente consegue replicar elas em vários ângulos — antes precisaríamos tirar várias fotos, né? Agora conseguimos transformar poucas fotos em uma quantidade bem maior.

Em vídeos, também conseguimos produzir uma quantidade melhor.

E tem a questão das ideias: usando o ChatGPT — a gente usa mais o Pro — ele nos traz uma lista de ideias que talvez eu demoraria mais tempo pra ter ou precisaria estar com a cabeça mais livre. Ele traz isso com mais facilidade.

Então, na minha visão, a IA é uma ferramenta, um braço para a gente. Ajuda na agilidade e na construção de algumas coisas mais... vamos colocar assim... mais originais, que a gente não conseguiria fazer no dia a dia.

Entrevistador:

De que forma os gestores da agência incentivam ou apoiam a adoção de ferramentas de IA? Há barreiras internas a esse apoio?

Entrevistado:

Tipo... só um exemplo, pra eu entender.

Entrevistador:

Por exemplo: vocês estabelecem uma regra — ‘isso não pode’ ou ‘isso pode’. Ou então tem colaborador que fala: ‘Ah não, eu não uso IA.’

Entrevistado:

Entendi... não. O que a gente sempre fala — não é uma regra, assim, né — mas eu acho que é mais uma dica. Eu acredito que a IA também não superou a criatividade humana. Ela é uma ferramenta que nos ajuda a ter mais ideias com mais agilidade, mas ainda assim, criatividade...

Eu gosto de escrever os roteiros dos meus clientes. Eu peço para ela (IA) me ajudar mais na questão da revisão ou, às vezes, trocar alguma palavra ou outra, ou me dar uma sugestão de uma segunda versão para que eu possa adaptar. Mas o que a gente deixa sempre de dica é que a criatividade humana ainda não foi superada.

Por exemplo, igual no social media: o ChatGPT está ali para auxiliar na questão da revisão, ver se não passou nada em branco ali que possa prejudicar o cliente. Tanto na criação de

vídeos... talvez ali, por ele também não ser perfeito, né, a gente continua usando a edição com os programas normais para manter os vídeos ainda com personalidade.

Mas não tem uma regra específica que a gente usa aqui. É mais assim:

‘Lembre-se sempre que a sua mente ainda é o melhor computador que tem.

Entrevistador:

E você incentiva, né?

Entrevistado:

Sempre, sempre. Sempre que tem uma ferramenta nova, o pessoal chega, né? Até o Gustavo — que vai falar com você — ele tem muitas ideias sobre isso. Por exemplo, essa da clonagem de voz foi ele que trouxe. Ele falou: ‘Olha, tem esse aqui que faz. Vamos usar? Vamos testar?’

Então a gente sempre incentiva a usar novas ferramentas. E o que a gente pode assinar, né, que esteja dentro do nosso orçamento, a gente libera. Não tem problema, não.

Entrevistador:

Como o porte da sua agência (ex.: número de funcionários, recursos) influencia a decisão de adotar ou não tecnologias de IA?

Entrevistado:

Perfeito.

Hoje a gente é uma agência, por si só, pequena. Hoje nós temos seis colaboradores, mais eu e o Pedro, que é meu sócio. Então, no total, somos oito pessoas trabalhando.

Nós trabalhamos com tickets de empresas pequenas e médias. Não conseguimos atender empresas grandes porque a gente não tem estrutura para isso. Então sempre trabalhamos com empresas que estão começando ou empresas médias que querem alavancar mais.

A IA, dentro do nosso orçamento, ajuda essa nossa equipe — que é enxuta — a melhorar o desempenho nas tarefas. Eu sei que, quando eu trabalhava em agência antigamente, a gente gastava, por exemplo, três horas para fazer uma arte. Hoje, com a ferramenta de IA, em quarenta minutos — lógico, usando também a adaptação humana, né, ele fazendo do jeito dele — a gente consegue entregar mais rápido.

Então, como a gente é uma empresa pequena e tem um teto de orçamento, tudo que conseguimos colocar de IA, que esteja dentro dos custos que podemos assumir, sempre é de grande valor para ajudar nessa agilidade.

Entrevistador:

Considerando o volume e a variedade das campanhas da agência, como a IA poderia otimizar suas operações? Isso é uma prioridade?

Entrevistado:

Tipo... no caso, usar IA pra priorizar as campanhas, né? Você disse isso?

Entrevistador:

Isso

Entrevistado:

Não, ainda não é. Eu prefiro utilizar a mente humana. Quando a gente vai montar alguma campanha — vamos por agora, a da Black Friday, que a gente montou pra alguns clientes — nós tentamos absorver sempre a essência do cliente, o estilo dele, que é o tom de voz da marca, e trabalhar a campanha em cima dessa essência, trazendo a ideia original.

Nós utilizamos a IA mais para aprimorar algum ponto que talvez a gente não conseguiria com tanta agilidade. Eu penso na IA mais como ajuda na agilidade, nesses processos de construção de campanha, mas ainda não é algo que a gente coloque como prioritário.

A gente tenta ao máximo — e hoje a gente está conseguindo — nós mesmos executarmos as campanhas utilizando o que já sabemos.

Entrevistador:

Você sente que normas ou expectativas do mercado publicitário local (ex.: clientes, associações) influenciam o uso de IA na agência? Como?

Entrevistado:

Eu acredito que sim... e não. Alguns clientes, como posso dizer, não que eles obriguem que a gente use, mas eles veem outras empresas ou concorrentes usando e querem estar junto. Então, pra eles, não é uma obrigação nossa, mas se a gente também não fizer, eles podem não gostar e querer trocar de agência. Resumindo, basicamente é isso.

Mas alguns outros preferem ainda o toque humano, principalmente aqui no interior. Eles gostam da parte da captação presencial — principalmente na área da saúde, onde a gente usa muito pouco IA. Quando são médicos, dentistas, a gente mantém um toque mais humano, porque isso gera proximidade real com o futuro paciente.

Então, alguns clientes não pressionam, mas sugerem que a gente use mais. E outros não gostam que use. Eu vejo isso assim: ao mesmo tempo que é benéfico — porque a gente consegue aprimorar nossa habilidade com IA, mesmo sem ser obrigado — também conseguimos, aqui no marketing do interior, trabalhar essa proximidade e humanização com o cliente.

Então, eu acredito que tem que ter uma boa dosagem. Não pode ser tudo IA, mas também não podemos deixar de acompanhar as novas tecnologias.

Entrevistador:

A adoção de IA por concorrentes ou outras agências em Varginha afeta a decisão da sua agência de usar essa tecnologia? De que forma?

Entrevistado:

Afeta, com certeza. Isso afeta porque, se um concorrente estiver usando alguma coisa que esteja em alta — principalmente a IA como ferramenta — ele já está saindo na nossa frente, né? Então a gente tem que estar sempre atento.

É aquele negócio: eu não gosto de ficar olhando tanto o concorrente, mas às vezes a gente tem que dar uma bisbilhotadinha só pra ver o que ele está fazendo, né? Mas isso influencia, sim.

Tanto na questão de automação quanto em outras tendências. Foi assim com vídeo há uns cinco anos, quando a gente montou a agência. Ninguém estava usando Reels, e aí a gente falou: “Vamos fazer!”. E depois o pessoal todo começou a usar também.

Então, sim, a gente está sempre de olho no concorrente para ver o que ele está fazendo e analisar se aquilo cabe dentro da essência da nossa empresa.

Entrevistador:

Como as opiniões de colegas, parceiros ou outros profissionais influenciam sua visão sobre o uso de IA na agência?

Entrevistado:

Ah, Lucas... assim, eu vou falar pelo Pedro, né? Que é com quem eu tenho mais conversa, meu sócio. Ele gosta muito da utilização de IA. Ele é designer por origem, então é “raiz”, daquele de pegar a arte e fazer desde o início. Mas ele vê que a inteligência ajudou muito ele.

A gente tava até conversando agora: “Pedro, se você sentasse aí e não tivesse que sair pra fazer captação, quantas artes você conseguiria fazer, agora com a inteligência?”. Ele falou: “Umas dezesseis por dia”.

Então, ele adotou bem. Porque eu acredito que, na nossa visão hoje, a IA é mais pra agilizar o nosso trabalho, né? Pra gente não ficar tanto no braçal. Assim, conseguimos atender mais clientes e também criar outros projetos dentro da agência.

Então, é bem aceito. É bem tranquilo.

Entrevistador:

Você ou sua equipe sentem algum prazer ou satisfação ao explorar ferramentas de IA na publicidade? Isso motiva a adoção?

Entrevistado:

Com certeza! Nossa, motiva demais. Quando a gente cria alguma coisa com IA — principalmente vídeo, algo mais engraçado, de entretenimento — que é algo que eu não conseguiria fazer com uma pessoa real, a gente se sente muito bem, muito feliz. E quando a gente entrega pro cliente e ele gosta, fica mais satisfeito ainda, aí nós ficamos mais satisfeitos com o resultado também.

Por exemplo, em um cliente nosso nós montamos um avatar — até falo aqui do biscoito do Murilo. Montamos o Murilo em avatar, e a filha ficou super satisfeita, viu o pai ali em 3D. Depois fizemos a movimentação dele, usando a imitação da voz numa animação como se fosse da Pixar. E foi muito legal, porque a gente ficou bem satisfeito com a nossa criação, utilizando a inteligência artificial para transformar aquilo em um conteúdo bem atrativo e criativo.

Então, sim, a gente fica muito satisfeito.

Entrevistador:

Como a complexidade das tarefas criativas (ex.: criação de campanhas, análise de público) influencia a decisão de usar IA na agência?

Entrevistado:

Certo, então... ah, eu gosto muito de utilizar a IA, porque, por exemplo, quando a gente vai criar uma campanha ou analisar algum público para algum cliente, né? Quando vamos procurar esses dados, vamos supor, se a gente for pesquisar no Google, podemos levar muito mais tempo. E aí acabamos gastando mais tempo para criar essa campanha.

Então, aqui na agência, a gente usa IA para encurtar esse caminho, porque ela fornece alguns dados mais rápidos — tanto para criação de campanha quanto para definição de público e persona. Assim, conseguimos implementar esses dados nas campanhas.

Então, no processo criativo, na nossa visão, esse encurtamento de tempo é essencial. A IA pode trazer informações mais rápidas para que a gente consiga, com mais agilidade, colocar a campanha no ar.

Entrevistador:

Em projetos que envolvem colaboração entre equipes ou etapas interligadas, a IA é vista como uma facilitadora? Por quê?

Entrevistado:

Então... não é, tem essa dinâmica, sim. Tem essa integração. É lógico que, por exemplo, cada um tem uma IA específica que usa: o social media usa mais o ChatGPT, o pessoal do vídeo usa mais o... acho que a gente está assinando o Veo, né? E na arte é o Adobe, que agora também tem inteligência artificial.

Mas sempre existe essa integração, porque às vezes, dentro da criação de um conteúdo ou de uma campanha, precisamos que cada ferramenta crie algo específico. Então eles sentam juntos, planejam como cada IA pode ser utilizada e, a partir das habilidades de cada um nas ferramentas, eles montam — vamos dizer assim — como se fosse um pequeno Frankenstein: cada um cria uma parte, e depois vão juntando tudo para que dê certo.

Então, tem essa integração, sim. Como eu te falei, ainda tem muita coisa para colocar dentro do processo. Acho que ainda é algo bem novo para a agência, e a gente precisa, lógico, dar espaço para evoluir mais adiante.

Mas a gente já consegue trabalhar bem com a IA e trazer campanhas e conteúdos bem criativos a partir dela, você sabe.

Entrevista AG3 Empregado

Entrevistador:

Olá Gustavo, meu nome é Lucas Rosa Paiva, sou mestrando no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas. Estou

conduzindo uma pesquisa sobre o uso de Inteligências Artificiais nas agências publicitárias de Varginha-MG. Gostaria de conversar com você sobre sua experiência e percepções a respeito dessa tecnologia no contexto da sua agência. A entrevista será gravada, com seu consentimento, e os dados serão tratados de forma confidencial, usados apenas para fins acadêmicos. Você concorda em participar?

Entrevistado:

Topo sim, Lucas.

Entrevistador:

Você acha fácil usar ferramentas de IA (ex.: ChatGPT, Canva) no seu trabalho diário? Quais dificuldades você enfrenta?

Entrevistado:

Lucas, eu acho que a inteligência artificial tem vários níveis, né? E o nível de complexidade varia.

Eu acredito que é extremamente fácil a porta de entrada pra inteligência artificial; a gente consegue ter um resultado muito satisfatório tendo pouco conhecimento.

E quando a gente se aprofunda em ferramentas — que depois eu posso te citar — ela se torna ainda melhor, tá? A gente tem um acesso mais avançado à inteligência artificial, que possibilita infinitas coisas, infinitas possibilidades.

Então, tem a parte fácil, que já é muito satisfatória, e tem a parte mais avançada, que é mais satisfatória ainda.

Entrevistador:

Ah, então você não vê nenhuma dificuldade? Tá tudo certo?

Entrevistado:

Tem dificuldade sim, Lucas.

As maiores dificuldades são de aderência do prompt, por exemplo, de você fazer exatamente aquilo que você quer. Aí você tem que desenvolver um prompt pra conversar com a máquina, né? Porque o prompt é a ordem que você dá pra ela.

Você precisa ser o mais específico possível, né? Então, geralmente, a gente usa outra inteligência artificial pra gerar um prompt pra inteligência artificial.

E aí tem que ir aprimorando o prompt pra se encaixar ali o máximo possível, pra ela gerar a nossa visão, aquilo que a gente precisa.

Entrevistador:

As ferramentas de IA que você conhece ou usa se encaixam bem nas tarefas que você realiza na agência? Por quê?

Entrevistado:

Se encaixa muito, Lucas.

Tem inteligência artificial pra tudo. Tem pra imagem, tem pra vídeo, tem pra programação — que é uma que a gente usa também — pra fazer site, pra fazer automações.

Tem ferramentas conversacionais, né? Pra gerar texto, pra gerar roteiros, pra gerar conteúdo, pra gerar calendário de posts... gerar tudo, né?

Então, assim, são ferramentas sensacionais.

Entrevistador:

Na sua opinião, como a IA pode melhorar o resultado do seu trabalho (ex.: criação de conteúdo, análise de dados)? Vale a pena usá-la?

Entrevistado:

Vale muito, Lucas.

Porque a gente otimiza o tempo, né? A gente consegue produzir muito mais em menos tempo, e consegue ter resultados que antes eram inacessíveis.

Por exemplo, se eu precisar de um vídeo muito específico ,sei lá, de um macaco fazendo embaixadinha ,pode ser que eu não ache esse vídeo existente, né? Então eu consigo gerar esse vídeo de forma extremamente realista pra suprir essa necessidade.

Então, dois pontos, resumindo:

Otimização de tempo.

Acesso a coisas que antes eram inacessíveis.

Entrevistador:

Você sente que os gestores da agência incentivam o uso de IA no seu trabalho? Como esse apoio (ou falta dele) afeta suas tarefas?

Entrevistado:

Sim, aqui a gente tem muito apoio nesse sentido, né?

O Gian e o Pedro são muito cabeça aberta pra tudo, até porque a gente que trabalha com marketing... não tem como ser algo engessado.

A gente sempre tem que estar se renovando, sempre buscando inovação, né?

Então, nessa parte, a gente é muito aberto e está sempre buscando as melhores alternativas que existem no mercado.”

Entrevistador:

O tamanho da agência (ex.: equipe pequena, recursos limitados) facilita ou dificulta o uso de IA no seu dia a dia? De que forma?

Entrevistado:

O fato de a equipe ser pequena... eu acredito que a gente tem um entrosamento muito grande. A gente sempre tá se ajudando, sempre tá em um contato direto e constante.

Então, nesse sentido, facilita o uso de inteligência artificial, porque a gente sempre vai se ajudando, sempre vai trocando técnicas, trocando conhecimento.

Entrevistador:

Considerando os projetos em que você trabalha, a IA ajuda a lidar com a quantidade ou variedade de tarefas? Pode dar um exemplo?

Entrevistado:

Consigo sim, por exemplo...

Eu sou um editor de vídeos e também faço sites e automações, né? A inteligência artificial consegue facilitar muito o meu trabalho em site. Por exemplo: eu consigo gerar toda a estrutura e o layout do site com inteligência artificial.

Consigo gerar toda a programação do site com IA, consigo gerar todo o conteúdo escrito do site — toda a copywriting, né? O copywriting, que a gente chama de texto persuasivo.

Por exemplo, se eu estiver fazendo um site pra médico... eu não sou médico. Mas eu consigo pedir pra inteligência artificial gerar todo o conteúdo ali pra mim. Aí, claro, o médico vai fazer uma revisão depois, passar um pente fino, mas a maior parte do trabalho já foi feita ali — uns 75%.

Eu faço vídeo. Eu não sei fazer roteiro, mas eu peço o roteiro pra inteligência artificial e ela gera pra mim.

Então, assim, eu consigo ter “extensões” do meu próprio cérebro. Eu consigo acessar um conhecimento que eu ainda não tenho. É como se fosse uma extensão do nosso próprio corpo, eu acredito.

Entrevistador:

Os clientes ou o mercado local (em Varginha) já pediram algo que envolva IA (ex.: campanhas personalizadas)? Isso influencia seu trabalho?

Entrevistado:

Sim, sim.

A gente trabalha com isso também, nessa parte de implantação de inteligência artificial pras empresas, né?

O que tá muito em alta hoje em dia é implantar IA no atendimento. Então, tem muitos lugares em que você entra em contato e não é um ser humano ali respondendo — é uma inteligência artificial conversacional, que age exatamente como um ser humano. É imperceptível, né?

A gente também tem muitos casos de uso em vídeo e em imagem. Coisas que antes a gente demoraria horas pra fazer no photoshop, agora a gente faz em um minuto na inteligência artificial. Sempre se usou imagens artificiais feitas no photoshop; agora a gente consegue substituir com IA.

Por exemplo, se eu quiser, sei lá, colocar uma xícara de café numa imagem... antes eu precisaria mexer na composição, nas sombras, na luz no photoshop. Agora é só jogar um prompt.

Então, basicamente é isso.

A pergunta foi se os clientes procuram, né? E sim, procuram diretamente — por exemplo, pedindo agentes de inteligência artificial pra WhatsApp e vídeos feitos com IA.

E também procuram indiretamente, por meio da geração de posts em imagem e da edição de vídeo.

Entrevistador:

Você sabe se outras agências em Varginha usam IA? Isso faz você sentir que a sua agência deveria usá-la também? Por quê?

Entrevistado:

Eu acredito que todas as pessoas que trabalham com produção de conteúdo — com roteiro, com vídeo, com imagem — todo mundo tá usando inteligência artificial, tá? Isso eu não tenho dúvida.

Então, sim, de certa forma, eu acredito que esse é o caminho mais viável, sabe? É algo indispensável. É um acelerador de ideias, faz a gente produzir muito mais e também acelerar a produção de tudo.

Então, acredito que sim, as outras estão utilizando. Eu não sei, né? Não conversei com nenhuma até então pra saber mais a fundo sobre isso, mas eu acredito que tá todo mundo usando, sim.

E que, de fato, isso gera uma pressão interna pra gente utilizar também.

Entrevistador:

As opiniões dos seus colegas ou de outros profissionais afetam como você vê ou usa a IA no trabalho? De que maneira?

Entrevistado:

Eu acredito que a gente tá muito alinhado nesse sentido, de tá todo mundo utilizando, né? A gente se ajuda, a gente troca muito conhecimento, e eu acredito que nossas opiniões são muito parecidas, sabe?

A gente pede muita opinião também pra avaliar. Por exemplo, se eu gerar uma imagem, eu peço a opinião dos meus colegas — se a imagem tá convincente o suficiente, se tá boa o suficiente — pra gente ir aprimorando.

Mas, assim, acho que a gente tá muito alinhado nesse sentido de todo mundo utilizar a inteligência artificial.

Entrevistador:

Você sente prazer ou curiosidade ao usar ferramentas de IA no seu trabalho? Isso te motiva a experimentá-las mais?

Entrevistado:

Sim, com certeza, Lucas. Porque é uma otimização muito grande de tempo, né? Então, de fato, quando eu gero alguma coisa com inteligência artificial e o resultado fica bacana, satisfatório, dá vontade de usar cada vez mais. Com certeza.

Entrevistador:

As tarefas mais complexas que você realiza (ex.: criar campanhas, analisar público) ficam mais fáceis com IA? Por quê?

Entrevistado:

Fica, Lucas. Fica muito, viu?

Assim, tem coisas que eu nem saberia fazer se não fosse a inteligência artificial. Como, por exemplo, programar. Programar eu não sei, eu não faço a mínima ideia, né?

Porém, hoje existem várias inteligências artificiais no mercado que fazem toda a parte de programação. Então a gente consegue gerar site, consegue gerar aplicativo... e isso, pra mim, seria impossível. Esse é o grau máximo de dificuldade: ser impossível. E eu consigo gerar com inteligência artificial.

Então isso abre infinitas portas, infinitas possibilidades.

Entrevistador:

Quando você trabalha em equipe ou em projetos com várias etapas, a IA ajuda na colaboração ou integração das tarefas? Como?

Entrevistado:

A questão da integração... eu acredito que ajuda no sentido de que todo mundo consegue fazer um pouco de cada coisa.

Por exemplo: eu, que sou editor de vídeo, consigo também editar imagem, consigo fazer uma coisa ou outra ali que não estaria dentro do meu escopo — mas a inteligência artificial consegue encurtar esse caminho.

Também ajuda pra fazer roteiros, na parte conversacional, na geração de texto... coisas que não estariam dentro do meu escopo de trabalho, mas que eu consigo fazer. Então, acredito que, nesse sentido, ela acaba viabilizando e facilitando a rotina.

Mas agora, na integração interpessoal, eu acho que ainda não teve um impacto muito grande. Não sei, posso estar falando abobrinha... mas, pelo que eu entendi da pergunta, nas relações interpessoais, não.

Entrevista AG4 Empresário

Entrevistador:

Olá Fernando, meu nome é Lucas Rosa Paiva, sou mestrando no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas. Estou conduzindo uma pesquisa sobre o uso de Inteligências Artificiais nas agências publicitárias de Varginha-MG. Gostaria de conversar com você sobre sua experiência e percepções a respeito dessa tecnologia no contexto da sua agência. A entrevista será gravada, com seu consentimento, e os dados serão tratados de forma confidencial, usados apenas para fins acadêmicos. Você concorda em participar?

Entrevistado:

Concordo. Bora!

Entrevistador:

Como você avalia a facilidade de uso das ferramentas de IA disponíveis para as atividades da sua agência? Quais dificuldades você percebe?

Entrevistado:

Cara, eu vejo que a ferramenta da inteligência artificial vem um pouco para sanar algumas necessidades que até o próprio mercado, em nível de humanização, está carente. Hoje tá difícil achar bons profissionais — bons de criação, bons redatores.

Porém, cara, eu acho que ela nunca vai chegar tão perto do que uma pessoa... tipo eu, você, que dedicamos muito na faculdade, né? E outros profissionais do mercado também. A gente tem inúmeros nomes aí hoje que se dedicam, que estudam, que abdicam do seu tempo pra trazer algo. E nem sempre o próprio mercado valoriza isso.

Você pega um redator bom, um criação bom hoje, que vai desenvolver uma identidade visual, um brandbook, qualquer coisa que seja, tem um valor mais agregado. E às vezes o próprio cliente fala: 'Não, eu vou pegar o mais barato ali, ou vou usar uma inteligência artificial.'

Esses dias mesmo apareceu aqui na agência um cliente que trouxe uns posts feitos com IA. Ele perguntou: ‘Qual é a tua opinião, Fernando?’ Eu falei: ‘Cara, de boa... não é porque eu tenho agência não, mas tá ruim pra caramba.’ Não tem... Aí comecei a mostrar pra ele a diferença. Abri um post aqui de um dos nossos criativos, do José. Falei: ‘Olha aqui, cara — camada, textura... O conceito que ele usou aqui foi mais uma pegada artística, mas você tem minimalista, tem vários conceitos hoje.’ Enfim...

Aí eu falei: ‘Tá vendo esse cuidado? Esse esmero? Cores na paleta, respeitando o manual de identidade visual, respeitando o brandbook, respeitando a essência da marca?’ Então, assim: vem pra ajudar? Vem. Mas você tem que ter medida pra usar.

Eu brinco que inteligência artificial é igual quando o médico te passa um remédio. ‘O que você tem, Fernando?’ ‘Cara, tô com gastrite, tá doendo.’ Não tem um exame pra usar IA. Ah, tudo bem. Mas quando ele realmente vê o teu problema e te dá um remédio, ele diz: ‘É uma cápsula disso.’ Se o cara usar a mais, vai dar merda. E é igual eu penso.

A gente não pode obstruir, recusar, porque é uma mudança de mercado. As coisas hoje já não são iguais às de antes. Eu formei em 2012, praticamente... então são quase 15 anos de formado. E o que eu percebo? As agências onde trabalhei — por exemplo, 10 anos na Tupã — eu sempre via os concorrentes. Hoje muitos já não estão mais aqui. Essa galera tá migrando muito pra consultoria. Grandes nomes da comunicação aqui da região estão na consultoria.

Porém, cara, eu vejo que esse mercado tem potencial. Tem muita empresa que quer pagar barato, mas também tem muita empresa séria que quer uma agência boa. Mas também a agência não pode ficar se prendendo muito na questão de ‘ser agência’. Hoje a gente é produtor audiovisual.

Essa sala onde tô falando com vocês — não sei se dá pra ver — é uma sala maravilhosa. É uma sala de shorts. Sabe os shorts de rede social? A gente tá fazendo toda a iluminação suspensa, câmera vindo aqui, um jardim vertical... vai ser pra gravar pequenos vídeos, cara. Então, a gente tá tentando se mover também no mercado.

Mas enfim... eu sei que tem mais pergunta aí.

Entrevistador:

Na sua opinião, as ferramentas de IA se alinham bem com os processos criativos e operacionais da agência? Por quê?

Entrevistado:

Sim, cara. Acho que... hoje, para a questão de redação, a gente usa muito o método da Ana Couto, né? É outra pegada, é outra coisa que a gente tá trazendo. Mas eu falo assim: pra demandas emergenciais...

Por exemplo: a gente tava na SIC, semana retrasada, no maior estande da feira EBSA, que é o nosso maior cliente hoje. E, do nada, eu precisava — em quatro minutos, três minutos — de um vídeo que a gente fez. Ele já estava editando na hora com o social media, e precisava traduzir toda a fala para o inglês.

A gente conseguiu baixar o vídeo, jogar no programa, pegar a legenda em português e já pedir pra traduzir. Isso me ajudou. Mas foi algo operacional, porque eu tava precisando naquele momento. Não é pra pegar e, por exemplo... desenvolver um name.

Porra, velho... não tem como você criar o name de uma empresa hoje pela inteligência artificial. A chance de dar merda daqui dez anos é muito grande.

Então como é que a gente faz? A gente usa o método da Ana Couto, entra em contato com o pessoal da RF7 Marcas e Patentes — a advogada Rosângela, parceira nossa há muitos anos. Ela faz pesquisa, olha NPI, olha registro BR, olha Instagram. A IA não te dá isso; ela te dá só a parte lúdica.

E por mais que você tenha ferramentas gratuitas e pagas... no final, velho, é tudo a mesma coisa. Eu ia falar outra palavra aqui, mas é a mesma coisa.

Então, cara, acaba que sim: pra um nível operacional, emergencial, eu acredito que soma muito, entendeu? Pode dar alguns insights pra definição de slogan, definição de nome, ou

achar ali um caminho diferente? Pode. Mas aqui hoje, na KAHWAH Comunicação, a gente usa bem pouco, cara.

A gente acredita muito no que tá por trás. Por exemplo: tem criação aqui que, se for pegar a média, eu tô pagando numa arte oitenta, cem reais. O mercado hoje tem IA de graça, e tem gente que faz por vinte reais — aquelas gráficas rápidas.

Eu não trabalho com isso. A galera que tá com a gente aqui é formada no Unis também: Marcelo, José — o José Cafeína lá de Lavras. Tem uma turminha boa. A redatora Clarinha, também formada no Unis. A Carolzinha, formada na PUC, que tá com a gente também. É só um time bom, cara, graças a Deus. O Lucas também tá com a gente — você conhece?

Entrevistador:

Os nomes não... não são estranhos, não. Não são estranhos, não.

Entrevistado:

O Marcelo era da Tupã... Você se lembra da Tupã?

O Marcelo é ainda — só que como parceiro meu, cara. Foi meu patrão, e hoje trabalha em parceria com a gente. Nem falo que trabalha pra mim, não: trabalha em parceria.

É um cara que eu tento valorizar o máximo possível. Sei do potencial dele e não abro mão nunca, cara. Eu já até brinquei com ele: ‘Olha só... se um dia a Tupã acabar...’

Agora é mais com consultoria, né? Não tô tão com agência assim. Mas o mercado mudou muito, né? Vêi, você pode perceber que mudou demais. Empresa hoje não vai pagar três, quatro, cinco mil de fee pra receber doze posts, não. Assim... não existe também, não.

Entrevistador:

Quais benefícios você acredita que a IA pode trazer para a eficiência ou qualidade das campanhas publicitárias da agência?

Entrevistado:

Não, com certeza ela traz muito benefício. Isso aí eu não tenho dúvida. Ela traz benefício na hora... igual eu tava falando pra você: insights, pequenos textos... com certeza, né? Da política... é uma coisa que vai... pra quem quer algo rápido, que precisa de algo rápido, eu acho que ela vem pra sanar muito isso também. Pra colaborar nessa parte, nessa pontualidade, de material, de pesquisa, enfim... potencializar algo mais rápido, de acordo com a necessidade.

Igual eu faço — você pode perceber. Tentei aqui... ó, nós da KAHWAH... a gente tá tentando... você entende que essa é a nossa logo, velho?

Entrevistador:

Perdão, Fernando.

Entrevistado:

KAHWAH é ‘café’ em árabe. A gente queria um nome voltado pra parabenizar, pra homenagear a região. Hoje eu tenho aqui: 40% é agro e 60% é varejo. Os 40% que eu tenho de agro são clientes que têm uma grande participação no agro brasileiro, entendeu? Desde a Makreis até... sei lá, BSCA... enfim.

E aí a gente queria fazer essa homenagem, mas eu não poderia colocar um nome muito voltado pro agro porque eu tenho construção civil, tenho alguns médicos que a gente atende... enfim.

E aí a marca, cara, é um grãozinho. Mas, se virar ela... ó, vira um balãozinho de gibi — que é a comunicação. ‘Gibi’ é coisa de velho, mas eu sou velho. Cara, é super minimalista, mas ao mesmo tempo é criativo pra caramba. Sacou? Mas vamos lá.

Entrevistador:

De que forma os gestores da agência incentivam ou apoiam a adoção de ferramentas de IA? Há barreiras internas a esse apoio?

Entrevistado:

Não. O pessoal tá totalmente livre pra usar. Só que, igual eu falei, tem o nível certo e a quantidade certa.

Um exemplo: esses dias o pessoal da criação mandou uns posts usando umas imagens de IA. E aí o Cristiano, meu sócio, falou: ‘Cara, tá legal pra caralho... mas esse cliente aqui tem um puta banco de imagem. Todo mês a gente manda fotógrafo lá. Todo mês é uma diária de uma hora e meia, duas horas lá no cara. O cliente recebe a gente, monta tudo pra usar. Essas imagens são bonitas? Beleza. Mas tem que tomar muito cuidado pra não pegar algo que é muito bem montado demais, sabe?’

Então é liberado, mas tem a quantidade certa, entendeu?

No caso de uma imagem — alguma coisa que a gente não tem no banco autoral do cliente, ou que o cliente não consegue mandar pra gente — aí a gente até pensa em usar. Mas a gente preza muito pra que todos os posts criados hoje, nesse nível de post que é um negócio simples, o feijão com arroz da agência... sejam feitos com imagens do próprio cliente. Porque hoje um cara sozinho no quarto dele faz melhor que vinte caboclos juntos.

Então a gente prioriza sempre usar a imagem do próprio cliente. Se olhar Plasmar, BSCA, Makreis, Vaplam, Alefe Makers... agora fugiu o nome de alguns aqui... ah, tá anotado: Fazenda Grão da Serra, Fluir Irrigação, Vento Agro, Tatiana Alimentos (que é arroz), Rangoró... Todos esses, cara: se olhar os posts, é tudo imagem do próprio cliente. E isso é uma coisa que tem gerado diferencial.

Óbvio que não tem mais fee de mil, dois mil, três mil — não dá, cara. E manter fotógrafo todo mês, ir lá, tirar as fotos, mandar pro cliente aprovar, tratar a foto... depois tem o dia certo pra entrar, cria uma copy especial...

Então, assim, tem abertura, sim. Mas é pra utilizar com consciência.

Entrevistador:

Como o porte da sua agência (ex.: número de funcionários, recursos) influencia a decisão de adotar ou não tecnologias de IA?

Entrevistado:

Não, cara. Eu vou falar pra você: hoje a KAHWAH não é uma agência pequena, mas ela tá fazendo agora cinco anos. Também não é uma agência grande. A gente é uma agência média.

O que eu peguei foi a Tônica de onde trabalhei — foram dez anos e quatro meses — e a tônica do mercado. De ver vários colegas meus que formaram comigo... o meio, o meio string que a gente fala aqui de Varginha mesmo: eu, você, Lúcio, Rafa, a galera que tá envolvida no meio da comunicação... foi isso que eu trouxe pra cá.

Porque, cara, não importa o tamanho que a gente vai ser um dia. A gente nem tá pensando em ter um prédio gigante. Olha lá a Tupã, tá a venda! Os caras agora tão migrando pra uma sala pequena.

Hoje, se um dia você vier aqui — e você ainda vai ter oportunidade — você vai ver que a gente tem uma casa, no bairro Belo Horizonte, que eu adaptei inteira pra empresa. Durante quatro anos (três no mínimo) a gente vem mexendo pra trazer uma experiência pro cara que entra aqui dentro.

Então, além do nosso trabalho, atendimento e força de vontade, o cliente chega e vê que não é uma empresa tão grande — hoje somos doze. Mas desses doze, só quatro trabalham aqui. O resto é online, home office.

E aí entra a tecnologia a nosso favor: o Operand. Já ouviu falar do Operand? Já trabalhou? Cara, o Operand hoje é o divisor de águas pra mim na questão de gestão. Não existe mais esse negócio que as agências sempre tiveram na cabeça: salário mínimo, esforço mínimo. Primeira coisa.

As indústrias grandes da região falam: “A gente precisa de ajuda para arrumar o marketing interno.” Aí eu pergunto: “Qual é a verba?” — “Dois mil.” Eu falo: esquece. Designer interno? “Três mil, mas com desconto o cara recebe dois e quinhentos.” Esquece. O cara trabalha de casa e faz o dobro disso.

Então o que a gente traz pra nós é isso: não existe salário mínimo + esforço mínimo. E segundo: unir tecnologia.

Ninguém aqui fica sendo vigiado. A gente usa o Operand pra gestão dos projetos. Não fico olhando timesheet, nada disso. Eu nem olho. É entrega. Só entrega. Entregou? Em troca você tem a grana e a nossa parceria.

Um exemplo massa: a gente foi pra SIC agora — meu décimo ano na SIC. Já fui com a Tupã uns seis anos, e esse foi o quarto nosso. Todo ano a gente fechava hotel, ia com equipe grande.

Esse ano eu falei: ‘Galera, massa demais vocês estarem aqui. Vocês são os caras que eu posso contar’. Então eu volto naquela parada de encantamento do cliente: eu tô encantando meu colaborador, cara.

Aluguei uma cobertura em BH. Saiu mais barato que o hotel que eu ia pagar pra todo mundo. Todo dia a gente ia pra feira, chegava, fazia os real times, os highlights do dia... e quando acabava, eu comprava carne boa — picanha, essas coisas — eu mesmo fazia pra galera. Uma cervejinha de leve pra quem bebe, os outros ali conversando...

E todo mundo ali, num lugar bacana, pitando um paeirinho no canto da mesa (risos)... num prédio familiar, sem bagunça, todo mundo focado no trabalho.

Então é muito isso que eu penso, cara. Não sei se respondi a sua pergunta — dei uma volta grande — mas foi pra você entender mais ou menos como a gente pensa.

Entrevistador:

Considerando o volume e a variedade das campanhas da agência, como a IA poderia otimizar suas operações? Isso é uma prioridade?

Entrevistado:

Sim, com certeza. Esse processo... você fala assim... repete a pergunta? Esse processo tecnológico hoje, se é uma prioridade?

Entrevistador:

Isso... e pensando assim, né? No volume que você tem aí de demandas, nessa variedade de campanhas e tudo mais, nesse volume de trabalho... você entende que a IA te ajuda nesse processo de otimizar algumas tarefas, de acelerar algumas operações de vocês? E se isso, pra vocês hoje, é uma prioridade — esse processo de automatização?

Entrevistado:

Claro, cara. Eu acho que tudo... tudo é acompanhar o mercado, né? O mercado tá passando, é a nova era da galera. Com certeza.

E hoje a gente consegue unificar a IA, no Operand, se a gente quiser. Já estão tendo os cursos, tá tendo... eles chamam de—o pessoal do Operand, do Rio Grande do Sul—eles chamam de... ai, cara, tem um nome. É tipo assim, um mini curso. Tem um mini... tem as conversações. É tipo um workshop, só que menor. Tipo um webinar, eu queria dizer. Um pequeno webinar.

E aí, cara... dá. Com certeza é importante. A gente tem que estar alinhado, tem que tentar trazer ela também pro que a gente tem.

Mas confesso pra você que, hoje, igual eu te falei, a gente usa, sim. Mas eu tenho usado muito mais pra questão de tradução, questão de organização, de pontos pra uma reunião, elaboração de proposta. Alguma coisa eu uso também, não minto, certo?

Mas a parte criativa... eu ainda aposto muito, muito, muito no potencial humano da galera que tá aqui.

Entrevistador:

Você sente que normas ou expectativas do mercado publicitário local (ex.: clientes, associações) influenciam o uso de IA na agência? Como?

Entrevistado:

Cara, eu acho que influencia sim... e ajuda também. Pega os clientes pequenos, que querem pagar pouco: os caras já vão pra IA, véi. E pra mim é melhor ainda, porque eles não perdem o tempo deles e nem eu perco o meu de visitar. Imagina pegar um carro aqui, bater lá em Poço Fundo, bater lá em Carvalhópolis... cidade pequena, com uma indústria que tem potencial, mas chega lá e o cara: ‘Não, mas aqui tem o cara da IA do lado, que cobra oitocentos reais. Achei que teu fee mensal ia ser mil e quinhentos. Você tem um CNPJ... agora você me oferecer fee mensal de cinco mil, seis mil? Você tá ficando louco!’

Então já aconteceu, cara.

Então, assim: por um lado é bom, porque se o cara não tem grana — às vezes um cara pequeno, né, que é o que acontece na maioria das vezes — ele pode usar da ferramenta pra desenvolver por lá mesmo. Esses dias eu vi no Instagram de um cliente, semana passada véi, tudo... tudo, tudo feito com inteligência artificial, cara. E até brinquei com ele, falei assim: ‘Ô, fulano, olha isso aqui... olha o teu feed. Agora olha isso aqui dos clientes que eu cuido: tem foto humanizada, tem vídeo, tem vídeo com câmera, vídeo com celular, tem emoticon... a gente fica ali mudando, né cara? Tem arte.’

Ele falou: ‘Poxa véi, que vergonha do meu, vou ter que desabilitar.’

Falei: ‘Não, acontece. Só que você tem condição de pagar uma agência ali. O fulano, às vezes, não tem a opção que ele tem.’

Então assim... recapitulando a pergunta: eu acho que... pera aí, repete a pergunta, eu me perdi, cara...

Entrevistador:

Fica tranquilo.

A pergunta era se essa expectativa do mercado, se essas normas do nosso mercado local, influenciam vocês na adoção — ou não — da IA, né?

Entrevistado:

Não, não influencia. Eu acredito que, pensando aqui em Varginha, no nosso mercado regional, tem cliente que está começando a entender o que é, como também tem cliente que já montou embalagem de argamassa com a IA — o cara me mandou e disse: “Quero mais ou menos isso aqui.” Mas, falando pra você do que eu absorvo, do que eu sinto, bicho... tá assim: 40% da galera está entendendo o que tá acontecendo, e 60% é galera que tá flutuante, que não entendeu.

E ninguém veio, em nenhum momento, falar: “Se vocês não usarem inteligência artificial nas minhas coisas, tá fora”, ou “tira aí a redatora de vocês”, ou “vou começar a mandar os textos pra vocês”. Se começasse um negócio desse, cara... sinceramente, eu já saía por completo, porque aqui é um caminho, né? A gente tem um modo de trabalhar. A gente tem um modelo de trabalho, um modelo de criação.

Tudo que sai daqui — de arte, texto — tem conferência. Tem conferência, cara. Nunca vi a agência dizendo: “Ô fulano, vem cá conferir pra mim essa peça aqui.” Hoje tem uma pessoa que está aqui pra conferir, principalmente pros maiores clientes, porque não pode deixar passar.

Entrevistador:

A adoção de IA por concorrentes ou outras agências em Varginha afeta a decisão da sua agência de usar essa tecnologia? De que forma?

Entrevistado:

Não. Sim, se tiver algum concorrente que fale ‘ah, mas a gente usa, a gente faz isso, integra aquilo’, beleza. Uma coisa é usar IA pra criatividade; agora, integrar inteligência artificial para — vamos falar assim — demandas de desenvolvimento tecnológico, de organização interna e de organização externa do próprio cliente... aí eu acho massa pra caralho.

Eu só não concordo muito com esse pessoal que fala que ‘ah, com IA agora não precisa nem de criação’. Precisa sim, cara. Você pode ver as coisas que saem por aí, pelo amor de Deus. Você tá no meio aí, você sabe disso. Se eu estiver errado, você me corrige."

Entrevistador:

Como as opiniões de colegas, parceiros ou outros profissionais influenciam sua visão sobre o uso de IA na agência?

Entrevistado:

Claro, influencia! A gente ouve muitos parceiros e muitos amigos. Aqui é uma empresa muito aberta: vem muito amigo nosso tomar café, concorrente também. Nem concorrente eu falo, porque acho que tem mercado pra todo mundo — e o Cristiano fala isso também. Tem mesmo: cada um no seu nicho, né?

E com certeza influencia. Influencia num ponto, igual: um dia um parceiro nosso falou ‘Nossa, cara, eu montei um fluxograma pra esse evento desse cliente meu aqui com a inteligência. Olha, ficou muito melhor e eu fiz mais rápido do que usando um COG da vida’. Isso influenciou pra caramba, entendeu?

Igual tem parceiro que usa IA pra ajudar na questão do equilíbrio financeiro da empresa — de fazer os gráficos, as ondas, os custos. Os caras usam e funciona bacana, entendeu? Eu mesmo uso muito IA hoje pra proposta. Tipo: ‘Cara, eu preciso botar essa ideia de uma forma diferente, como é que eu vou fazer?’ E aí eu uso, entendeu? Uso as baratas aí... tem umas até de graça que às vezes solucionam também.

Entrevistador:

Você ou sua equipe sentem algum prazer ou satisfação ao explorar ferramentas de IA na publicidade? Isso motiva a adoção?

Entrevistado:

Claro que motiva. É igual eu falo: a gente ainda está organizando aqui os setores e tudo mais, e, querendo ou não, muita coisa tem mudado. Mas a gente pensa muito — principalmente o Cristiano, meu sócio — que é um cara muito ligado em inovação. Ele está sempre estudando,

comprando curso, e isso faz com que esses conteúdos já estejam chegando, sabe? Isso já está batendo na porta.

Então, sim, nós nos preocupamos. E a gente tem um “lugar de inovação” aqui, que é um setor pequenininho onde o Cristiano está sempre olhando essas coisas. Mas também sempre cuidando para que não fique 100% nisso, para não ficar tudo muito voltado só para tecnologia e deixar de ser humanizado. Então a gente vai olhando e vai organizando.

Entrevistador:

Como a complexidade das tarefas criativas (ex.: criação de campanhas, análise de público) influencia a decisão de usar IA na agência?

Entrevistado:

Cara, sinceramente, nós não temos um processo hoje pensando assim... Por exemplo: vamos lançar agora uma marca nova de um cliente do setor de saúde. E aí, um exemplo: a gente fez uma pesquisa com um instituto parceiro. Então, a gente sabe o nível de consumo, o que tem de abertura, enfim.

Na hora de criar essa campanha, cara, eu peso mais para a minha pesquisa e uso a inteligência para organizar os dados — que já vieram organizados — do que para fazer a parte criativa. Então, em termos gerais, sim, com certeza influencia usar, e é importante, né, cara? Estar se adequando.

Mas não é só isso, entendeu? Isso que é bom deixar claro: não é só em cima da IA. Tem outras variáveis que a gente precisa considerar para definir uma estratégia de campanha — o que vai fazer, a forma de lançamento, as mídias que vão ser necessárias e, principalmente, os prazos.

Igual agora: estamos lançando um curso de um cliente nosso, que é um influencer da área de marcenaria, o Alef. Nós vamos ter um evento grande em janeiro, e junto com ele estamos usando um pouquinho da inteligência para ajudar a definir o processo de venda, porque é um lançamento.

E é um negócio pequeno, são cinquenta vagas, mas o evento está tendo cinquenta mil reais de custo. E a gente é sócio dele também: a gente cuida dele, mas também investe nele — tipo o pessoal da Plata lá com os Primos Agro.

Então, assim, cara... tem que usar sim, com certeza. À medida que vai tendo necessidade, né?

Entrevistador:

Em projetos que envolvem colaboração entre equipes ou etapas interligadas, a IA é vista como uma facilitadora? Por quê?

Entrevistado:

Claro, é vista como uma facilitadora em vários nichos. E a gente se preocupa muito em deixar claro pra galera: use, mas tome cuidado. Seja pra criar, seja pra fazer uma apresentação, seja pra montar um tópico.

Vou te dar um exemplo: esses dias, uma redatora, na correria aqui, pegou e montou um briefing de O.S usando a inteligência artificial. Na hora que o briefing chegou lá no Monday pra mim, que eu bati o olho, baixei o briefing e joguei no Operand, eu falei: ‘Pô, isso aqui tá muito genérico, tá muito lúdico. Quem fez alimentou com falta de informação’. Eu bati lá na hora e já vi. Falei: ‘Ó, melhor pegar, sentar e fazer com o cliente. Não pegar sua pergunta que você mandou pra ele responder, pegar daqui e jogar’.

Por mais que ele tenha mandado, redesenha, reorganiza, tenta aprofundar mais, que você vai ter um resultado melhor que isso aqui. Porque isso aqui tá um lixo, né? Com todo perdão da palavra. Não tá bom. Então vamos melhorar. Mas assim, tudo também na tranquilidade.

Entrevista AG4 Empregado

Entrevistador:

Olá, meu nome é Lucas Rosa Paiva, sou mestrando no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas. Estou conduzindo uma pesquisa sobre o uso de Inteligências Artificiais nas agências publicitárias de

Varginha-MG. Gostaria de conversar com você sobre sua experiência e percepções a respeito dessa tecnologia no contexto da sua agência. A entrevista será gravada, com seu consentimento, e os dados serão tratados de forma confidencial, usados apenas para fins acadêmicos. Você concorda em participar? Ótimo, podemos começar!

Entrevistado:

tranquilo, concordo

Entrevistador:

Você acha fácil usar ferramentas de IA (ex.: ChatGPT, Canva) no seu trabalho diário? Quais dificuldades você enfrenta?

Entrevistado:

Ah, fácil é, né? Objetivos que não são... tipo assim, vamos falar com a agência. Hoje, aqui na KawAH, já existia o uso da inteligência artificial, mas não como o nome de hoje tá sendo usado.

Por exemplo, se eu jogar no Google “quero saber sobre mercado tal”, vão aparecer uns artigos. Aquilo ali não deixa de ser uma inteligência artificial, só que era mais pra ferramenta de pesquisa, não era de criação.

Aqui, por exemplo, nas agências, tanto aqui quanto de modo geral, né, vou falar de geral do que a gente tá fazendo: estamos implementando bastante as IAs pra automatizar o processo, não pra criar. Porque, por exemplo, se eu tenho uma agência e dou o comando pra criar uma imagem — preciso de uma imagem com um rapaz em cima de um cavalo — a IA vai me dar. Aí, se outra agência lança o mesmo prompt, vão sair duas artes meio parecidas, sabe? Aí acaba perdendo a referência estética da agência, que é justamente o fator diferencial pro cliente contratar uma ou outra.

Então, a parte de criação a gente não usa, não. A gente evita ao máximo e não usa. Agora, automatizar processo, aí sim a gente tá usando. Já entra no fluxo, no fluxograma.

Por exemplo, vamos supor: quais são as etapas que resumem uma agência? Tem o atendimento, faz o atendimento, vai pro planejamento. Quem cria o planejamento abre as demandas pra fazer arte, que é pra fazer a redação da arte, que é o redator. Depois vai pro design, fazer a arte em si. Aí depois tem a revisão interna, depois tem a apresentação pro cliente. Aprovado, tem o fluxo de postar, criar o texto da postagem e patrocinar, que é o final.

Então, muitas dessas coisas eram feitas meio que, vamos falar assim, na gambiarra, na correria da agência. Agora dá pra automatizar tudo certinho, validar, criar um sistema que a gente não precisa ficar enviando arte pro cliente. Porque, às vezes, você fala: “Olha o e-mail lá”, e o cliente responde: “Ah, não tenho tempo, manda aqui no WhatsApp”. Aí manda no WhatsApp, tem duzentas mensagens de outros clientes, de outras coisas, e acaba tendo esse desgaste no meio do caminho.

Então, a gente tá criando um sistema que, com um clique, o cara aprova, reprova ou coloca observação. Aí é top.

Tem outras coisas também. Igual vou falar de estudo, né, gente? Tem livros aí, tipo: “Ah, eu quero fazer um texto sobre esse livro”. Em vez de digitar tudo, perder tempo digitando, a gente tira a foto, joga na IA, transfere pra mim o texto. Em cinco, dez segundos já resolve o trem. Se não, ia ficar cinco, dez minutos ali digitando, né? Uma bobeira.

Aí a gente já pega isso e fala: “Ó, resume então”. Tá sendo muito útil, tá sendo bem aplicado. Mas não tá na parte da criação ainda. A gente não conseguiu ver, vamos falar assim, uma vantagem diferencial. Talvez pode ser por falta de conhecimento nosso também, porque tem muita agência que a gente vê que tá usando demais.

A Coca-Cola, por exemplo, lançou um comercial no final do ano agora só com inteligência artificial, só de vídeo, né? Só fez de vídeo. Aí, tipo assim, eu não vou falar que é ruim, nem que é bom, mas é a realidade. Então, vai se adaptando.

Tem cliente que tem dinheiro pra pagar, aí quer superprodução, vai pagar, vai querer colocar um parente dele lá no vídeo. “Não, tem que ser minha filha lá”, beleza. Agora, tem cliente que

não tem verba. Fala: “Preciso de um vídeo assim que fique legalzinho, tenho X pra gastar”. Aí não dá pra contratar câmera, não dá pra contratar nada. Dá os pulos aí, não quer saber.

Igual tem muito cliente que fala aqui: “Não quero saber se o pato é macho ou fêmea, eu quero comer o ovo”. Aí a gente tem que dar os pulos e acaba ajudando a entregar, vamos falar assim, né? Não é um produto cem por cento top, mas resolve o problema do cliente naquele momento.

Entrevistador:

As ferramentas de IA que você conhece ou usa se encaixam bem nas tarefas que você realiza na agência? Por quê?

Entrevistado:

A gente usa as bem básicas, né? Cara, ajuda, atende bem. Contratando, por exemplo, o Gemini Pro, que a gente mais paga, que é ele. Tem o Freepik, que é o nosso banco de imagem aqui também, que ajuda.

Por exemplo, tá precisando de uma imagem e o cliente não tem como. Tá na urgência, não tem como ir lá produzir a foto, que a gente... noventa por cento das nossas imagens é tudo real, a gente cria, prioriza, porque a foto e vídeo.

Mas, por exemplo, tem uma peça pra fazer da noite pro dia, é urgência. “Ah, preciso da foto de um fazendeiro colhendo café”. Aí a foto, vamos falar que a foto tá em horizontal, aí preciso dela na... é ao contrário, a foto tá na vertical, mas eu preciso dela horizontal.

Aí cê vai lá no sisteminha e fala “expandir”, né, na inteligência artificial, criativo, regenerar. Aí expande top. Aí essas estão funcionando, porque aí cê pega uma imagem e dá uma... porque a gente, antes de fazer isso, na unha, né? “Ah, tem que recortar o cabo, tem que pôr o fundo tal”. Aí fala: “Nossa, não vai dar tempo de fazer”, porque o design vai demorar três, quatro horas, já é meia-noite.

Agora, com uma hora resolve o problema. Então, as que a gente usa, a gente precisa. Tá, cê tá atendendo no momento que a gente tá, vamos falar. A gente não é cem por cento ainda, é... por dentro de todas as IAs que a gente tá usando, mas as bases que a gente tá usando tão atendendo bem.

Entrevistador:

Na sua opinião, como a IA pode melhorar o resultado do seu trabalho (ex.: criação de conteúdo, análise de dados)? Vale a pena usá-la?

Entrevistado:

Ah, vale. No começo tem tipo assim, a turma fica meio com medo, né, mano? Tem aquele caos, né? “Ah, vai roubar o serviço da turma, vai roubar o meu serviço”. Eu tava falando: “Nossa, quem dera se a inteligência artificial fizesse um serviço de humano mesmo, né?”, porque aí, dela... aí a substituta sou eu. Aqui eu saía de cena e punha ela pra trabalhar pra mim.

Mas não é dessa ajuda. Tipo, na parte de pesquisa, de organização, de fluxo, de agilizar essa parte. Por exemplo, de uma coisa que era que a gente perdia tempo pra fazer, só que era necessário precisar do humano. Igual eu falei, tipo tem a... então, é o artigo, um livro. Aqui a gente quer criar um workshop dentro da agência pra atualizar a turma.

Então a gente tem aí: tira a foto aqui do livro, joga lá um tanto de página interessante, aí já marco, faço uma marcação com marca-texto e falo: “prioriza pra mim o texto marcado em destaque”. Então ela já dá o sistema. Agora, “cria pra mim em apresentação de slide”.

Então essa parte tá louco, é perfeito. Não sei se consegui responder tua pergunta, não.

Entrevistador:

Você sente que os gestores da agência incentivam o uso de IA no seu trabalho? Como esse apoio (ou falta dele) afeta suas tarefas?

Entrevistado:

Ah, o pessoal comenta, é tipo assim, mas eu acho que não tem um incentivo ainda, porque nem eles também estão por dentro. As pessoas que eu conheço, assim... aí tipo, a gente até brinca aqui meio que, vamos falar generalizando, não é esse talvez o ponto-chave, mas tipo: nós somos uma agência nova, mas eu sou velho de casa.

Tô com quase quinze anos de comunicação, mas nós... eu formei em dois mil e... comecei a estudar em dois mil e nove, dois mil e dez, formei em dois mil e treze, três, quatorze. Dez, doze anos formado já. Ficava nos estágios na vida antes e outras... não era formado, mas trabalhava na área. Tô até uns quinze anos trabalhando com isso.

Mas aí cê vê as agências aí de vinte e cinco, trinta anos, que eram grandona aqui de Varginha, tudo fechando, entre aspas, quebrando. Aí, por quê? Porque o cara, na minha visão, que eu vou falar nas fofocas que a gente ouve nos bastidor, é por causa da adaptação. Cara, nem eles próprios tão querendo, entre aspas, né? É que tá querendo... talvez, não sei, o corre do cara, qual que é os propósito. Mas tô generalizando aqui, julgando.

Os cara não tão conseguindo, não tão querendo adaptar, porque o que quebrou eles foi o Instagram. Eu mesmo, tipo, trabalhava numa agência, atendia nove clientes sozinho, ganhava o salário mínimo. Aí, na época do Instagram, nessa virada de chave aí, sobrecarregado, estressado, aqueles burnout, aquelas loucurada na cabeça. Fui... “ah, não, vou sair daqui que eu vou dar uma descansada”.

Aí eu saí atendendo quatro clientes só, pra fazer a mesma coisa. Ganhava três vezes mais, cara, porque só pra atender o Instagram, trabalhando menos, sofrendo menos, entregando mais qualidade. Aí eu fui potencializando tudo que eu sabia lá, tudo que eu fazia na outra agência. O que eu não gostava, descartei. O que eu gostava, que era bom, que dava resultado pro cliente, fui potencializar.

E foi assim que eu fui conseguir o cliente. Aí, tipo, nunca prospectei, nem sei, né? Não gosto de ser a frente, atendimento. Não trabalho com venda. Eu sou mais interno da agência. Quem

é a frente lá é o Fernandinho, que gosta de atender e tal. Eu só vou quando é urgente mesmo, necessário. Vai falar que eu gosto? Não gosto, não.

Mas aí, tipo, sem precisar vender, sempre foi vindo de indicação, né, cara? “Pô, você fez o trampo lá pra tal pessoa, eu vi, eu quero também”. Então o meu trabalho já se vendia sem eu precisar oferecer.

Mas justamente por causa de tipo... as agência antiga tinham muito cliente, folha de pagamento de vinte e cinco, trinta funcionário. Aí o cara vendia, o cara gastava, o cara estressava a turma. No final, não sobrava dinheiro pro dono. O dono tinha que pôr a mão na massa pra fazer serviço de funcionário. Aí o funcionário sai.

E aí o cliente sente, porque aí cê troca a peça, mas não é igual uma linha de produção, né? Cê tá lá pondo essa tampinha na caneta, aí passa pra frente. Aqui não. Na agência não é assim. Sai uma pessoa, um designer gráfico, entra outro. Aí o cliente sente. Fala: “não, mas eu gostava daquela outra pegada”. “O cara não tá aqui mais, é outro”. Nossa... aí quando vê o cara troca de novo.

Aí fica essa rotatividade de funcionário que foi espantando os cliente das agência grande. O cliente fala: “nossa, tô pagando caro, né, entre aspas, alto, e não tem qualidade, não mantém o padrão”. E aí a turma foi fazendo isso também, que nem eu, cara. Fala: “não compensa trabalhar pra agência como funcionário, não”, porque eu consigo fazer metade do que eu faço, ter um estilo de vida melhor e ganhar o mesmo tanto, no mínimo o mesmo tanto.

Aí foi isso que foi quebrando as agências. Tipo, aí poderia se adaptar, não sei, né? Tô julgando. Aí as agências se adaptaram pro Instagram, que foi essa virada de dez anos pra cá. Foi onde todo mundo saiu e foi, tipo, democratizando aí o marketing, né? Vamos falar assim.

Entrevistador:

O tamanho da agência (ex.: equipe pequena, recursos limitados) facilita ou dificulta o uso de IA no seu dia a dia? De que forma?

Entrevistado:

Ó, então... pra mim, cara, tipo assim, igual a turma. Eu converso muito com o Fernandinho, assim, essas coisas, na visão dele. Ele fala: “Nossa, cara, nós temos que ter, sei lá, vinte clientes e ter dez funcionários”. Eu falo: “Você tá louco? Foi isso?”. Aí cê quer me matar do coração, cara, porque não dá pra atender vinte clientes com dez pessoas de CLT dentro da agência. Não tem mais, não existe mais isso.

Tanto é que cê quer encontrar o trabalho pras agências grandes como freela, como terceirizado, porque não quer ter o funcionário lá. E o funcionário bom pra ter lá, o cara custa muito caro pra ficar por conta. E mesmo que ele é caro ficando por conta, ele não dá mais conta do tanto de serviço que tem.

Então ele tem que ficar, vamos pôr igual, tem funcionário PJ da gente, que é terceirizado. O freela PJ da gente fala: “Não, só tenho quatro horas do meu dia, porque quatro horas eu trabalho pra tal empresa, quatro horas eu tô sobrando”. Então a gente contrata o cara por tempo dele, por recorte do tempo.

Aí, por exemplo, eu acho que quanto maior a agência, maior a responsabilidade, maior o fluxo, maior tudo. E quanto mais dados, informações, melhor tem que ser o processo de organização disso, né? Então aí eu acho que as IAs, pra esse tipo assim, dessas empresas maiores, é essencial também.

Mas o modelo ideal nosso aqui é uma agência enxuta. É o menos cliente possível, porém rentáveis, pra conseguir sustentar uma carteira salarial, uma folha salarial boa pros funcionários também, né? Pra eles não abandonar o barco, né?

A gente fez no passado... não era valorizado e era explorado. Agora a gente tá fazendo o contrário. Não: de vez em quando, se for um cliente atender cinco... de vez em quando um funcionário, uma pessoa, atender cinco clientes, ele atende dois, três no máximo. E a gente passa pra outro dois, três. E a gente, entre aspas, perde um pouquinho de grana, mas fica com a cabeça melhor, deixa a pessoa trabalhando saudável e fica com a rentabilidade financeira melhor também, né? Pra ficar bom pra todos.

Entrevistador:

Considerando os projetos em que você trabalha, a IA ajuda a lidar com a quantidade ou variedade de tarefas? Pode dar um exemplo?

Entrevistado:

Ah sim, ajuda. Ajuda bem.

Por exemplo, esse ano aqui mesmo a gente comprou um curso aqui do Vinícius Gambeto. Cara, é especialista, não sei se conhece ele lá, o Agência de Bolso, não. Cara, é especialista em automação. Então agora ele tá criando um curso, um sistema que é só uma inteligência oficial.

E, por exemplo, qualquer problema de negócio que o cliente te pergunta: “Ó, eu tô com esse problema”. Então, se existe o problema, existe a solução. Se é humana ou não, tem que dar uma solução. E se o humano consegue fazer, então automatizar é o desafio dele.

Vão falar assim... aí tipo, eu tenho um programa que eu uso aqui, que é o de mapa mental, aonde que eu vou alimentando desse jeito. Vamos pôr, a gente tem uns dez, dois clientes aqui. Então cada um fica mandando demanda no grupo. Nem todos têm o padrão de mandar por e-mail pra gente acessar, eles ficam mandando pelo WhatsApp.

Aí, pra não virar bagunça, o que que a gente tá fazendo, que eu tô implementando aqui? Criando um assistente virtual. E põe a demanda de cada cliente lá, como se fosse uma pessoa. Tô criando uma persona dentro da inteligência artificial, como se fosse a pessoa da empresa, né?

Aí, por exemplo, cliente X pediu demanda, vai mandando o fluxo. Aí eu já tenho um organograma de demanda que gera prioridade: é urgente, tranquilo e demorado. Então posso, mais ou menos assim. Aí o cliente vai falando, e aí eu já pergunto: “É urgente?”. É? Então ela já cai automaticamente na fila.

Ao contrário, né, tipo não é na fila de prioridade quando chega. Se é urgente, ela já cai pra cima. Então aí o cliente já tem que tá ciente que, por exemplo, ele pediu cartão de visita, tá lá pra fazer. Ah, ele pediu uma fachada, tá lá pra fazer.

Aí agora tem um feriado aí que tem que ser uma arte pra anunciar que vai ficar fechado, então é urgente. A urgência vem primeiro que esses outros.

Então antes a gente tinha que ficar fazendo a unha, né? “Mas já tá na fila, já tá no processo”. Depois falava: “Ah, vamo... pode trocar?”. Aí eu tinha que parar o designer, tinha que parar o redator. Falava: “Agora tem essa demanda aqui na fila”. “Não, mas eu já tô terminando”. “Não, mas é urgente”.

Agora, a inteligência artificial dentro desse fluxograma, o cliente já vai conseguir ter acesso às próprias demandas dele que estão sendo executadas. Que é tipo um mini site aqui, uma landing page que a gente tá criando, que vai criar, né, que a gente tava rabiscando pra criar, pra automatizar esse processo.

Entrevistador:

Os clientes ou o mercado local (em Varginha) já pediram algo que envolva IA (ex.: campanhas personalizadas)? Isso influencia seu trabalho?

Entrevistado:

Pedir, ainda não pediu diretamente. Tipo: “Ó, me cria uma campanha pra mim com inteligência artificial”. Ainda não chegou essa demanda.

Mas, tipo, tem cliente pra tudo, né? Como eu falei, todo mercado. A gente não vai... não é que não vai atender, não quer atender, mas a gente não vai se posicionar e fazer, por enquanto, falar que a gente é a agência que cria campanha com inteligência artificial.

Apesar de já ter case de sucesso aí, né, que eu esqueci a marca que fez pelo Google mesmo, ganhou até um prêmio lá do Google, que já tá fazendo cem por cento. Só que aí eu acho que, tipo, ainda não é o momento nosso de falar que a gente... porque a gente vai acabar fazendo contra o que a gente sempre pregou, que é a personalidade, a personalização do cliente.

Tipo, cê entra no feed dos nossos clientes, então tem foto de gente, foto do aparelho dele, da comida dele. Só que vai chegar a hora que vai ficar tão top as coisas que a pessoa não vai

saber, já tá assim, já não vai se diferenciar se é o prato de comida com arroz do nosso cliente ou é outro arroz. Ainda mais que é comodidade.

Mas ainda a gente não tá atuando cem por cento nisso. Mas pro mercado local, os clientes pequenos vão falar assim: é uma mão na roda. Se alguém chegar especializando nisso e falar assim: “Ó, eu crio campanha barata no fluxograma aqui de ilimitado”, porque pode criar arte, pode criar foto, pode criar vídeo, e atende o pedido do cliente.

Porque aí, se ele entrar na nossa... vou falar, eu quero um cliente pequeno entra. Hoje a gente tem um custo mínimo, aí o custo mínimo não atende o cliente pequeno dentro do que a gente oferece. Mas talvez futuramente a gente vai... talvez não, futuramente a gente vai abrir um braço aqui na agência pra atender os clientes.

Exemplo: o cliente paga, aos poucos, o ticket médio que seja cinco mil por mês. Aí a turma não tem dinheiro pra pagar cinco mil no mercado local. Ah, o cara só pode gastar mil reais por mês. Então a gente cria e vai criar um braço que vai poder atender esse tipo, cinco de mil por mês.

Mas o que que vai tá nisso aí? Não vai ter como contratar um fotógrafo, não vai ter como contratar um videomaker, vai ter como deixar um redator e um designer por conta. Então aí pode ser um braço desse da inteligência artificial trabalhando com o cara, pra ele não ter que ficar dando comando, se preocupando. Ele paga um valorzinho e deixa a gente ir na automação.

Entrevistador:

Você sabe se outras agências em Varginha usam IA? Isso faz você sentir que a sua agência deveria usá-la também? Por quê?

Entrevistado:

Usar, usa. Mas, tipo assim, igual a gente zoou aqui: cara, eu uso, mas uso de forma errada. Por exemplo, cê vê que a pessoa criou uma armadura, por isso que a gente fala pra tomar cuidado. Tem que usar as reais, específico também, né.

O cara contrata uma, vamos falar, pega aqui o Gemini, nem é o Pro, aí fala pro Gemini criar vídeo, criar imagem, criar texto, criar tudo só pra... não tem inteligência artificial específica pra cada coisa, né cara. Pra texto, pra assistente, pra pesquisa, pra foto, pra vídeo.

Aí a gente vê que eles estão usando, mas ainda tá muito amador. Tem gente que nem estudado é, nem formado, nada, tá usando bem melhor do que todo mundo, que a gente também. Então usar, eles usam, mas tipo assim, não assusta e nem admira. Tipo, era elas por elas, porque a gente vê o que a gente vê, né, não sei.

Internamente, alguns e outros a gente conversa e eles falam: “Ah cara, ainda não consegui implementar não”, porque tem a barreira do profissional também, né. Porque se o designer começa a usar isso, aí ele se sente invalidado. Então eu prefiro ficar lá duas, três horas fazendo serviço manual na arte do que automatizar. Trinta minutos ali, vinte minutos resolve a vida.

Ah, mas vou falar igual um recorte. Tem que recortar o cabelo. Agora tem muitos designers que já estão sérios, cara. Uma coisa que gastava duas, três horas pra fazer um recorte no cabelo cacheado, por exemplo, é difícil, é o trabalho mais difícil assim de arte. Agora é automatismo.

Tem muita inteligência artificial dentro dos próprios Photoshop, Illustrator, programa de design, que aí também conta como inteligência artificial, né. Que é eliminar, retoque, acrescentar, expandir. Ah, eu acho que é isso. Tipo, não assusta a gente, mas como o mercado tá fomentando, a gente tem que tá assíduo com a tecnologia e com a ferramenta.

Então, independente se o povo tá fazendo ou não, a gente tem que correr e fazer o nosso e tá em todas as áreas. Tipo, hoje eu sou... já fui um pouquinho, fiz um pouco de atendimento, planejamento. Quando eu tava, fiquei uns cinco anos sozinho, então fazia tudo: atendimento, planejamento, redação, arte, foto, vídeo, marketing digital.

Aí, graças a Deus, saí dessa correria, né. Agora tem equipe aqui. Agora eu sou mais... eu faço mais brand, né, gestão de marca, assim, redação e planejamento. Então não faço mais arte, só

quando aperta mesmo, é urgência, tem que corrigir alguma coisa, design já tá fora do serviço, já tá dormindo, já tá final de semana, eu pego aqui pra fazer.

Mas aí, tipo, mesmo assim, em cada área tem uma ferramenta boa que potencializa a tua função. Então não é só o dono da agência, não é só a empresa. Então acho que todo profissional hoje tem que dar uma adaptada pra otimizar o processo. Não é pra virar monotonia, né, deixar o negócio monótono, o trabalho monótono igual, mas é pra otimização mesmo.

Tem muita coisa que cê faz e que hoje dá pra cê automatizar e cê ficar... não é virar uma máquina produtiva pra produzir mais, né, mas é pra fazer com consciência e aliviar teu trabalho ali, tua carga, com o que cê promete.

Entrevistador:

As opiniões dos seus colegas ou de outros profissionais afetam como você vê ou usa a IA no trabalho? De que maneira?

Entrevistado:

É mais ou menos o que eu já falei, tipo assim. A gente conversa e fala assim: a maioria ainda fala “ah, lá na gente, na agência, não usa inteligência artificial não”. Só que acaba usando, né cara, e fala que não usa porque não sabe. Ou não sabe, ou não sabe, ou tá com preguiça de estudar e aprender. Porque tem que usar, não tem como fugir mais disso.

Aí tem gente que já fala: “ah, lá na agência é tudo automatizado”. Aí nós não cria mais texto, eu mesmo faço os textos lá, jogo lá. Por exemplo, a gente vende um pacote de vinte conteúdos por mês, exemplo, entre foto, vídeo e texto, foto, vídeo e arte. Aí o cara fala na maior cara de pau: “não, eu não crio texto mais não, eu jogo lá, ó, cria vinte textos diferentes pra mim sobre o assunto”.

Vamos falar que o cara vende álcool em gel. Joga lá: “cria vinte textos pra mim falando sobre tal, tal, tal, de maneira diferente, sobre álcool em gel, na empresa que eu vendo”. Aí cria lá

rapidinho. Só que aí cê vê que o cara não... na hora que posta lá, ele nem leu o que ele fez, porque tem erro de português, não tá cem por cento assim ainda, né.

Aí cê vê que tem erro de português, cê vê que tá... aí o cara copia e coloca lá ainda no texto. Tipo assim, no final de toda... quando cria um texto de inteligência artificial, aparece lá: “quer mais variedade sobre esse tema?”. Aí o cara copia essa parte e posta. Cara, então cê olha lá e fala: o cara nem leu o que tá fazendo.

Então pessoa que é preguiçosa, cara, não tem inteligência artificial que vai fazer melhorar não, cara. Então tem que ser um auxílio, não o ponto de chegada, né, vamos falar assim. Tem que ser o ponto de partida, não de chegada.

Aí o que a gente vê, o que acontece é isso aí. Quem tá falando mal, vamos falar, a galera da vanguarda aqui, né, os caras mais antigos, tá falando mal porque já fechou a agência, não quer dar atualizada no processo.

E a moçada muito nova, que não estudou, não estudou assim na faculdade, não fez pós, não fez nada, tipo “ah, eu quero entregar o trabalho, utilizar meu tempo e ganhar o dinheiro”, então tá usando de forma inconsciente, né, sem consciência mesmo, sem noção. Mas tá usando e acaba estando mais na frente do que esse povo antigo que estudou, fez, que disse que fazia acontecer na época dele, mas não deu atualizado.

Então entre o extremo e o amador, a gente tá meio no meio termo. Tipo assim, a gente não tá cem por cento usando, mas também a gente sabe que é necessário, é importante ter. Então pra não ficar pecando nem pelo excesso nem pela escassez, a gente vai caminhando.

O que dá pra fazer pra treinar a turma também, né, pra instruir a turma? “Gente, tem essa ferramenta aqui. Cê tá demorando pra fazer essa demanda à toa. Tem isso daqui, joga aqui que resolve.”

Por exemplo, igual resumo. A gente pega reunião, tá fazendo reunião aqui, aí a gente grava. Por exemplo, então joga lá. “Nossa, quais são as pautas da reunião?” Não precisa ficar anotando não. “Ué, perdi até o que foi falado.” Não, deixa gravando. Pega o áudio, joga lá e fala: “transcreve pra mim”. Já tem um aparelhinho que identifica as vozes das pessoas.

Aí fala: “pessoa A, resume aí em tópicos o que que ele falou, coloca aí a parte importante”. Então já chega tudo mastigadinho hoje no texto. Então otimiza a reunião, né. O assunto flui melhor, sem ficar interrompendo pra anotar. “Ah, pera aí que eu vou anotar.”

É bom ter sempre o caderninho, a caneta ali, pra você ter o feeling de percepção, mas não precisa mais ficar aquele cara digitando vinte e quatro horas enquanto a reunião tá acontecendo. Então são essas coisas aí que já é uma porta de entrada bem legal pra pessoa já estar se adaptando.

Entrevistador:

Você sente prazer ou curiosidade ao usar ferramentas de IA no seu trabalho? Isso te motiva a experimentá-las mais?

Entrevistado:

Ah, prazer não sinto não. Tem a necessidade. O cara fala assim: “nossa, tô perdendo tempo aqui fazendo uma função que não tem funcionário pra fazer, porque não tem como contratar alguém pra fazer um serviço aí de duas horas na semana”. Aí não existe, aí é a função minha mesmo. É um trem chato.

O cara poderia ter o trem aqui pra apertar o botão só e já resolver. Aí dá satisfação, né. Acho que prazer, tô falando, dá essa satisfação. Tipo de eu não ter que perder tempo numa coisa que não precisa pensar, que é só executar.

Então eu gosto, tenho prazer, é em coisa que pensa. Como eu sou da gestão, planejamento aqui dos conceitos, aí me dá prazer, aí otimiza.

Por exemplo, pesquisa. Eu joga um dado aqui, vamos falar. Tem que saber, vamos pegar um cliente aleatório aqui de roupa. “Ah, eu quero saber o mercado de roupa nos últimos dois anos, moda masculina aqui no Sul de Minas.”

Aí eu pego um artigo, aí eu faço: “ó, tem um artigo aqui”, eu joga lá na inteligência artificial, “passa pra mim essas imagens e texto”. Aí me dá agora o resumo.

“O meu cliente é assim, assado. Como que eu posso fazer pra atingir o percentual dele, pra entrar nessa fatia de mercado e tal?” Aí não vai dar mastigado. Ele vai falar: “cria conteúdo interessante”. Ele não vai falar qual conteúdo que eu tenho que falar. Ele vai falar superficialmente, porque não tem como ele também pensar, a inteligência artificial pensar e falar “faz isso assim, assado, usa as palavras”.

Ainda não sei se existe isso, mas não chegou no top pra mim aqui. Esse é inteligente então.

Mas em questão de dados, ah, tá louco, já ajuda demais. Tipo, antes cê tinha que ficar pesquisando no Google, baixando artigo, tal, tal, tal. Agora falou: “agora já tem uma ferramenta”.

A gente já treinou aqui pra cada cliente, não todos ainda, né, os principais aqui, que têm mais assiduidade de campanhas. Então cê já... aí a gente sempre faz o comparativo. Pega o que a inteligência artificial deu, aí a gente vai pesquisar, fala “sei lá, que cidade que é”, vê se é real mesmo. Aí tem site de governo, de notícia, tal. Fala: “não, é real mesmo”. Então vamos seguir.

Entrevistador:

As tarefas mais complexas que você realiza (ex.: criar campanhas, analisar público) ficam mais fáceis com IA? Por quê?

Entrevistado:

Ainda não. Mas até chegar nela, sim, no meio do processo.

Por exemplo, vão criar uma campanha aí, beleza. Aí a gente fica pesquisando, a gente cria um conceito e fala: “será que o concorrente já usou esse slogan?”. Então, tipo, a gente fica pesquisando. “Ah, vamo ver aqui na internet.”

Vamos falar igual Burger King, McDonald's. Ah, vamos supor que a gente atende Burger King. "Ah, será que a McDonald's já usou esse conceito?" Antes a gente tinha que ficar perdendo tempo pesquisando.

Agora não. Cê joga lá: "quais são os slogans que o McDonald's já usou em suas campanhas de Natal?". Aí já tá lá a lista certinho. Em dez segundos cê economiza duas horas de pesquisa.

Mas até, vamos falar, pro brainstorm aqui, pra trocar a figurinha, ajuda. Agora, pra chegar, pra finalizar a campanha, a gente ainda não fez não. A gente é meio arisco isso.

Entrevistador:

Quando você trabalha em equipe ou em projetos com várias etapas, a IA ajuda na colaboração ou integração das tarefas? Como?

Entrevistado:

Ajuda demais, ainda mais quando é equipe, né?

Tipo, a gente já usa um programa que chama Operand. Querendo ou não, já é uma inteligência artificial, porque ele é um sistema de demanda. Aí agora estão aplicando inteligência artificial dentro dele ainda, né?

Por exemplo, eu sou atendimento aqui. Peguei a demanda. Aí você fala: "o Lucas é o redator". Então eu vou abrir aqui: "ó, Lucas, o cliente é tal, preciso do slogan para a campanha de final de ano, o briefing é esse, esse, esse". Aí eu marco você.

Aí você vai criar o slogan. Criou o slogan, cê vai postar lá. Aí cê vai dar baixa. Na hora que cê dá baixa, depois de você, tem o design. Primeiro faz o texto, depois a arte. Você deu baixa na tua demanda, automaticamente já marca o design pra fazer, já cai na agenda dele.

Então todo dia ele tem que acessar esse Operand, esse programa, pra ele ver quais são as demandas dele. Aí, se você não dá baixa, não agiliza a tua, não vai aparecer pra ele. Aí a

mesma coisa: ele dando baixa, vai aparecer, vai ativar pro marketing digital. Tem demanda pronta, arte pra você pegar e postar e patrocinar.

Então essa automatização que antes não existia, dez anos atrás, era tudo na unha. Era tudo interno, de drive, né, dentro da agência. O atendimento fazia lá, criava a peça, não tinha WhatsApp, não tinha nada. Mandava por e-mail.

Aí o cliente não via. Passava, vamos por, é Dia das Crianças, dia doze. Aí mandava dia cinco. Aí o cliente esquecia, não via o e-mail. A agência também esquecia. Passava batido. Era dia treze, o cliente: “ô, minha arte de Dia das Crianças, ontem foi Dia das Crianças”. “Nossa, tava lá no e-mail, só que aprovou”. “Ah, perdi porque cê não me ligou”.

Nossa, era muito difícil, cara. Aí tinha que ficar ligando, lembrando o cara, porque não tinha uma praticidade igual hoje, né? WhatsApp, ligação, a gente só dá um toquinho, a pessoa já vê.

E agora, dentro desse sistema, consegue tirar o compromisso de ficar lá no e-mail, no WhatsApp, e ser centralizado num ambiente mais profissional, né? Então, se o cliente quiser ter acesso também, pra ver como que tá o fluxo acontecendo dentro da parte de campanha de conteúdo dele, se quiser, tem acesso também e pode acompanhar ali.

Entrevista AG5 Empresário

Entrevistador:

Olá Geraldo, meu nome é Lucas Rosa Paiva, sou mestrando no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas. Estou conduzindo uma pesquisa sobre o uso de Inteligências Artificiais nas agências publicitárias de Varginha-MG. Gostaria de conversar com você sobre sua experiência e percepções a respeito dessa tecnologia no contexto da sua agência. A entrevista será gravada, com seu consentimento, e os dados serão tratados de forma confidencial, usados apenas para fins acadêmicos. Você concorda em participar?

Entrevistado:

Concordo.

Entrevistador:

Como você avalia a facilidade de uso das ferramentas de IA disponíveis para as atividades da sua agência? Quais dificuldades você percebe?

Entrevistado:

Eu acho que vejo a IA como uma ferramenta complementar, como qualquer outra que surgiu na história, né? Para o bom profissional, ela pode potencializar suas atividades.

Mas, infelizmente, para o profissional que não é tão qualificado ou que não busca qualificação, ele pode enxergar a IA como uma muleta e acabar ficando prejudicado.

Então, eu acho que isso vai passar muito pela consciência do profissional: saber usar a IA como benefício para o crescimento, e não para a estagnação. Caso contrário, ele pode ficar acomodado com a inteligência artificial e acabar sendo substituído por ela mesmo — o que é muito comum quando uma nova tecnologia surge.

Entrevistador:

Na sua opinião, as ferramentas de IA se alinham bem com os processos criativos e operacionais da agência? Por quê?

Entrevistado:

Eu acho que, como eu falei, sim, as ferramentas de IA se alinham bem com os processos criativos e operacionais da agência. Eu acho que, se forem usadas com ética e com a consciência de como devem ser utilizadas, elas podem, sim, potencializar as atividades de um profissional. Não vou chamar exatamente disso, mas podemos fazer um paralelo com um “super humano” — ou seja, uma pessoa muito qualificada. A IA potencializa suas atividades.

Mas, realmente, eu acho que, no primeiro momento, ela pode tirar muita gente do mercado. Depois, essas pessoas podem se recolocar, se requalificar e voltar de outra forma, como aconteceu antigamente. Por exemplo, quando surgiram a máquina de escrever e o computador, muita gente que trabalhava com máquina de escrever parou de atuar, mas depois se ajustou e retornou ao mercado de outra forma.

Então, a tecnologia nova sempre traz essas quebras de paradigma, que eu acho muito sérias para a sociedade. A diferença que vejo agora, Lucas, é que estamos lidando com uma tecnologia muito ágil, com mudanças muito rápidas, e eu não sei se a sociedade tem a capacidade de absorver essas mudanças na mesma velocidade em que elas acontecem. Podemos ser “atropelados” antes mesmo de nos adaptarmos.

Isso representa um risco que o mercado já está sofrendo. Eu já vivi uma mudança em uma indústria: participei da indústria fonográfica antes de trabalhar com marketing. A indústria fonográfica foi uma dessas que não acompanhou a evolução. Hoje, ela já conseguiu se recuperar bastante, mas foi dizimada quando passou do modelo de venda de disco, de CD, para o streaming. Algumas empresas do mercado fonográfico foram dizimadas, mas, por outro lado, surgiram plataformas que hoje têm uma capacidade de rentabilização inimaginável com a venda de CDs.

Entrevistador:

Quais benefícios você acredita que a IA pode trazer para a eficiência ou qualidade das campanhas publicitárias da agência?

Entrevistado:

Olha, eu acho que, no primeiro momento, a IA traz uma capacidade de pesquisa inigualável, né? Acho que nunca na história nós tivemos um banco de dados de pesquisa tão profundo e tão extenso como temos agora.

Mas eu repito: acho que o segredo e o diferencial do profissional vai ser saber filtrar a informação. É nesse enorme banco de dados que ele precisa saber utilizar a IA com prudência.

Inclusive, tivemos um case em que utilizamos a inteligência artificial e ganhamos um prêmio. Mas, por trás dessa utilização, existiu um conceito muito fundamentado, que inclusive levou ao prêmio — um prêmio da APP. A proposta da premiação era a utilização da inteligência artificial em uma campanha, e fomos bem-sucedidos.

Como eu falei, o conceito por trás estava muito enraizado e forte, e a IA foi utilizada de forma prudente, apenas para suprir uma carência que não conseguiríamos preencher com o banco de dados de imagens, por exemplo. Então, foi usada inclusive para imagem, não no comum que todo mundo utiliza, que é para redação ou texto.

Mesmo com os textos, já deparei com situações em que o profissional utilizou a tecnologia de forma medíocre. Aí eu tive que chamar a atenção: infelizmente, não estava legal, porque ele simplesmente usou e enviou do jeito que estava. Tem que ter curadoria, tem que haver uma inteligência humana por trás.

Entrevistador:

De que forma os gestores da agência incentivam ou apoiam a adoção de ferramentas de IA? Há barreiras internas a esse apoio?

Entrevistado:

Não, nós assim, costumamos, no primeiro momento, abrir juntos algumas discussões sobre inteligência artificial. Por exemplo: "Ó gente, como podemos usar aqui? Será que é interessante ou não? Até que ponto deve ser utilizada?"

Aí, eu tenho duas indústrias em que utilizo IA. No caso da indústria publicitária, usamos algumas ferramentas; e eu também utilizei na música, porque tenho um viés musical e estúdio de gravação de áudio, então usei para produção.

Mas é sempre com o respaldo de um bom profissional por trás. Isso não tem como fugir, como eu falei. Estamos chegando a um limite em que o bom profissional vai se tornar um super profissional, e o mal profissional vai sair do mercado.

Entrevistador:

Como o porte da sua agência (ex.: número de funcionários, recursos) influencia a decisão de adotar ou não tecnologias de IA?

Entrevistado:

Influência pela agilidade, né? Eu acho que influencia sim. Na verdade, não só a inteligência artificial, mas a facilidade de comunicação já vinha influenciando há algum tempo. Para você ter uma ideia, fomos uma das primeiras empresas a ter um departamento de web dentro da agência, onde fazíamos aplicativos e sites. Hoje, não tenho mais esse departamento, mas os parceiros continuam, inclusive os mesmos que trabalhavam comigo, que montaram suas empresas e hoje são meus parceiros.

Então, a comunicação deu acesso a muita gente que não tínhamos aqui. Se eu tenho carência de algum tipo de atividade profissional, posso acessar O Globo. Isso já é um benefício da tecnologia, não só da inteligência artificial.

A IA também supre essa questão da agilidade: às vezes, você tem uma demanda de emergência que precisa ser feita rapidamente, e ela ajuda nesse processo. Mas eu fico um pouco receoso, Lucas, de ela virar uma forma de comoditizar o serviço. Qual é o nosso capital? Eu digo que vendemos mente, né? A capacidade que o ser humano tem de pensar

diferente da máquina. A dúvida faz a gente ter intuição, pensar fora da caixa, mesmo com um repertório muito grande.

Agora, quando a máquina responde imediatamente, com base em quantidade de dados, você acaba se tornando meio que uma “pastelaria” — como é um jargão popular da nossa área. Com a IA, essa “pastelaria” pode ganhar proporção inimaginável, e isso é nocivo.

Agora, qual que é o maior perigo que eu vejo, inclusive, né? Eu faço assim: eu não tenho uma visão nem pessimista demais a ponto de... é... ter aversão da tecnologia, nem otimista demais a ponto de ser insensato. Eu prefiro me ver como um realista esperançoso. Aí eu acho que, que a... é, que ela, ela pode sim deixar... não, não dentro do meio, mas o próprio cliente se achar na condição de “ah, eu mesmo faço e eu não preciso de ninguém”. Por ele não ter consciência, ele vai fazer sim, mas vai fazer medíocre, e aí a gente vai correr o risco de deixar tudo no medíocre, tudo no baixo, né.

Então, a gente que tem no Brasil como grandes profissionais da área, grandes publicitários, grandes criadores, é que foi, historicamente, colocou no mercado, a gente vai lá e simplesmente joga pra baixo, né. Isso pode acontecer no mundo inteiro sim, mas quanto menor o nível cultural, mais possibilidades de ficar medíocre, né. Se a gente tem uma população gigante de gente que tem um nível cultural melhor, que tem uma consciência melhor, utilizaria também a ferramenta de uma maneira melhor. Mas, infelizmente, não é a nossa realidade. Então, ela pode sim jogar a gente num nível deplorável.

Entrevistador:

Considerando o volume e a variedade das campanhas da agência, como a IA poderia otimizar suas operações? Isso é uma prioridade?

Entrevistado:

Não, eu não vejo que seja uma prioridade, não. Minha prioridade é mente, minha prioridade é gente, né? Eu sempre sou a favor de ter gente no processo.

Então, assim, não vejo a IA como prioridade. Mas, como eu falei, sou um realista esperançoso: vejo que a gente não pode negligenciar ferramentas, senão não estaríamos usando computador, né? Sei que é uma comparação esdrúxula, distante, mas é a verdade. Tem gente que prefere escrever manualmente, tem gente que prefere digitar, e tem gente que prefere falar e a inteligência vai lá e escreve o que está sendo falado.

Então, eu acho que tem que ser usado com prudência, como eu falei. A diligência também é um mantra que tenho aqui: ser sempre diligente com as coisas, entender que as mudanças vão acontecendo e que a gente tem que se adaptar a elas. Mas sempre sem perder o foco, sem ser acomodado, sem deixar a ferramenta virar uma muleta, como eu falei.

Entrevistador:

Você sente que normas ou expectativas do mercado publicitário local (ex.: clientes, associações) influenciam o uso de IA na agência? Como?

Entrevistado:

Não, não tive uma pressão do mercado. Eu acho que a gente é que se pressiona, né, Lucas. Eu acho que todo profissional do mercado se cobra muito, ele fica aqui... quem tá na gestão sempre fica se cobrando, é um passo à frente, né. A gente quer sempre tá ali, preocupado com o que pode acontecer, com o que pode ser utilizado ou não.

Mas o meu pensamento sempre é de usar o melhor dos mundos. Então é usar o melhor da pessoa, aquilo que ela tem; usar o melhor da máquina, aquilo que ela tem. Eu acho que a máquina é inigualável na questão de agilidade de processo, mas ela é deficiente na questão de empatia, de percepção do outro, de entendimento, né. Eu não sei se a gente tem o melhor dos mundos com as relações interpessoais através da máquina.

Então o exemplo é: você faz uma reunião de quinze minutos pessoalmente, ela é infinitamente melhor do que uma de vídeo chamada ou um e-mail. Mais ainda... quantas vezes a gente tem que fazer dez e-mails para falar uma coisa que vocêalaria em menos de um minuto presencialmente, né? Porque nós temos outras coisas que regem a gente, né, que é além da

máquina ali. Acho que a questão da percepção, da vibração nossa, né... eu acho que nós somos seres vibrantes, e isso aí faz diferença.

Então, uma vez eu falei isso com uma pessoa, inclusive falei: “Cara, parou de vender jato? Nós temos tecnologia, estamos falando aqui distante, né, a conexão pode não estar tão boa, pode, mas nós já temos condição de ter conexão muito melhor.”

E por que vende jato pro cara atravessar lá no Japão, fechar um negócio e voltar? Por que eles não pararam de vender jato, né? Se tem essa tecnologia, não ficou obsoleto já, né? Não, porque tem um momento que você tem que chegar, sentar na mesa e falar: “Vamos conversar pessoalmente, vamos apertar a mão, vamos bater um papo.” Porque isso aqui é importante, porque vai criar conexão ali, que não tem nada a ver com a máquina. É conexão vibracional, espiritual; pode ser lá como a pessoa queira falar, do jeito que for, mas ela tem uma conexão diferente.

Então eu acho que isso jamais vai roubar do ser humano a sua humanidade. Esse eu acho que é o perigo dos profissionais: se desumanizar em função da tecnologia. A gente tá vendo um alto índice de pessoas depressivas e ansiosas, porque o cara fica fechado num quarto e acaba se desumanizando. E aí, só que não tem como... quando você se desumaniza, você vai deixar de ser gente, e aí começa a entrar em depressão e ansiedade exatamente por causa disso, né.

Então é muito cuidado com isso, porque a gente ainda não é avatar, né. Esses dias eu tava falando com um amigo aqui que trabalha comigo na área de tecnologia, é o menino que trabalha comigo na área de desenvolvimento. Eu ainda brinquei de falar: “Ó, fulano, nós ainda não viramos avatar. Nós somos gente, ainda tenho necessidade biológica, precisamos consumir.” Apesar dessa geração achar que tudo resolve no aplicativo, mas não resolve. Tem que ter alguém lá atrás do aplicativo fazendo a roupa, fazendo a comida, levando, fazendo o transporte. A gente não teletransporta. Então a gente precisa ainda de algumas coisas que a tecnologia não resolve.

Sem dúvida nenhuma, ela resolve muita coisa e vai resolver muito mais, mas a gente tem que tomar muito cuidado com isso. E quem sabe, a gente... vamos pensar de um olhar positivo: a gente utilizar a tecnologia pra ter uma vida melhor, pra resolver problemas que a gente não

deveria estar resolvendo, pra gente ter mais tempo para resolver problemas realmente importantes.

Vamos citar um exemplo aqui: o médico que passava tempo lendo um exame em vez de tocar no paciente, conversar com o paciente, falar da vida do paciente. Às vezes o pessoal acha que é gastar tempo, é perder tempo, não é; às vezes é ganhar tempo. Então o cara põe a inteligência artificial pra ler o exame e vai cuidar da pessoa, né, ele vai otimizar o tempo dele.

A mesma coisa na publicidade: gasta mais tempo, né, no marketing, gasta mais tempo pensando estratégia, pensando em conceito, ideia, discutindo com o cliente, o pensamento dele, né, porque o cliente tem intuição também, a gente tem intuição. E deixa a máquina executar a tarefa, né? A gente fica muito executando tarefa, isso aí queima, acaba com a gente, né. Eu falo assim: é um detonador de neurônio, né, e cansa, gente, porque você não tem tempo de pensar. A gente deveria ter mais ócio produtivo, e a gente não tem mais ócio produtivo.

Essa... ela fala assim: que a gente importou a maneira de pensamento da sociedade pós-industrial, que é produção em série, só que pra indústria da comunicação, da indústria da informação. Então a gente tá produzindo de nível, do nível frenético, sem pensamento, sem conceito. Aí a gente entrega commodity de coisas que não deveria ser commodity, e aí, como resultado, a gente vai mediocrizando, como eu falei antes, né. Se a gente pegasse esse tempo e não produzisse tanto, produzisse melhor, acho que seria mais interessante. E ela pode funcionar muito bem pra isso, né, nessa forma.

Entrevistador:

A adoção de IA por concorrentes ou outras agências em Varginha afeta a decisão da sua agência de usar essa tecnologia? De que forma?

Entrevistado:

Ah, eu acho... Não sei se seria indiferente ou se afeta, mas eu acho que afeta. Você começa a perceber o mercado, né? E algumas pessoas são influenciadas pelo mercado.

Eu falo que a gente não é poderoso o suficiente para mudar o mercado. A gente se adapta ao mercado. Quem tem mega corporações, como Google ou Meta, talvez consiga mudar o mercado. Mas nós não; nós fazemos parte dele e precisamos nos adaptar.

Então, se o mercado demanda algo, eu vou ter que me ajustar a isso. Não falo que é o concorrente que pressiona, eu acho que é o cliente que pressiona o mercado e faz todos se movimentarem.

Entrevistador:

Como as opiniões de colegas, parceiros ou outros profissionais influenciam sua visão sobre o uso de IA na agência?

Entrevistado:

Esse eu acho que sim, porque eu sempre escuto muita gente, gosto de trocar ideia. A gente não tem conflitos nem com concorrente, pode ser sincero. Eu não gosto de... eu não vejo concorrente como, como dessa forma. Pelo contrário, eu vejo como parceiro mesmo. Eu vejo como parte do mercado. A gente pode, no momento... eu já tive casos que eu fiz trabalhos junto com o concorrente, teve trabalho que a gente fez concorrendo com o concorrente, e não... não vejo isso como difícil, ruim, né. Eu vejo parceiros. Eu acho que a gente é tudo parceiro do mesmo processo.

Eu sempre falo o seguinte: no final das contas, o que a gente quer é utilizar o nosso trabalho pra viver, pra sustentar nossa família, pra viver. Eu falo assim: “Ah, cê quer trocar a empresa pelo seu filho e sua mulher?” Não, né. Apesar que eu sei que tem gente que troca indiretamente, mesmo inconsciente, o cara acaba trocando, passa mais tempo na empresa do que com a tua família. Mas se você perguntar, no primeiro momento, não, né, cê luta porque cê precisa dar condição. Mas chega um momento que cê fala assim: “Pera aí, não, pera aí, eu tô perdendo a minha família.” E é o que acontece com muita gente. A gente não pode deixar isso aí tomar conta da gente.

Então eu acho que o parceiro é muito bacana, porque a gente troca ideia, troca informação. Aqui em Varginha, a gente já teve a iniciativa de ter um app, não foi pra frente, mas é algo que eu via com bons olhos. Eu acho que quanto mais unida uma categoria é, menos suscetível a impactos do mercado ela vai ser. A gente vê aí entidades que são mais unidas, eles se protegem melhor, né.

A inteligência artificial impacta na medicina, mas ela não dizima o mercado como acontece com nós, né. Nós estamos vivendo uma informalidade no nosso mercado, um sucateamento que é inigualável, né. Infelizmente. Eu vejo assim... igual você tá me dando a universidade: é muito legal que o cara venha pro mercado com o capital criativo que ele trouxe da vida, busque a informação pra ele ter subsídio técnico e ingresse no mercado. Não, pelo contrário, não... que eu vejo acontecer: a pessoa vai lá e entra no mercado sem fundamento nenhum, só porque ela dominou. Ela virou um profissional barato das plataformas, porque é o que tá acontecendo, né. As pessoas viram profissionais... elas não são profissionais, elas são empregados das plataformas, trabalho barato, fácil, e se julgam profissionais, mas não são.

E aí você vê frustração acontecendo por parte do cliente, porque ele contratou alguém que não tem fundamento pra fazer a atividade, mas entregou volume. E aí ele concordou com aquilo, e aí ele vai ficando, e vai mediocrizando tudo, né... o cliente inclusive.

Entrevistador:

Você ou sua equipe sentem algum prazer ou satisfação ao explorar ferramentas de IA na publicidade? Isso motiva a adoção?

Entrevistado:

Eu acho que isso aí é muito pessoal. Acho que tem profissionais que, eu tenho, adoraria, e tem... e tão abertos. Aí você tem profissionais que têm aversão, e aí você tem que dar uma motivada, dar um incentivada. Então, acho que é muito pessoal, sabe? Sabe, igual aquela questão de autodesenvolvimento: o cara... tem gente que gosta de tá sempre desenvolvendo, tem gente que não; tem gente que gosta de tá sempre com a última tecnologia. Eu não tenho,

não compro o último celular do momento; o outro não tá nem aí, o celular tá quebrado e não tá nem aí. Então, eu acho que é muito pessoal, né. Acho que é muito isso.

Mas eu... eu preciso levar uma filosofia do Dalai Lama: o melhor caminho é o caminho do meio, sabe? Eu... eu sinto, eu penso assim: eu acho que o melhor caminho é o caminho do meio, porque nem tão sol, nem tão lua. Porque eu posso tá muito... é imerso e não enxergar a essência, e posso tá muito defasado e não acompanhar a evolução. Isso aí, todos os dois são perigosos, que são os extremos, né. E a gente tá vendo hoje o mundo dos extremos, é... acho que nunca é bom extremo.

Entrevistador:

Como a complexidade das tarefas criativas (ex.: criação de campanhas, análise de público) influencia a decisão de usar IA na agência?

Entrevistado:

Não, eu não vejo, não. Mas eu acho assim... eu lembro de uma... de uma frase, acho que eu vi o Bill Gates que falou, falou isso assim: que, quando ele tem uma tarefa muito difícil pra resolver, ele manda pra aquele... mais aquele cara que é o mais desleixado, porque ele vai arrumar uma forma mais fácil de fazer aquilo, né. Eu não acho que isso seja ideal, senão se forma preguiçoso também.

Mas é... eu acho que assim: que cê tem prazo pra cumprir, cê tem que fazer as coisas pra fazer. Mas eu acho que cê ter essa visão é descolada de... de tentar buscar uma maneira mais fácil de fazer a mesma coisa. Eu acho que sempre é bom, né. Acho que sempre tem que tentar fazer isso.

Entrevistador:

Em projetos que envolvem colaboração entre equipes ou etapas interligadas, a IA é vista como uma facilitadora? Por quê?

Entrevistado:

Eu acho que... eu fico com dificuldade para responder essa pergunta, sabe por quê? Porque eu vejo grandes problemas acontecendo na interação entre equipes por falta de humanização, por falta de contato. Então eu fico com receio da tecnologia tirar essa humanidade.

Por outro lado, como viveríamos sem celular hoje? Ele está repleto de inteligência artificial. Então é difícil responder se a IA é uma facilitadora ou não — é fantástico, mas depende do contexto.

Por exemplo, hoje minha equipe toda é remota. A gente faz uma reunião diária, todos os dias, às oito e meia. Eu abro o chat, vemos demandas, resolvemos assuntos. Uma vez por semana, temos uma reunião presencial. E, eventualmente, quando há um assunto mais sério, convocamos todo mundo para presencial.

Como eu falei, o melhor caminho é o caminho do meio. Tem muita coisa em que o problema aumenta por causa da inteligência artificial, e tem muita coisa que ela resolve. Então saber escolher em que situação ela será utilizada é o segredo, sabe?

Entrevista AG5 Empregado

Entrevistador:

Olá Elder, meu nome é Lucas Rosa Paiva, sou mestrando no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas. Estou conduzindo uma pesquisa sobre o uso de Inteligências Artificiais nas agências publicitárias de Varginha-MG. Gostaria de conversar com você sobre sua experiência e percepções a respeito dessa tecnologia no contexto da sua agência. A entrevista será gravada, com seu consentimento, e os dados serão tratados de forma confidencial, usados apenas para fins acadêmicos. Você concorda em participar?

Entrevistado:

Ok, concordo.

Entrevistador:

Você acha fácil usar ferramentas de IA (ex.: ChatGPT, Canva) no seu trabalho diário? Quais dificuldades você enfrenta?

Entrevistado:

Ó, na minha visão, as ferramentas são bem intuitivas, né? Não tem nenhuma prescrição ou dificuldade na utilização dessas ferramentas. Porém, o que a gente tem que estabelecer, né, pensar desde o início, é como fazer as perguntas corretamente para a inteligência artificial, para ela te dar um resultado com base no que você precisa.

Entrevistador:

E você encontra alguma dificuldade ou não, nenhuma, né?

Entrevistado:

Não tem dificuldade não.

Entrevistador:

As ferramentas de IA que você conhece ou usa se encaixam bem nas tarefas que você realiza na agência? Por quê?

Entrevistado:

Sim, as ferramentas, né, elas se encaixam muito bem. Hoje a gente utiliza várias, né? A gente não tem uma específica. Ah, mas é, essas ferramentas são... é... o que a gente constrói: a gente constrói uma base de dados, no início, com o cliente, assim que esse cliente chega para a carteira.

Então, a gente consegue coletar todas essas bases de dados, e tudo isso é usado nos prompts que a gente faz, nos comandos com as tarefas, né, do dia a dia. Mas nem sempre a gente está utilizando IA, né? Mas, assim, a ideia central vem do nosso, né, da criação, e lá é uma simples

ferramenta para ajudar a organizar, ajudar nas urgências do dia a dia que têm em uma agência, né.

Entrevistador:

Na sua opinião, como a IA pode melhorar o resultado do seu trabalho (ex.: criação de conteúdo, análise de dados)? Vale a pena usá-la?

Entrevistado:

Sim, vale muito a pena, principalmente na análise de dados e na própria questão organizacional dentro da agência, né. São funções que a gente tinha antigamente e que a gente consegue substituir pela IA, não profundamente substituindo pessoas, mas mais na parte organizacional. É porque a gente consegue uma agilidade muito maior com essas ferramentas.

Entrevistador:

Você sente que os gestores da agência incentivam o uso de IA no seu trabalho? Como esse apoio (ou falta dele) afeta suas tarefas?

Entrevistado:

É, primeiramente, né, a gente trabalha sempre com pessoas, então a gente valoriza muito as pessoas e dá as ferramentas necessárias para elas trabalharem, né. Então, o foco principal são as pessoas, e a inteligência artificial vem como uma ferramenta Plus para ajudar no dia a dia dessas pessoas.

Entrevistador:

O tamanho da agência (ex.: equipe pequena, recursos limitados) facilita ou dificulta o uso de IA no seu dia a dia? De que forma?

Entrevistado:

Ah, assim, a gente, há uns anos atrás, quando não tinha essas ferramentas, né, a gente chegou a ter uma equipe muito grande, né, e o mercado também foi mudando, né, e as coisas foram acontecendo muito rápido.

Então, hoje, para a estrutura que a gente tem, não funciona ter uma estrutura muito grande. A gente tem hoje uma equipe mais reduzida e consegue conversar com cada um, fazer one a one, né, praticamente todo dia, utilizando também essas ferramentas. É que a gente consegue estabelecer o que cada um vai fazer no dia ou na semana.

Entrevistador:

Considerando os projetos em que você trabalha, a IA ajuda a lidar com a quantidade ou variedade de tarefas? Pode dar um exemplo?

Entrevistado:

Ela ajuda muito, acho que, na nossa questão aqui da Sakey Comunicação, é mais na questão da agilidade dos processos. Então, assim, processos que às vezes duravam um pouco mais, a gente conseguiu interligar alguns pontos que acontecem bem rapidamente, né, principalmente no quesito inicial, quando esse cliente entra na nossa carteira.

Antigamente, a gente não fazia uma imersão, né, com o cliente. Então, hoje, a gente acredita que essa imersão que a gente faz quando o cliente entra na carteira é o passo inicial para um processo longo dentro da agência, o processo de criatividade e tal, que a gente consegue estruturar e mapear tudo isso e colocar as ferramentas necessárias para desenrolar isso dentro da agência.

Entrevistador:

Os clientes ou o mercado local (em Varginha) já pediram algo que envolva IA (ex.: campanhas personalizadas)? Isso influencia seu trabalho?

Entrevistado:

Assim, até o momento, não, né, não pediram necessariamente algo relacionado a isso. O que a gente faz é incluir isso dentro do trabalho, e, às vezes, o cliente nem percebe que isso está acontecendo, entendeu? Na maioria das vezes, a não ser que ele tenha um embasamento muito técnico e pergunte alguma coisa, né.

Mas o que a gente percebe é que, às vezes, está acontecendo que, lentamente, eles estão entrando dentro desse processo. E a gente até indica também, às vezes, quando eles estão com algum problema de processo interno — que não é da comunicação, por exemplo — a gente indica ferramentas para eles, que podem ajudá-los dentro desse processo.

Entrevistador:

Você sabe se outras agências em Varginha usam IA? Isso faz você sentir que a sua agência deveria usá-la também? Por quê?

Entrevistado:

Olha, eu acredito que devem usar sim, né, mas eu não tenho essa informação para te dar sobre se outras agências usam. Tenho amigos que têm agências, amigos de longa data, né, e eu nunca conversei com eles sobre processos, porque cada agência tem um processo diferente. Isso depende muito do cliente também, porque às vezes você tem que montar um processo de acordo com ele.

Então, o que a gente faz é muito disso: a gente utiliza ferramentas de acordo, às vezes, com o processo que o cliente vai demandar. Então, eu não sei se eles estão usando ou não, mas, ao meu ver, devem estar usando sim.

Entrevistador:

As opiniões dos seus colegas ou de outros profissionais afetam como você vê ou usa a IA no trabalho? De que maneira?

Entrevistado:

Assim, eu sou um cara muito curioso, né. Então, quando aparece uma ferramenta nova ou alguém falando sobre, eu sempre vou lá, assino, faço um teste, vejo se vai validar dentro do meu processo. Se validar, eu continuo; se não validar, eu elimino. Mas, assim, sempre que sai algo novo, eu tô encabeçando.

Mas tem muita gente também que fala os contras, né. Então, as abordagens de prós e contras sempre vão existir. Cabe a você filtrar o que vai te atender e o que não vai te atender, né.

Acho que a IA veio para solucionar alguns problemas de estrutura e processos, mas a criatividade ainda continua com a gente, né. A coleta de dados, de informação, a gente consegue muito com a IA, mas eu acho que a criatividade ainda está dentro do nosso ser — e isso ainda é muito forte.

Então, eu acho muito difícil uma máquina... não sei, né, futuramente, com esses avanços — toda semana sai uma coisa diferente — pode ser que tenha esse avanço. Mas acho que a mente humana é um processo muito louco, né, cara? Ela que encabeça toda essa estrutura aí.

Entrevistador:

Você sente prazer ou curiosidade ao usar ferramentas de IA no seu trabalho? Isso te motiva a experimentá-las mais?

Entrevistado:

Cara, como eu te falei, é a curiosidade aflora, cara. Então, sempre que sai algo novo, eu tô imerso, estruturando tudo, faço cadastro, até coisa que não saiu no Brasil ainda, e vou fuçando.

E assim, eu não fico muito tempo nela, não. Se eu já saco que ela vai me atender em alguma coisa, eu já a englobo dentro do processo; senão, eu deixo de lado. Porque tem muita ferramenta saindo, cara, e muita coisa igual, muita coisa igual a outra. Então, você tem que filtrar, né, porque senão é uma explosão de informação absurda, que é quase impossível, né, a gente, com uma estrutura pequena, conseguir ficar por dentro de tudo que sai.

A gente tenta, é claro, porque é nossa função, né, como publicitário, sempre focar em coisa nova. E hoje, cara, praticamente toda semana, todo dia tem uma informação nova, né, com relação a isso.

Entrevistador:

As tarefas mais complexas que você realiza (ex.: criar campanhas, analisar público) ficam mais fáceis com IA? Por quê?

Entrevistado:

Elas ficam mais fáceis assim, interagindo com essas plataformas pela questão dos dados, né. Então, se há um cliente que tem todos esses dados organizados, fica um processo mais fácil de organizar todo esse processo e de fazer campanhas relacionadas a isso, né.

Então, uma empresa que tem os dados todos organizados consegue que tudo flua de uma forma mais... é mais fácil, digamos assim, né, com essas ferramentas. Agora, se o cliente não tem um processo organizado, não tem esses dados feitos, fica difícil, né. Então, a primeira coisa é arrumar a casa desse cliente, e depois pensar em todo o processo.

Até porque a gente trabalha com um foco muito grande aqui em branding, né, e na parte de endomarketing também. Então, quando a gente pega um trabalho, principalmente de branding, a gente organiza toda essa estrutura. A gente não vai só na questão visual, a gente pensa em toda a estratégia por trás do visual, né. Então, eu costumo até falar, cara, que dentro de um processo de branding, muita gente foca muito no visual, né, mas eu acho que, dentro de um processo, o visual é 20%; os 80% restantes são estratégia, texto, números, pesquisa, né. Então, isso tudo as IAs conseguem ajudar a gente.

Entrevistador:

Quando você trabalha em equipe ou em projetos com várias etapas, a IA ajuda na colaboração ou integração das tarefas? Como?

Entrevistado:

Ajuda sim, cara. Ajuda, assim, em vários processos. Eu não vou te falar em todos, mas em vários processos ela está presente, sim.

Entrevistador:

Maravilha. E vocês estão com quantos colaboradores hoje aí na Sakei?

Entrevistado:

Hoje, a gente tem cinco colaboradores fixos, né, se eu não me engano, são cinco, e mais três colaboradores terceirizados. Esses terceirizados influenciam em cada projeto que a gente pega, né. Às vezes, o projeto é um pouco maior, e a gente acaba aumentando a estrutura um pouco.

Entrevista AG6 Empresário

Entrevistador:

Olá Douglas, meu nome é Lucas Rosa Paiva, sou mestrando no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas. Estou conduzindo uma pesquisa sobre o uso de Inteligências Artificiais nas agências publicitárias de Varginha-MG. Gostaria de conversar com você sobre sua experiência e percepções a respeito dessa tecnologia no contexto da sua agência. A entrevista será gravada, com seu consentimento, e os dados serão tratados de forma confidencial, usados apenas para fins acadêmicos. Você concorda em participar?

Entrevistado:

Concordo, bora, vamos lá.

Entrevistador:

Como você avalia a facilidade de uso das ferramentas de IA disponíveis para as atividades da sua agência? Quais dificuldades você percebe?

Entrevistado:

Ela é positiva por um lado e negativa por outro. Positiva: ela otimiza o tempo. Se você sabe trabalhar os agentes, faz uma engenharia de prompts, consegue obter e extrair um avanço ali na resposta dela.

Mas a gente nunca confia 100%; sempre tem que estar editando e melhorando aquilo. Então, esse é o ponto negativo. Vai chegar um momento que vai automatizar, que vai ficar muito melhor, acredito, mas até o momento a gente tem que ficar editando e corrigindo, porque ela está em aprendizagem ainda.

Então, positivo: por um lado, otimiza processos, mas ela ainda não é 100% confiável. Acredito que, no futuro próximo, pode até se tornar 99% confiável, mas nada que vá substituir, acredito, o jeito humano.

Entrevistador:

Na sua opinião, as ferramentas de IA se alinham bem com os processos criativos e operacionais da agência? Por quê?

Entrevistado:

Sim, porque a gente consegue obter um, um diferencial que antes é um ponto fraco pra, pros designers, por exemplo, de mascote 3D. Hoje a gente paga um valor mensal, a gente paga a ferramenta e consegue criar um mascote 3D pra uma campanha.

Por exemplo, a gente fez uma campanha de arrecadação de ursinhos aqui de um cliente da saúde. Gostaram demais. É possível que a gente vá até concorrer um prêmio, e possivelmente vai ganhar, porque foram mais de, se eu não me engano, mil e quinhentos, mil e seiscientos ursinhos arrecadados. O filme totalmente feito com IA, e tanto animação dos ursinhos, a narração. Não usamos uma criança no vídeo. Então, assim, trabalha com inovação, então essa parte a gente consegue aplicar.

Eu faço dingos. Hoje os caras que fazem dingo também deve tá sofrendo com isso, porque dingos que comumente, há pouco tempo atrás, cobravam três, quatro, cinco mil reais, até sete. Tem empresas de dingo que cobram trinta mil reais. Eu faço um dingo de qualidade aqui de dois, três minutos, qualidade premium, pagando apenas a plataforma.

Entrevistador:

Quais benefícios você acredita que a IA pode trazer para a eficiência ou qualidade das campanhas publicitárias da agência?

Entrevistado:

Essa facilidade de custo, de não ter que... é ruim pro capital humano nesse momento, que vai ter que se adaptar. Se esse cara que fazia dingo e fazia os mascotes não tiver surfando a onda

da IA, que não tem volta mais, ele tá perdendo. A gente, que a gente falou, a gente não ficou chorando, a gente foi lá, pegou o lenço lá, vamo enxugar a lágrima e vamo pra cima.

Então, nós contratamos as IAs que a gente pode, algumas gratuitas, funcionam bem. A gente conseguiu adaptar desse sentido. Se não adaptasse, a gente ia ficar pra trás. Ah, sou avesso a IAs, não vou mexer com isso, aí eu ficar usando só banco de imagem. Então, os bancos de imagem também estão tendo que se reinventar. E agora eu ponho um prompt bacana ali, eu afinó o prompt, consegue me dar uma imagem pra, pro leigo, público leigo, leigo, leigo, ele não consegue saber.

Tanto é que, o advento desses memes do Sora, né... acho que é Sora, as pessoas não conseguem. Meu pai, às vezes, me encaminha falo: “Pai, quando cê vê que tem essa... essa voz que é um pouco padrão, cê vê que dá uma tremida no braço.” Até imagens, por exemplo de punho político, né, ele me manda alguns vídeos. Aí eu falo: “Pai, a qualidade do vídeo tá péssima, cê vê que a boca do cara dá uma tremidinha, é IA, então não confia nisso não.” Mas tudo bem, pode mandar.

Então, é uma percepção: a gente que mexe com isso o dia inteiro consegue perceber. O público leigo vai ter que tomar um cuidado, porque a fake news vai espalhar forte.

Entrevistador:

De que forma os gestores da agência incentivam ou apoiam a adoção de ferramentas de IA? Há barreiras internas a esse apoio?

Entrevistado:

Não. A gente sempre incentiva a usar a inovação e a criatividade. Então, a gente tá fazendo o uso dela constante. Alguns loteamentos que a gente tá simulando aí, casas já no próprio terreno, têm uma percepção boa, coisa que a gente não conseguiria fazer; gastaria, às vezes, duas, três semanas pra chegar num resultado que ele entrega em segundos. Então, a gente incentiva.

É claro que tem que ter um bom senso: a gente nunca vai trabalhar com fake news, não vai querer instigar a pessoa a comprar algo que não seja aquilo que a empresa realmente oferece. É lógico que a gente dá aquele tapa na imagem, é o que a gente fala, o tapa na imagem, dá um tapa na imagem, mas nunca vamos trabalhar com propaganda enganosa. Esse é o grande ponto.

E hoje pode acontecer isso através da inteligência artificial: a empresa que não tiver índole pode usar desse subterfúgio, desse artifício que a IA oferece, pra vender algo que não condiz com a realidade. A gente não faz isso, mas a gente incentiva sim o uso da inteligência artificial. Não tem barreira, não.

Entrevistador:

Como o porte da sua agência (ex.: número de funcionários, recursos) influencia a decisão de adotar ou não tecnologias de IA?

Entrevistado:

Você fala a questão de... é o impacto que a gente tem: se a gente diminui o número de funcionários por conta da IA, ou se aumenta o número de funcionários?

Entrevistador:

Sim, sim, sim.

Entrevistado:

Não. Hoje a gente tá mantendo um padrão de dezessete anos. A gente vem crescendo. Hoje eu, a sócia, mais uns seis colaboradores: cinco diretos, mais dois, três freelancers avulsos, que vão de acordo com a demanda. E a equipe do gestor de tráfego é uma empresa paralela que tem lá mais quatro, cinco pessoas.

Esse sim, o gestor de tráfego, ele nos ajuda muito, nos ensina, né, muito contribui com a questão de que ele tá mais focado em estudar inteligência artificial. Então, se você precisar complementar e perguntar pra ele, se precisar de mais alguma para pesquisa, até indico ele.

Mas é um cara que tá rodando assim: ele tá trabalhando pra que ele saia da operação, o dono da empresa saia da operação e deixe os colaboradores líderes, véi. Só vai chegar o problema em mim na hora que vocês, depois de quatro, cinco tentativas de vocês arrumar o trem aí.

Então, ele já tá mais avançado nisso. Eu tô migrando pra esse caminho, pra eu poder ficar mais focado no comercial e na parte que eu tô gostando de vídeos, criar vídeos. Então, ano que vem, meu foco é esse. Então, eu tô liberando essas IAs pro pessoal aqui, fazendo com que eles entendam os fluxos dos clientes que estão dentro de grupo de WhatsApp, que isso também nos facilita demais.

E aí a gente coloca essas pessoas como head, como cabeça de cada tipo de cliente. Cada um já vai pegando o fio da meada, pra liberar mais tempo pro líder, pra capturar novos clientes, prospectar, viajar e fazer o que a gente realmente gosta, que são vídeos pra divulgar nosso trabalho, é parte comercial, atendimento, fechamento de contrato.

Entrevistador:

Considerando o volume e a variedade das campanhas da agência, como a IA poderia otimizar suas operações? Isso é uma prioridade?

Entrevistado:

É uma prioridade que já vem acontecendo. Já é uma prioridade e é uma realidade. Se não fosse as IAs, eu provavelmente estaria trabalhando apenas refém dos bancos de imagem, onde estão imagens de pessoas americanizadas. Não tem um banco de imagem, até um gargalo pro brasileiro. Tem um banco de imagem brasileiro — eu me esqueci o nome agora — mas ele é... é muito coisa do Rio de Janeiro, acho que bem... eu não lembro o nome. Mas lá tem algumas imagens desse tipo, mas a inteligência artificial nos ajudou nisso.

Não fica aquela imagem americanizada. Eu consigo fazer um conteúdo com o pertencimento regional, guardadas aquelas proporções de quem é da região, poder identificar ali algum ou outro, falar que é inteligência artificial. Mas o grande público, a grande massa, com certeza vai absorver aquilo de uma forma nossa: que bacana, linda essa imagem, não vai saber que é inteligência artificial.

Entrevistador:

Você sente que normas ou expectativas do mercado publicitário local (ex.: clientes, associações) influenciam o uso de IA na agência? Como?

Entrevistado:

É, a gente busca pegar clientes pulverizados em outros estados, outras localidades, porque em Varginha existe uma resistência muito grande. E aí, talvez, aquela questão do santo de casa não faz milagre. A maioria dos nossos clientes são de fora, que já têm, sim, essa abertura para inteligência artificial. Eles têm uma aceitação boa mesmo, porque, como eu te falei, às vezes o cliente também não consegue ter essa percepção. Ele quer ver aquilo que é agradável, é bonito, é prazeroso de se ver, e vai ajudar ele a vender mais no final do dia.

Então, se a gente consegue fazer isso com ética, com transparência, vendendo a verdade do cliente, eu acredito que só tende a melhorar. Inclusive, até uma questão das indústrias cinematográficas, né, isso é um divisor de águas, que muitos filmes poderão ser feitos em um curto espaço de tempo apenas com IA. E tem diretores, igual eu vi numa reportagem ontem, que vão querer fazer o caminho inverso. Até o filme do Frankenstein: eles construíram um barco — não sei se você viu — totalmente real, com as engrenagens lá, como foi que cê empurra tudo feito real, as pessoas sendo jogadas, arremessadas, é com corda.

Então, assim, aquilo que a gente vai ver muito é isso: as pessoas de saco cheio da IA, uma hora, vão querer uma coisa real, pra sentir aquela experiência real. Então, isso vai ser um divisor de águas também na publicidade. Ainda vamos entrar no outro assunto, que é a criação de conteúdo: pessoas reais olhando no olho. Ainda temos outra via, que é os caras colocando o próprio clone pra falar, e já tá acontecendo isso. Vendedores, por exemplo, corretores, clonam a sua voz e começam a rodar vinte, trinta criativos diferentes pra vender um tipo de determinado produto de lote, loteamento. Isso já é uma realidade, já tá rodando.

Entrevistador:

A adoção de IA por concorrentes ou outras agências em Varginha afeta a decisão da sua agência de usar essa tecnologia? De que forma?

Entrevistado:

A qualidade, ela estimula, né, o mercado. Então, assim, as empresas têm tido... eu percebo algumas usando. Isso estimula a gente a criar melhor ainda os prompts pra poder ter melhor resultado, e vai muito do olhar também do diretor de arte e diretor de criação.

Então, eu tô criando um exemplo agora que eu vou falar pra você: uma embalagem de... ovo, produto, né, uma galinha criada livre. Eu tô trabalhando um prompt aqui, tô melhorando uma galinha que eu fiz, ela, com a criatividade, com aquele óculos de aviador, aquele chapeuzinho, tá ficando bacana demais. Eu nunca vi um concorrente fazer algo do tipo. Tem até efeito de design, com as penas, com uma coisa meio... é pop art, daquele Romero Brito. Eu vi uma embalagem desse tipo, mas não chegou ainda nesse tipo, porque a gente tá buscando inovação e o cliente aceita isso. Quando tem essa aceitação do cliente, ele gosta de coisa diferente.

Essa empresa, por exemplo, a gente criou um stand. Lá nós colocamos uma galinha verde. Isso foi manipulação de imagem; nós pegamos banco de imagem e manipulando. O cara ama essa galinha verde, ele põe no carro, a galera, as crianças passam lá na galinha verde. Então, é o que é diferente, é o que chama atenção.

Então, os concorrentes, eu não vejo eles fazerem coisas tão inovadoras aqui na nossa cidade. Mas, quando você entra numa rede social aí, São Paulo, BH, Rio de Janeiro, aí eu consigo ver coisas bem inovadoras. E não afeta tanto, eu acredito, nesse momento.

Entrevistador:

Como as opiniões de colegas, parceiros ou outros profissionais influenciam sua visão sobre o uso de IA na agência?

Entrevistado:

O contexto geral é que existe uma... uma linha, né, que condiz com esse trabalho nosso, que ela é favorável. Então, é... é um ponto... é tranquilo com relação a isso. A palavra que eu ia falar é uma... é uma palavra... é dinâmica, mas não é nem essa palavra. Existe um... um consenso entre nós aqui que não tem volta.

E dizer que aqui a gente é aberto, né, a... a gente... eu quero achar a palavra certa... é que a gente é, quando a pessoa é aberta, todas as ideias... por exemplo, numa eleição, democrático, a gente é democrático. E nessa democracia interna, os profissionais entendem que não existe uma resistência, não existe uma resistência em aplicar ali o uso de IA, a não ser aquele ponto que eu te falei: não vamos vender algo que não condiz com a realidade.

Vamos trabalhar aí pra potencializar o nosso design, mas não vamos fazer jamais propaganda enganosa, porque aí já dá... é... dá indo ali do dono, né, eu, minha sócia, e isso respinga pra toda equipe.

Entrevistador:

Você ou sua equipe sentem algum prazer ou satisfação ao explorar ferramentas de IA na publicidade? Isso motiva a adoção?

Entrevistado:

Motiva muito, porque o mundo... nós estamos vivendo a vanguarda, onde o pai que descobriu, que falou sobre a IA lá na década de oitenta, inclusive ele... ele fez um... um dado. E aí a IA vai não só na comunicação, mas ela vai alastrar pra medicina, pra nanotecnologia, pra questão dos humanoides, pra ir a... a ta rachada num chip cerebral. Isso não é coisa mais de Jetsons, né, isso é uma coisa... já é uma realidade.

E um dado interessante que ele falou na Seara da saúde: que nós vamos conseguir, talvez, o elixir da longa vida, daqui 20 anos, em 2045. Isso nas pesquisas que eu vi, né, nesses cortes de... de Instagram, no carrossel, esse cara falando que se a gente estiver vivo, né, nós aqui falando, nós dois, 2045, daqui 20 anos, as pessoas que atingirem esse ano já vão poder gozar de cada ano vivido, 1 ano de sobrevida. Ou seja, se eu cheguei lá com 70 anos, ou se eu nasci lá em 2045, vamos supor que eu atingi lá 50 anos. A minha probabilidade de viver 100 anos é muito grande. Se eu estou com 80 anos, a minha probabilidade de viver 160 anos é muito grande, por conta da... da potência que a IA vai fazer na medicina, na nanotecnologia, na questão dos... dos humanoides, né, partes do corpo humano se tornarem possível de você injetar chips.

Então, isso é fantástico. Então, na comunicação, não é diferente. A gente vislumbra isso e sente muito animado com essa perspectiva agora dos próximos anos.

Entrevistador:

Como a complexidade das tarefas criativas (ex.: criação de campanhas, análise de público) influencia a decisão de usar IA na agência?

Entrevistado:

É muito simples, né. O ChatGPT cinco, que a gente paga, é muito didático. Ele é autodidata, né. Você sempre coloca lá o prompt e eu tenho... e eu tenho pedido pra equipe: falou, gente, invistam um tempo ali, né. Tem alguns hacks ali, algumas diretrizes: “haja como especialista copywriter, imagine agora que você está participando de um concurso internacional de redação publicitária, e você me gere agora um conceito extraordinário, inovador, sobre essa e essa campanha, ok?” Ou outra coisa: você faz pergunta, “eu preciso que você tire todas as dúvidas sobre o seguimento de ovos, produtos, o que você precisa saber da minha parte, me gere dez perguntas”.

Ele gera as perguntas, você responde. A partir daí, existe mais uma dúvida? Não. Agora, eu preciso que você crie um conceito dentro dessas perguntas, dessas respostas, pra uma campanha na semana do ovo, e ele vai entregar. Então, não existe um problema com relação à interatividade com os softwares, mas existe um pedido nosso pra que a equipe invista mais tempo no prompt.

Entrevistador:

Em projetos que envolvem colaboração entre equipes ou etapas interligadas, a IA é vista como uma facilitadora? Por quê?

Entrevistado:

Ela é vista como facilitadora, mas cada um tem um gosto, né. Tem gente que usa o Trello, o Notion. Eu, da forma mais prática que eu gosto, é o WhatsApp. Cara, eu acho que... eu penso assim: o WhatsApp foi uma ferramenta que eu vim lá da época do Orkut, né, do MSN. Então, o WhatsApp é um... é um MSN portátil. Então, pra mim, já me adaptei super bem. Todos os clientes que a gente tem, o meu atendimento é praticamente 99% por cento através do WhatsApp.

E mail, eu tô criando uma rusga de mail. Eu tô com um mês de mail aqui, aconteceu um vírus violento no Outlook. Eu não consigo saber, eu desanimei de e-mail. Então, eu vou dar uma limpada nele e vou passar pra um... pra um do Gmail, porque são coisas que a gente tem que mudar. Eu... eu quero mudar. Então, eu tô focado mais no WhatsApp, e e-mail eu vou passar pra algum do Gmail, que é mais prático dentro do celular.

Vai chegar no momento que nem a estrutura física mais, a gente sabe... se vai ter aqui, vai ficar às vezes num café, quando tem que fazer uma reunião, um home office. Mas aí é questão de gosto também. Eu prefiro o físico. A gente tem ainda a estrutura física, mas vamos ver como é que vai ser o ano que vem, dependendo, a equipe toda, praticamente home office.

Então, eu e a Dani, que é minha sócia, só os dois aqui pra manter a estrutura. Não sei se vai fazer sentido. Até o ano que vem nós vamos decidir isso.

Entrevista AG6 Empregado

Entrevistador:

Olá João, meu nome é Lucas Rosa Paiva, sou mestrando no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas. Estou conduzindo uma pesquisa sobre o uso de Inteligências Artificiais nas agências publicitárias de Varginha-MG. Gostaria de conversar com você sobre sua experiência e percepções a respeito dessa tecnologia no contexto da sua agência. A entrevista será gravada, com seu consentimento, e os dados serão tratados de forma confidencial, usados apenas para fins acadêmicos. Você concorda em participar?

Entrevistado:

Concordo, pode gravar.

Entrevistador:

Você acha fácil usar ferramentas de IA (ex.: ChatGPT, Canva) no seu trabalho diário? Quais dificuldades você enfrenta?

Entrevistado:

É, eu confesso que eu tenho um certo tipo de não-dificuldade, mas eu sei que há um limite no meu processo criativo pra equilibrar esse uso com a inteligência. Então eu uso de forma muito específica: às vezes pra desenvolver alguma imagem, é próximo do, né, do que o tema da peça exige, mas eu não me aprofundo muito nela. Eu opto por tentar, às vezes, o banco de imagem mesmo e, às vezes, alguma, algumas, alguma produção de frase, de chamada, no texto, auxiliar ali, legenda. Então eu acredito que o meu uso seja, talvez, ele tá no senso comum da maioria das pessoas que utilizam.

Entrevistador:

Perfeito, mas você visualiza alguma dificuldade, alguma coisa, ou não?

Entrevistado:

Eu visualizo. Assim, eu percebo que ainda tá em desenvolvimento a resposta da inteligência em função dessas criações de imagens, que é onde eu faço, às vezes, que eu utilizo, às vezes. Então, assim, a dificuldade às vezes é de enquadrar ou de trazer uma textura ali mais próxima do que a gente precisa, uma iluminação. Então, já teve situações de criar uma peça específica de... é, de aniversário. Então, precisava construir uma atmosfera mais próxima do cliente, assim, e aí eu fiz uma imagem. Depois, eu tive que pedir pra esconder, né, a mão das pessoas que apareciam ali, porque os dedos não eram fiéis, né, ou tinha um a mais ou um a menos, ou uma estrutura que chegava a beirar o bizarro, vamos dizer assim. Então, ainda eu não sei se foi uma... foi uma dificuldade minha em traduzir isso pra ele ou a resposta dele que ainda tá em construção, sabe?

Entrevistador:

As ferramentas de IA que você conhece ou usa se encaixam bem nas tarefas que você realiza na agência? Por quê?

Entrevistado:

Eu acho que a produção de texto, de texto publicitário, é o que eu mais utilizo pra compor as peças. A foto, como eu te falei, é muito específica pra alguma coisa. Eu prefiro utilizar os bancos de imagens ainda, ou fazer alguma manipulação, né, edição de imagem. Pro meu processo criativo, ele é... ele é mais interessante assim. É... só repete a pergunta, por favor.

Entrevistador:

Sim, claro, sem problema. As ferramentas de IA que você conhece ou usa se encaixam bem nas tarefas que você realiza na agência? Por quê?

Entrevistado:

Ah, tá. Então, eu acho que elas... elas me ajudam a construir, mas não se encaixam perfeitamente ainda. Mas eu acho que é muito pelo meu processo criativo. Acho que o porquê seria isso: eu tenho esse processo um pouco mais antigo, vamos assim dizer, de voltar na referência, buscar, olhar uma coisa fora daquele contexto primeiro, pra tentar distrair um pouco esse travamento criativo. Então, eu... não é que eu evite usar, mas um pouco do meu processo criativo vai contra essa inteligência, sabe?

Entrevistador:

Na sua opinião, como a IA pode melhorar o resultado do seu trabalho (ex.: criação de conteúdo, análise de dados)? Vale a pena usá-la?

Entrevistado:

É... eu atuo aqui na agência somente com criação de design gráfico, né? Então é mais nessa questão da estética mesmo das peças. Então, a produção de... o apoio que ele me dá na produção das legendas, textos e chamadas, isso fortalece bastante, porque eu não preciso me

preocupar tanto com a redação — embora tenha essa preocupação —, mas ele vem lapidando a ideia principal. Então a gente já senta, faz o brainstorm, já tem uma ideia preconcebida, então ele vem mesmo como um amparo de lapidação dessa ideia, junto com a estética que eu tô criando ali na peça. Então, nesse ponto, ele favorece bastante.

E... mas esse meu uso é especificamente nesse sentido, assim. Eu não utilizo muito em outras áreas. Então, na questão desse texto, ele favorece bastante.

Entrevistador:

Perfeito. E você acha que vale a pena, então, usar, né?

Entrevistado:

Eu acho que vale, vale sim. Por uma questão de... não de um senso de urgência, mas é que, como as demandas são dinâmicas, né, então você tem uma dinâmica com um prazo específico, ou ele pode diminuir, ou ele pode prolongar. Então, esse tempo de lapidação das coisas pode variar muito. Então, nesse ponto específico, eu acho que favorece bastante.

Entrevistador:

Você sente que os gestores da agência incentivam o uso de IA no seu trabalho? Como esse apoio (ou falta dele) afeta suas tarefas?

Entrevistado:

Não, eu sinto que sim. Esse apoio tem essa relação de oferecer esse suporte, até mesmo por essa questão de, acho que, de prazos, né, de atendimento. Então a gente ganha tempo nisso. Bom... acho que sim.

Entrevistador:

O tamanho da agência (ex.: equipe pequena, recursos limitados) facilita ou dificulta o uso de IA no seu dia a dia? De que forma?

Entrevistado:

Olha, eu sinto um pouco dos dois: facilita até certo ponto e dificulta em outro ponto. Porque, assim como eu te falei, eu tenho um processo de criação que beira o, né, a antecessora à criação de IA. Então a minha tendência, como criativo curioso, é não ir pelo modo mais fácil, né?

Então, ela me ajuda até certo ponto — como eu te falei, nessa lapidação do que já tá sendo pré-estabelecido —, mas se for pra criar estritamente do zero algo lá e tentar melhorar depois, isso meio que freia totalmente o processo criativo, no meu ponto de vista, sabe?

Então, nesse ponto, ela atrapalha. Por conta daí, mais uma vez, eu acho que é um jeito de conceber essas peças muito particular. Então, no senso geral, talvez seja diferente. Mas como é uma pesquisa, né, que cê... então vários pontos são importantes.

Entrevistador:

Considerando os projetos em que você trabalha, a IA ajuda a lidar com a quantidade ou variedade de tarefas? Pode dar um exemplo?

Entrevistado:

Em algumas coisas... alguns clientes, sim. Porque, por exemplo, existe um atendimento — entre um atendimento — de peças pra loteadores. Só que, só fazendo um parênteses aqui pra você entender onde eu vou chegar: eu sou formado em Arquitetura. Então, a minha experiência dentro da comunicação vem da experiência aqui da agência mesmo, que já faz muito tempo, por sinal.

O que acontece: eu percebi que, dentro das loteadoras, eles têm um processo de projeto um pouco contra fluxo, vamos dizer assim. Então, eles chegam na agência pra produção de materiais publicitários com o projeto ainda em andamento. Então, existe uma demanda de imagens, ou uma demanda de tornar aquele projeto o mais real possível antes dele estar totalmente concebido.

Ou seja: a gente não tem material real pra utilizar, a não ser imagens aéreas de drone de uma área que ainda vai ter demarcação de rua. Então, a projeção do futuro — que seriam aquelas imagens produzidas em 3D do projeto real ou o mais próximo do real possível — não existe.

Então, a IA veio pra gente como suporte pra produzir imagens também meramente ilustrativas. Aí a gente... é um cuidado que a gente tem até maior, porque é muito mais difícil traduzir o projeto dessas loteadoras em imagens similares. Porque, como o projeto ainda tá em aberto, a gente tem que se preocupar em deixar próximo, mas também deixar explícito que aquilo não é ainda o projeto finalizado — não somente pela imagem meramente ilustrativa, mas talvez deixar claro que aquilo é uma imagem de IA, vamos dizer assim.

Então, ela favoreceu muito nesse ponto. E aí, até, eu percebo que já houve uma mudança dentro desses clientes também, de talvez se preocupar com isso, porque já tivemos retornos de projetos que já estão começando a produzir essas imagens. Isso facilita muito, né? Porque não tem como eu falar sobre... sei lá, sobre um churrasco sem mostrar a carne, vamos dizer assim. (Risos)

Então não tem como eu mostrar um projeto de um loteador que vai vender o que vai entregar — talvez — três, quatro anos lá na frente pro cliente, sem uma imagem que beire o que vai ser entregue. Então, nesse ponto, ela ajudou bastante.

Entrevistador:

Os clientes ou o mercado local (em Varginha) já pediram algo que envolva IA (ex.: campanhas personalizadas)? Isso influencia seu trabalho?

Entrevistado:

É... eu acho que não especificamente dessa forma. Mas, por exemplo, esses casos dos loteadores que eu citei agora: teve um caso que a gente precisou criar isso, e o cliente viu com bons olhos, assim, “ah, que legal, então é que cês conseguiram criar, pode desenvolver mais imagens específicas desses valores aqui do loteamento que a gente vai entregar”, que teriam coisas específicas que a maioria não entrega. Então, aí foi bem aceito, bem validado.

Mas eu acredito que isso não caberia pra todos os clientes. Existem alguns que trabalham ainda com a ideia do humanizado, então a presença da figura humana ali ainda é muito importante. A gente atrelou, né, pessoas nessas imagens produzidas em IA, mas, como eu te falei, ainda o retorno da inteligência é um pouco limitado.

E como a gente usa, basicamente, essas de criação de imagem e tradução de texto, então isso facilitou nesse cliente específico. Mas, no geral, acho que nem todos receberiam de bons olhos. Tem que ter um bom filtro aí, porque alguns têm uma diretriz de marca muito mais acentuada, aí limita.

Mas em campanhas que talvez não precisem dessa ideia, que seja um pouco mais lúdica, aí talvez consiga atuar mais.

Entrevistador:

Você sabe se outras agências em Varginha usam IA? Isso faz você sentir que a sua agência deveria usá-la também? Por quê?

Entrevistado:

Olha, eu... eu sei, eu sei que sim, que usam. Mas, assim, é muito específico, porque eu tenho uma amiga também que atua em agência de publicidade, só que ela trabalha na área de mídias sociais — ali é publicações, redação e tudo mais. Eu sei que ela utiliza também como um processo de lapidação, de planejamento, essas coisas. Mas a gente nunca entrou muito a fundo no processo que ela utiliza lá.

Mas eu sei que isso é um processo que as agências vão continuar utilizando, até porque favorece mesmo em alguns pontos, como eu te falei. Então, eu acho que sim, que tem que utilizar e continuar acompanhando essa evolução, porque é inevitável, né? A gente vai continuar utilizando, aprendendo, melhorando...

E acaba que, se a gente não utiliza, acaba estruturando uma ideia muito, muito nichada, vamos assim dizer. Então, talvez seja uma proposta pra alguém trabalhar dessa forma, mas eu acho

que a maioria vai pro... pra inteligência mesmo, em qualquer área que ela puder ajudar e contribuir.

Entrevistador:

As opiniões dos seus colegas ou de outros profissionais afetam como você vê ou usa a IA no trabalho? De que maneira?

Entrevistado:

Então... é, afeta no ponto que eu citei anteriormente, assim. Eu não gosto de ficar refém de uma ferramenta só. Então, acho que é muito por esse meu processo um pouco mais curioso, de quando eu tô produzindo alguma peça.

Então, por mais que eles tenham autonomia de utilizar em outras áreas que eu não domino, eu fico um pouco nesse lugar de “poxa, eu preciso não ficar muito refém disso”, porque senão acaba atrelando todo o meu processo em função da ferramenta.

E eu ainda não senti a confiança de ter um bom resultado só com ela, sabe? Então, eu uso ela com, talvez, um bom senso assim, de não me limitar a esse ponto.

Entrevistador:

Você sente prazer ou curiosidade ao usar ferramentas de IA no seu trabalho? Isso te motiva a experimentá-las mais?

Entrevistado:

Até o momento, não me incentiva não, sendo bem honesto. É muito... é muito específico de atendimento, da necessidade ali. Tipo, se eu não tô encontrando o recurso que eu preciso, aí eu testo lá pra ver se dá. Mas nem sempre também essa resposta é positiva.

Aí eu vou pra outro caminho, às vezes eu recomeço o processo pra tentar não ficar refém disso. Então, a resposta é: não.

Entrevistador:

As tarefas mais complexas que você realiza (ex.: criar campanhas, analisar público) ficam mais fáceis com IA? Por quê?

Entrevistado:

Não, eu acho que não fica. Não fica mais fácil, tanto pela minha pessoa como pela minha profissão e pelo desenvolvimento — como se deu meu desenvolvimento na área de comunicação visual — que foi muito intuitivo e de observação.

Porque, assim, eu entrei nessa área meio que sem querer, sabe? Eu trabalhava numa outra empresa anteriormente, de fotografia; eu era... chamava lá de laborista digital, que é aquele processo de impressão de fotografia antigo, porém já em um maquinário. Só que eu trabalhava junto com o pessoal que desenvolvia álbuns de casamento, álbuns de debutante. Então, a diagramação estava ali, em outras pessoas, e eu, curioso, tava observando e aprendendo um pouco das ferramentas, até que, em um dado momento, eu atendi o Douglas — que é meu patrão hoje — lá.

E depois, curiosamente, quando eu tava na faculdade e queria sair daquele antigo emprego, eu descobri a vaga aqui. A gente se encontrou, e aí bateu. E eu já desenvolvia coisas como desenho à mão, pintura de tela... Então acho que meu caminho todo artesanal e muito manual, e esse olhar de observar — tanto de fotografia, vídeo, aquilo que eu tava vendo todo dia — isso me levou a rejeitar qualquer coisa que fosse “fácil demais”, entre aspas.

Eu sei que a IA exige um pouco mais de conhecimento pra você dar os prompts e ela desenvolver aquilo que você precisa de forma mais assertiva. Mas eu acho muito tempo ainda pra dar informação pra uma ferramenta que talvez ainda nem entregue aquilo que eu tô pedindo.

Então eu, ainda por ser muito desse tempo de observação e manual, de desenho à mão, eu ainda prefiro trilhar esse caminho curioso de criação, sabe? De ir testando — o famoso tentativa e erro. “Vou testar isso daqui; se der certo, eu continuo; se não der, não dá.” Vai muito nessa intuição, nesse feeling de observar mesmo.

E como eu não observo a criação da ferramenta — ela me devolve algo muito automático — isso me desestimula. É desinteressante, sabe?, pra mim, enquanto pessoa criativa. Talvez ela possa me ajudar em outras áreas, como você falou, talvez numa análise de alguma coisa, mas como eu não atuo com isso especificamente hoje, ela chega a ser desinteressante nesse ponto.

Então, pro meu processo, eu acho que não. Não é estimulante.

Entrevistador:

Quando você trabalha em equipe ou em projetos com várias etapas, a IA ajuda na colaboração ou integração das tarefas? Como?

Entrevistado:

Não, no processo hoje não me ajuda de forma direta, não. É porque o que acontece é: eu atuo com alguns clientes específicos, e aí, quando existe a colaboração da equipe toda pra esses clientes, existe no formato de: a gente já elaborou as peças principais, já fechamos ali o texto, né, o conceito e tudo. E aí a colaboração fica na expansão dessas peças.

Então, assim, a gente repassa, as pessoas vão reproduzindo ali nos formatos que a gente precisa. Às vezes, uma produção extra de rede social que a equipe acaba continuando fazendo.

E pra uma rotação mesmo criativa, aí, nesse ponto, ela acaba não sendo útil, assim, porque o processo anterior já foi elaborado.

Entrevista AG7 Empresário

Entrevistador:

Olá Gustavo, meu nome é Lucas Rosa Paiva, sou mestrando no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas. Estou conduzindo uma pesquisa sobre o uso de Inteligências Artificiais nas agências publicitárias de Varginha-MG. Gostaria de conversar com você sobre sua experiência e percepções a respeito dessa tecnologia no contexto da sua agência. A entrevista será gravada, com seu consentimento, e os dados serão tratados de forma confidencial, usados apenas para fins acadêmicos. Você concorda em participar?

Entrevistado:

Claro, sim.

Entrevistador:

Como você avalia a facilidade de uso das ferramentas de IA disponíveis para as atividades da sua agência? Quais dificuldades você percebe?

Entrevistado:

Lucas, veja só.

Lá dentro da Cink Digital nós temos uma caminhada baseada em duas linhas de raciocínio. A primeira — e mais forte no contexto da nossa agência — é uma pegada a nível de gestão das empresas, também dentro de um contexto comercial. Seja na parte de organização, a nível estrutural da tecnologia, ou seja, os seus devidos CRMs, aqueles que conversam com aquilo que as empresas precisam e que se aproximam da solução das dores o mais próximo possível.

Então esse é o primeiro ponto: não existe uma tecnologia ou um CRM único com o qual a gente só trabalha e adapta a empresa a ele. Não. A gente adapta o CRM à empresa, de acordo com o recurso que ela tem disponível e também com a dor que ela tem no momento, para que

possa estruturar isso. Porque a gente entende que o maior patrimônio de uma empresa é o comercial. Não existe uma empresa sem o comercial. Não existe.

Então a gente acredita fortemente nesse contexto. E o nosso grande trabalho — seja dentro do marketing digital, seja na estruturação — é fazer com que o marketing e o comercial das empresas caminhem conjuntamente e que possam escalar, gerando recurso para as empresas, que é isso que elas precisam e é para isso que procuram a gente.

O que eu entendo, nesse primeiro momento, é que a inteligência artificial vem... lógico, a gente escuta muito no mercado: grandes especialistas, grandes players dizendo que vai substituir isso, aquilo, etc. Mas nós, como agência, ainda acreditamos muito nas pessoas. A gente entende que o grande diferencial não está nas ferramentas, mas nas pessoas que fazem o uso correto dessas ferramentas.

É o que eu sempre digo nas empresas quando estamos em consultoria: eu posso entregar uma Ferrari para um cara acostumado a dirigir uma mobilete — nós teremos um problema. É muita tecnologia na mão de quem não dá conta de utilizá-la. Assim como posso ter uma Ferrari na mão de um cara que é piloto de Fórmula 1 — e aí teremos um resultado excelente.

Então, a gente procura equacionar o uso das inteligências artificiais e de todo o universo da tecnologia dentro das empresas, mas sempre dizendo: ‘cuidem das pessoas’. Treinem as pessoas para que elas sejam capazes de agilizar os processos dentro daquilo que vocês utilizam.

No nosso trabalho, Lucas, a gente gosta muito dos POPs. Eu sou o cara dos POPs. Tudo precisa de um Procedimento Operacional Padrão. É igual você falar assim: o cara é SDR — a hora que ele chega às oito da manhã, o que ele tem que fazer? O que ele precisa entender ali dentro do CRM? Cada fase, o que é importante no dever de casa do dia dele? Onde ele precisa avançar? Onde o lead está muito frio? Onde ele já precisa passar para concluir essa venda?

Então o nosso trabalho vem muito disso. E a tecnologia faz parte desse processo. Ela traz agilidade e organização. Hoje eu entendo tanto a inteligência artificial quanto tantos outros processos como ferramentas que trazem agilidade no trabalho.

Entrevistador:

Na sua opinião, as ferramentas de IA se alinham bem com os processos criativos e operacionais da agência? Por quê?

Entrevistado:

As dificuldades surgem quando a gente vai trabalhar nas empresas e as pessoas não têm a mínima noção de tecnologia. Esse é um grande desafio. Uma coisa é a gente trazer um CRM de ponta, bacana — um HubSpot da vida, um Kommo, que também é um excelente CRM — e etc. Outra coisa é a pessoa não ter convivência com aquilo e ter mais dificuldade.

Então a gente vem no passo a passo. Eu sempre digo o seguinte: a gente cuida da batata frita, que é a tecnologia, mas eu não posso deixar a panela de arroz e feijão queimar. Eu sou muito da ideia de: faça o básico bem feito, e aí você vai implantando a tecnologia para gastar cada vez menos energia no que é base do dia a dia, para poder colocar sua energia naquilo que realmente importa.

É assim que eu faço aqui na faculdade também, nos colégios, etc. Vamos colocar nossa energia no que é importante nesse momento, e ponto. Porque nós temos inúmeros afazeres.

Por exemplo: eu trabalho com tecnologia o dia inteiro, mas eu não esqueço da sua reunião porque eu tenho ela anotada na minha agenda física. Eu sempre tenho uma garantia: eu não vou esquecer da reunião. Se eu agendei com você, vem pra cá — não vai pro meu celular, vem pra cá. Por quê? Porque isso aqui anda comigo o dia todo.

Então é isso: eu faço uso da tecnologia, mas ao mesmo tempo eu consigo ser híbrido na minha organização.

Entrevistador:

Quais benefícios você acredita que a IA pode trazer para a eficiência ou qualidade das campanhas publicitárias da agência?

Entrevistado:

Muito, muito, né? Até vamos dar um próprio exemplo aí da criação das próprias artes, dos próprios criativos, né? Até na ajuda que você precisa também pra elaboração de um texto mais robusto, pra aquele tipo de postagem e etc., né? Logicamente que a gente não usa a inteligência, mas é pra cem por cento digerir ou fornecer textos lindos, maravilhosos, mas textos que trazem um embasamento, que conversem com aqueles problemas que eu preciso comunicar na peça, né?

Então uma coisa é, por exemplo: “Como é que eu comunico a Black Friday aqui da faculdade, do colégio, de uma forma mais efetiva? Como é que eu converso com esse pai de aluno que tem a tomada de decisão?” É uma coisa.

Outra coisa é o formato que o Gabriel trabalha pra publicar com a galera que já tem que comprar agora um ingresso de São Tomé, que vai ser em junho de dois mil e vinte e seis, né? Então assim, a gente tem um auxílio, mas não que ela, né... Assim como uma coisa é o cara fazer no Canva — e você, como especialista da área, vai falar isso com muito mais propriedade do que eu — e outra coisa é o cara usar uma tecnologia muito mais avançada. Aí você compara... eu sempre digo assim: vamos comparar laranja com laranja. Você vê a qualidade da peça, né? Então ali o acabamento fino da peça, você fala: “Opa...”

Eu vou dar um exemplo: eu gosto muito de acompanhar as redes também e eu vejo a diferença das peças que a Americana tem para outras. E eu achei muito legal essa semana — vou te dar um exemplo prático — uma postagem que eu vi que vocês fizeram pra divulgar uma vaga de videomaker. Eu achei sensacional a divulgação da vaga!

Então assim, aí eu vi que tem muita tecnologia ali. Logicamente que tem um ser humano à frente da tela, que tem muita capacidade pra desenvolver e que pensa, né? E ali a forma... aí eu digo que a tecnologia ajuda em alguns pontos também. A forma com que vocês comunicaram: “Ah, se você gosta de tal, tal, então essa vaga é pra você.” Então assim, se você pega uma empresa padrão, ela fala: “Estamos contratando. Pré-requisitos...”

Putá que pariu, né?

(A gente tá gravando, né? risos)

Então são questões que a gente entende, aí, a diferença dos processos. Então assim, pode ter tido a tecnologia nessa peça de vocês, que ela ficou maravilhosamente linda? Pode. Contribuiu de alguma forma, ou não? Ou é um software mais avançado que vocês usam aí nas produções? Mas você percebe: se você pegar uma peça — vou dar um exemplo — da Americana e pegar uma peça da Inova, ou pegar uma peça da Americana e pegar uma peça da DSG, você fala: “Putz, a diferença é gritante.” Então você fala: “Pô... né? É isso, né?”

Entrevistador:

De que forma os gestores da agência incentivam ou apoiam a adoção de ferramentas de IA? Há barreiras internas a esse apoio?

Entrevistado:

Ela otimiza tempo e qualidade. Se eu pudesse resumir em uma frase: otimização de tempo e qualidade — desde que ela seja bem utilizada.

Entrevistador:

Como o porte da sua agência (ex.: número de funcionários, recursos) influencia a decisão de adotar ou não tecnologias de IA?

Entrevistado:

Eu e o Gabriel somos os maiores incentivadores das empresas ao uso das tecnologias. Vou dar um exemplo de uma empresa aqui de Campanha, um dos nossos maiores clientes. Eles fabricam troféus e medalhas, ok? É uma empresa grande, mas totalmente manual. Quando a gente chegou lá, era 100% manual. Os processos não tinham assim, ó: o SDR que tem, o cara tem que fazer tantas vendas por dia pra ele ter tantas vendas por semana, pra ele ter tantas vendas na quinzena, pra ele não sofrer lá na meta e etc. Ele tinha uma meta, mas a forma como era com os colaboradores... chegava a oito, outro chegava a nove, era uma confusão.

Então assim, nessa hora a gente precisou entrar com o quê? Com efeito rebote de choque: organiza-se tudo, põe ordem na casa e agora traz a tecnologia. Então, primeiro — e aí é uma mudança difícil — nós tivemos dificuldade. Por quê? Porque você mexe com uma cultura que

já está instaurada dentro da empresa: a cultura da folga e do “tudo pode”. Quando chegam dois malucos de uma cidade de fora querendo pôr regra, os caras... tanto é que, de um grupo de quatorze, oito saíram. Saíram oito.

A empresa trabalhava com quatorze no comercial. Hoje ela produz o dobro com oito pessoas. Nós contratamos mais dois, treinamos os oito e acabou. Hoje roda com oito, vende o dobro. Por quê? Porque a gente pôs processo. A tecnologia veio pra organizar.

Então assim: a gente implantou CRM, treinamos o time, a gente vem fazendo toda a implantação de ligação, script de ligação, como é que eu converso com o cliente no telefone, como é que eu dou uma devolutiva pra ele, como é que eu quebro objeções. Então nós fizemos vários treinamentos até eles ficarem, né... E agora isso continua, porque sempre é bom a gente estar revendo os processos.

Entrevistador:

Show. Você entende que o porte da agência interfere na adoção da tecnologia — ou não?

Entrevistado:

Não, não, porque a gente vende o projeto, e quando a gente vai vender o projeto a gente já fala de todas as fases, né? E quando eu falo do porte, eu e o Gabriel, porque nós temos mais seis, sete, oito agregados, o nosso trabalho é 100% home office, certo? Né? 100%.

Então, o que que acontece: nós temos toda a equipe que trabalha com a gente; tem gente de Lambari, de Belo Horizonte, São Paulo, tudo quanto é canto. Os caras que estão com a gente prestando serviço, cada um na sua casa, no seu escritório. O cara do tráfego é de Pouso Alegre, né? Então depende, né?

Então isso não interfere, porque quando a gente apresenta o projeto pra empresa, nós dividimos as fases do projeto, falando: ‘Ó, vamos chegar no final do ano desse jeito aqui, ó, vendendo tanto, se tudo for seguido certinho’. E assim a gente consegue dizer pro cara: ‘Hoje você vende cem; nós vamos chegar no final do ano vendendo duzentos e cinquenta, se esse caminho for assim’. Isso tem dado muito certo, muito certo. Seja na Contabilidade, que é um dos

nossos maiores clientes, seja nos Troféus Uniarte, seja... bom, independente do cliente, né? Seja no pessoal da Leroy, independente, né?

Então são essas as questões que a gente vive aí no dia a dia.

Entrevistador:

Considerando o volume e a variedade das campanhas da agência, como a IA poderia otimizar suas operações? Isso é uma prioridade?

Entrevistado:

Ela otimiza. A gente trabalha muito com a tecnologia, principalmente o Gabriel. Vai ser muito legal você conversar com ele, porque nós temos uma divisão assim: eu sou o cara... eu sou comercial, né? O Gabriel, ele é tecnologia total, total, desde a época do Uni — você sabe disso, né? Ele era o braço do Lenilson, né? Então assim, ele é total.

O Gabriel é um cara 100%. Tanto é que a plataforma do iPass, a tiqueteria hoje, é ele que... ele é o cara da plataforma, né? Então assim, ela auxilia muito, muito, principalmente nas implantações que nós fazemos, né?

Entrevistador:

Você sente que normas ou expectativas do mercado publicitário local (ex.: clientes, associações) influenciam o uso de IA na agência? Como?

Entrevistado:

Muito, porque a gente vê o seguinte: se a gente não acompanhar as tendências e acompanhar a movimentação do mercado... aí eu consigo dar um exemplo de faculdade, né? Uhum. Eu tenho uma faculdade X, que é o Unis — vou te dar um exemplo — e tem uma faculdade Y, que oferece aqui do meu lado o mesmo curso que o Unis oferece. A faculdade Y parou no tempo, né? Então, assim, se você não acompanhar o que tá acontecendo aí, em termos de tecnologia, de inteligência artificial...

Logicamente que eu sempre uso a seguinte frase: não dá pra dar um cavalo de pau num navio cargueiro; senão você afunda o navio. Não adianta cê querer chegar mudando tudo, dando pancada em tudo... não. Mas, ao mesmo tempo — e uma coisa que eu gosto muito de fazer com as empresas, através da nossa agência — à medida que a gente vai aculturando (essa é a palavra: aculturando) as empresas, essas mudanças vão acontecendo de forma natural, entendeu?

Uma coisa era você ter chegado aí na Americana e falar assim: ‘Gente, o jeito que cês fazem marketing... desculpa aí, mas, cara, não é assim. Vocês não vão escalar.’ Aí você foi fazendo o quê? Ó: eu vou devagar. Cê foi mostrando seu trabalho, foi fazendo as ativações, fez uma puta chegada da marca de novo na cidade, papapá... O que que você teve? Uma confiança do mercado Farma no teu trabalho.

E agora, se você falar pro Jefferson: ‘Eu vou pegar esses dois baldes, vou enfiar na tua cabeça, e você tem que andar no centro.’ Ele vai. Ele vai, porque ele fala: ‘Cara, se o Lucas falou pra eu fazer isso, é porque vai dar resultado. Eu vou fazer isso.’ Ele vai enfiar o balde e vai. Então, assim, por quê? Porque você já aculturou a Americana, você já aculturou os licenciados: ‘Ó, galera, isso aqui é o caminho. Se vocês não seguirem esse fluxo, vai dar ruim.’ Né?

Assim como a Alessandra, lá nos próprios treinamentos — que ela tem muito conhecimento de causa, né? — então ela tá fazendo o quê? Não é doutrinando; ela está aculturando a galera a entender ali o que acontece atrás do balcão de uma forma mais efetiva, né? Então esse é o caminho. Então eu acredito fortemente que acompanhar a tecnologia é muito importante.

Entrevistador:

A adoção de IA por concorrentes ou outras agências em Varginha afeta a decisão da sua agência de usar essa tecnologia? De que forma?

Entrevistado:

É assim: eu sempre costumo dizer... nós mantemos as concorrências — é sempre importante você ter concorrente no radar. O que que o cara tá fazendo? Aí eu entendo o seguinte: o que

ele pode tá fazendo que vai drenar minha energia? Eu preciso tá atento. O que ele faz que... cara, isso é característica dele, que não vai drenar minha energia e não vai impactar meu trabalho... isso aí ok, né? Então eu dou atenção pra aquilo que pode impactar minha operação.

Se eu tenho uma escola aqui do meu lado que vai dar 80% de bolsa pra todo mundo, eu falo: ‘Carai, pera aí, deixa eu entender o que os caras tão fazendo, porque aí me arrebenta aqui’, né? Então, assim... mas, se eu não tenho, eu tô no fluxo, né? Eu vou fazendo aquilo que eu acredito, criando a minha identidade — não em detrimento da concorrência, porque senão eu viro mais um no mercado.

O que que nós fazemos aqui na faculdade? A IFSUL entrega o quê? Ensino gourmet. É isso. Acabei de aprovar agora, essa semana, um curso de Psicologia, Estética em Machado, aula de segunda à sexta... sabe quantos por cento de carga horária EAD que o MEC aprovou agora? Zero. É aula todo dia. Não tenho nenhuma disciplina EAD. Cem por cento do curso presencial.

Qual que é o meu desejo? Carregar os professores em aula, pra eles ganharem mais, pra eu ter uma faculdade cada vez mais gourmet. Isso é estratégia. Fui eu que desenhei. Se vai dar merda ou não, no ano que vem saberemos. Mas a estratégia da IFSUL é: entrega gourmet; aula todo dia das sete às dez e meia. O professor que vai ter menos aulas tem que ter quinze, dezesseis aulas comigo. Então assim: por quê? Porque ele vai tá ganhando bastante — porque a gente paga melhor — vai tá felizão aqui, e deu tudo certo, né? Então aí é outra característica, né.

Entrevistador:

Como as opiniões de colegas, parceiros ou outros profissionais influenciam sua visão sobre o uso de IA na agência?

Entrevistado:

Muito. Eu tenho uma coisa que eu gosto muito e sempre faço — nunca tive dificuldade com isso, independente do trabalho — que é praticar a pedagogia da escuta. A gente tem que escutar, né? Nós temos só uma boca e dois ouvidos. Então, assim, eu sempre sou dessa linha:

eu paro e escuto de verdade. Eu não escuto ‘ah, beleza, diga lá’. Não. Eu quero anotar, cara. Porque, às vezes, na fala de um colaborador, de um colega de profissão, pode estar um feeling que você demorou a vida pra pegar, e o cara fala assim: ‘Posso te falar uma coisa que eu vi?’ Claro!

As professoras pedem pra conversar comigo, os diretores das unidades... respeito a opinião deles. ‘Ô Gustavo, a gente traçou essa estratégia, mas cê não acha que, em Machado, se a gente fizer mais isso aqui vai dar bom?’ Eu falo: ‘Claro, vamo tentar, vamo fazer junto’, né?

Então, assim, é uma coisa que eu faço muito. Eu não tenho vergonha de pedir duas coisas: não tenho vergonha de pedir ajuda — nunca tive — e de escutar. Tem que escutar, porque ali pode tá um tesouro que a gente nunca atinou pra isso, né? Então, eu acho sempre boa a opinião dos colegas. Eu trabalho muito com esse perfil da escuta, eu gosto de fazer muita coisa junto com a galera.

Entrevistador:

Você ou sua equipe sentem algum prazer ou satisfação ao explorar ferramentas de IA na publicidade? Isso motiva a adoção?

Entrevistado:

Muito. Quando ela é capaz de transformar a vida do meu cliente, então eu fico louco. Eu quero aprender tudo que ela pode fazer pra ajudar. Aí a gente manda: ‘Dá uma olhada nisso, vê o que cê acha antes de querer’, né? Aí o cara fala: ‘Pô, legal demais’. Falou: ‘Você já pensou isso aqui fazendo isso? Aí nós vamos diminuir um cara aí, mas vamos ganhar uma escala bacana também, hein?’. Porque, assim, empresa, você tem que mostrar muito pro cara o seguinte: se você só falar de corte, não é legal.

Então eu uso um... eu falo muito isso com o Gabriel. Eu uso uma situação aqui que funciona muito bem: eu vou cortar, mas, mesmo cortando, nós vamos conseguir escalar, porque isso aqui vai acontecer, isso aqui lá na frente, né, e tal. Então, é igual... assim, eu já... cê vai prevendo, né? Igual eu falo pro Chalfun: ‘Dezembro cê esquece, porque matrícula é ruim

demais até a primeira parcela do décimo terceiro. Por isso que eu entrei com a Black agora. Nós vamo, beleza’.

Na segunda, eu tenho dois concorrentes desleais no mercado de trabalho. Aí o Chalfun fica louco: ‘Mas quem que é concorrente em dezembro?’. Falei: ‘Cara, vinte de dezembro eu concorro com a Heineken e picanha, véi! É desleal no último grau’. Sabe por quê? Porque o cara tá com a cabeça no Natal, velho. Quer fazer churrasco, comprar presente pra mulher dele, comprar presente pros filhos... é isso que nós vamos fazer com o dinheiro da segunda parcela. O pai não vai fazer matrícula.

Aí, o que sobrou — se sobrou — ele vai pra Ubatuba, vai gastar o que ele tem e o que ele não tem, na cachaça, lá no final do ano. Lá pro dia dez de janeiro, a palavra que vai entrar no nosso mercado chama-se: ‘Fudeu, agora eu tenho que fazer a matrícula do meu filho. Como é que nós vamos fazer?’. Aí o pai fica louco.

Então, assim, nos últimos vinte dias de janeiro, a escola bomba de novo. Porque o pai voltou da praia e pá, e pá, e pá, velho... ele quer resolver a vida, né? Então é isso. A gente vai prevendo esses cenários: do que é bom, do que é ruim, de como faz, de como não faz, e etc.

E eu gosto muito de acompanhar o Luquinha, o Lucas Prado, porque ele é tecnologia total, né? Aí esses dias — você vê como eu acompanho as postagens, eu gosto, né? — gosto do que você posta lá, dele... aí ele falou assim: ‘Olha, eu vou tirar uma foto das minhas filhas aqui na árvore de Natal’. Ele fez um story essa semana. ‘Agora, se você apertar isso aqui ó, olha o que acontece ó’. Então, sabe assim, esses detalhes? Entende? É isso, né, cara. E é isso que as empresas, às vezes, não sabem nem o básico... faz os pormenores, né?

Então, isso é muito legal. A gente acompanha bem também.

Entrevistador:

Como a complexidade das tarefas criativas (ex.: criação de campanhas, análise de público) influencia a decisão de usar IA na agência?

Entrevistado:

Então, assim, é isso: conta muito. A gente utiliza muito a inteligência artificial para trazer dados e tomadas de decisões estratégicas, né? Porque a gente só toma decisões baseadas em números.

Por exemplo: eu fiz a prova de bolsas aqui do colégio e coloquei quatrocentos e cinquenta inscritos. Qual é a minha taxa de conversão? Essas quatrocentas e cinquenta pessoas que estiveram aqui... eu, como marketing, preciso converter quantas matrículas?

Então, baseado em quais dados? Qual é a persona que eu vou continuar atacando? Qual é esse público que eu quero atingir?

A gente utiliza muito a inteligência artificial para analisar todos os dados que ela traz — informações que permitem que tomemos decisões, em qualquer modelo de empresa, da forma mais consciente, saudável e precisa possível. Isso é muito importante.

Entrevistador:

Em projetos que envolvem colaboração entre equipes ou etapas interligadas, a IA é vista como uma facilitadora? Por quê?

Entrevistado:

Sempre se faz presente, principalmente por dois caras que estão junto com a gente. Um deles é o gestor de tráfego, que acredita forte. O gestor de tráfego que tá comigo é o mesmo que faz pro Caio. Eu tenho um em Pouso Alegre e eu tenho um em Balneário Camboriú. Até teve o curso do Caio aqui: o Lucas veio, veio fazer. Foi muito legal, ele veio falar de escalar, venda e etc.

É um modelo. São eles que trazem muita coisa pra gente, pra gente entender e estudar, e tomada de decisões e etc. Como é que nós vamos fazer e tal.

E o outro é o Vinícius, que é de Lambari — que chama Vinícius também — que é o cara que faz a produção dos nossos vídeos. Ele é o que mais utiliza. Ele é o que mais utiliza.

Então assim, a gente tem muitas reuniões que a gente chama... trazendo pra um contexto acadêmico, que a gente gosta, né? A gente chama de reuniões interdisciplinares (risos). É de conteúdo mesmo, né? Da gente se ajudar, de discutir o que vai ser melhor pra esse cliente, pro outro, pro outro, pro outro, né?

Muito. A gente faz muito isso com a Contabilità, porque lá os caras são foda. O Felipe é foda — que tá aí do teu lado, aham, né? Eles são foda, véi. Eles investem, né? Então a Contabilità, véi, os caras estão crescendo demais, demais. E a gente cuida de toda essa parte de estratégia deles, comercial, né? Pra eles... Eles estão com mais de mil CNPJs de clientes fazendo contabilidade.

E ali, assim, é tecnologia total. Porque como é que cê faz entrega, né? É muita coisa, muito CRM, muito tudo. É muito, né? Então temos aí essa característica também.

Bom... dentro dessa rotina, nessas reuniões, a gente, então, utiliza isso para as tomadas de decisões, mas mais aquecida por provocações do nosso tráfego e dos nossos videomakers do que por qualquer outra área.

Entrevista AG7 Empregado

Olá, meu nome é Lucas Rosa Paiva, sou mestrando no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas. Estou conduzindo uma pesquisa sobre o uso de Inteligências Artificiais nas agências publicitárias de Varginha-MG. Gostaria de conversar com você sobre sua experiência e percepções a respeito dessa tecnologia no contexto da sua agência. A entrevista será gravada, com seu consentimento, e os dados serão tratados de forma confidencial, usados apenas para fins acadêmicos. Você concorda em participar? Ótimo, podemos começar!

Entrevistado:

sim concordo

Entrevistador:

Você acha fácil usar ferramentas de IA (ex.: ChatGPT, Canva) no seu trabalho diário? Quais dificuldades você enfrenta?

Entrevistado:

Cara, eu... eu vejo que eu vivi um pouco da rotina sem elas, né? Porque a gente vem de um avanço muito rápido também. Tem que pegar, assim, dois, três anos aí que isso revolucionou. E hoje faz parte do dia a dia de todo mundo, né? Cara, assim, não só para trabalho, mas hoje todo mundo... ChatGPT, por exemplo, todo mundo fala disso, né? Faz parte da rotina da galera. Então avançou muito.

E aí, esses dias, eu até estava refletindo assim sobre o quanto que transformou mesmo a rotina. Do lado, por exemplo, eu vejo nas tarefas mais rotineiras mesmo. Por exemplo, criação de conteúdo transformou completamente. Eu lembro que, para você criar conteúdo, às vezes chegava um cliente de um segmento que eu nem tinha tanto conhecimento do segmento, né? Isso acontece muito em agência. Às vezes chega um segmento que você não conhece ali, né? Ou você tem uma informação muito geral.

E aí, cara, para você até entender o formato, eu ia pesquisar bastante, olhar em blogs, sites, vídeos no YouTube, conversar com o cliente, para você ter um entendimento melhor do que aquela marca representa, o que aquele setor faz, como posicionar ele. Então eu vejo que facilitou muito também nesse conceito.

Hoje, por exemplo, tem uma IA que eu gosto de usar muito, que é a Notebook LM. Nela você consegue trazer diversas fontes, como YouTube, blogs, sites, artigos, e ali ela fica como se fosse um segundo cérebro mesmo. A partir dela você consegue criar fluxogramas sobre aquele conteúdo. Então, a partir do momento que eu estou à frente da empresa e eu tenho que passar isso para a equipe, isso facilita muito. Porque você compartilha aquele fluxograma, a pessoa vai buscando aquela determinada situação que ela precisa no dia a dia. Então fica um material que ela consulta todos os dias.

Tem algumas que ela cria com guias mesmo sobre aquele conteúdo, e até tem um podcast que ela cria como se fosse uma entrevista oficial, um podcast ali de cinco a oito minutos. Cara,

então assim, isso foi uma revolução que eu vi acontecer, que trouxe muita praticidade para o entendimento da marca. E, entre outras, como Manus, ChatGPT, Gemini, que ajudam muito na construção mesmo de conteúdo.

Então, quando você precisa fazer uma determinada atividade, você tem que acertar muito os prompts. Eu acho que essa é uma coisa que foi evoluindo e que talvez era uma dificuldade inicial, porque ficava muito superficial. Se você não utiliza bem, também não dá os comandos corretos ali para a inteligência artificial, ela vai te dar um retorno superficial.

E, a partir do momento que você entende que você também não pode só jogar as coisas ali de qualquer jeito, eu vejo que foi uma coisa que teve que ser amadurecida para você ter um bom resultado. Porque senão fica uma coisa muito superficial, que você não vai conseguir atender bem a tua proposta ou o teu cliente.

Então essas inteligências eu vejo que vieram muito para acelerar o aprendizado sobre o cliente, mas também tem o outro lado nosso: a gente tem que se aperfeiçoar para fazer com que ela também dê um resultado melhor para nós, né? Não tem que ficar tudo do lado dela. Então eu vejo muito dessa forma.

Acho que a dificuldade que existe mesmo foi da gente entender: “Nossa, veio a inteligência artificial, e agora como operar ela da melhor forma possível?”. Eu acho que esse foi e ainda é o desafio que a gente tem, e ele vai sendo atualizado cada vez mais.

Entrevistador:

As ferramentas de IA que você conhece ou usa se encaixam bem nas tarefas que você realiza na agência? Por quê?

Entrevistado:

Cara, encaixa muito bem. Assim, eu vejo que a gente tem que entender que cada inteligência artificial tem objetivos, né? Elas têm fundamentos específicos. Então não dá para você usar a mesma para tudo.

Hoje a gente tem o ChatGPT, que é o mais conhecido, mas ele é muito bom para determinar atividades. Para outras coisas, é interessante você estudar e verificar a melhor utilização de cada uma. Igual eu disse, por exemplo, o Notebook LM: para você fazer uma junção de conteúdo, de fontes, para aprender, ele se destaca muito melhor que o ChatGPT, por exemplo.

Já o ChatGPT, eu vejo que ajuda muito para fazer escopos. Por exemplo, uma atividade que precisa ser feita agora num site para um cliente, e você precisa mandar isso para um desenvolvedor. Então o ChatGPT é muito bom para isso: você traz o conteúdo, ele monta um escopo de como você levar isso até para dentro da equipe ou para parceiros também, ou conceitos mesmo de campanha.

Então, ferramentas como Gemini e Manus, que são mais generativas, de você ter uma conversa com elas, ajudam muito nesse contexto de você ir aprofundando e estruturando realmente o que é necessário fazer, os conceitos que são desenvolvidos. Assim, isso é uma ferramenta de apoio muito grande.

A gente tem que entender isso: é uma ferramenta de apoio, e não uma ferramenta para você terceirizar o seu trabalho, né? Porque é você que tem que dar os comandos corretos para elas.

Entrevistador:

Na sua opinião, como a IA pode melhorar o resultado do seu trabalho (ex.: criação de conteúdo, análise de dados)? Vale a pena usá-la?

Entrevistado:

Cara, eu vejo que ela é o que eu sinto muito, assim, no dia a dia. Ela auxilia muito na questão de tempo mesmo. Então, tinha algumas tarefas que eram muito repetitivas, que você tinha que fazer todos os dias e meio manual, e eu vejo que ela consegue alcançar muito resultado em termos de agilidade mesmo. Acho que em algumas tarefas internas e tudo mais.

Mas, principalmente, a pessoa que está ali na frente, mais estrategicamente, ela passa a ter mais tempo para pensar no estratégico. Eu vejo que isso é uma realidade dentro das agências,

né? O diretor, o sócio, o gerente, enfim, acabam que, às vezes, ficam muito no operacional, porque é muita demanda, é muita atividade para fazer.

E eu vejo que a IA veio para otimizar esse tempo. Aí você consegue pensar mais estrategicamente no que o cliente precisa. Então isso melhora, eu vejo que melhora muito o resultado, porque, às vezes, existe um potencial estratégico ali dentro da agência, só que a rotina e as atividades tomavam conta daquele potencial, que acabava ficando baixo.

Eu vejo que ela vem para realmente otimizar o tempo e fazer com que esse potencial seja, de fato, colocado em prática.

Entrevistador:

Você sente que os gestores da agência incentivam o uso de IA no seu trabalho? Como esse apoio (ou falta dele) afeta suas tarefas?

Entrevistado:

Cara, eu vejo que incentivam sim, mas, ao mesmo tempo, existe um lugar em que eu vejo que deve capacitar melhor as pessoas para utilizarem, né? Eu vejo que, às vezes, fica um negócio muito solto, tipo: “joga lá no ChatGPT, joga lá na inteligência artificial e vê”.

E, às vezes, eu vejo que falta um pouco de maturidade do gestor, dele entender que a inteligência veio para ajudar mesmo. Dele não pensar tipo assim: “nossa, meu funcionário está usando inteligência, ele não está trabalhando”. Vamos dizer assim, ele está, mas o que você pode fazer como gestor é, talvez, capacitar essa equipe, ver cursos, ver formas de fazer com que a equipe utilize a inteligência no potencial realmente que ela tem, né?

E aí também cabe: pô, beleza, tem vezes que existem inteligências artificiais que você consegue ter um resultado melhor a partir de planos pagos. Então você vê também: será que vale a pena investir aqui em alguma? Então são coisas ali que acho que tem que estar de olho.

E, ao mesmo tempo, buscar atualização da equipe, porque é uma coisa que veio, né? No início, você tinha uma coisa que veio de dois anos pra cá, a gente vinha com muito pouca

coisa e hoje ela toma conta em dois anos de uma forma muito acelerada. Então, cara, cada mês você vê uma coisa diferente.

Então eu vejo que talvez o gestor hoje tenha que pensar em fazer com que a sua equipe domine realmente a Inteligência Artificial e não seja só o negócio de “ah, joga lá e vê”. E também ele entender, cara, que se ele está jogando ali, se ele está utilizando, que ele possa utilizar da melhor forma possível, né?

Então eu vejo que é muito dessa forma, assim, de realmente fazer com que as equipes, a agência, tenham uma cultura de estudar sobre inteligência artificial, e não só pegar ela e usar de qualquer jeito.

Entrevistador:

O tamanho da agência (ex.: equipe pequena, recursos limitados) facilita ou dificulta o uso de IA no seu dia a dia? De que forma?

Entrevistado:

Eu acho que a operação que é um pouco mais enxuta, normalmente, talvez vá utilizar melhor, e essa cultura fica impregnada mais fácil, né? Porque a cultura tem muito a ver com pessoas. Então, você passar a cultura pra menos pessoas é mais fácil, é mais rápido ali, né?

Pra equipes grandes, eu acho que também tem um pouco daquela insegurança que algumas pessoas da equipe podem ter: “nossa, será que eu vou ser substituído pela IA, né?”. Eu acho que existe talvez essa insegurança. Aí cabe, talvez, nas agências maiores, equipes maiores, ter essa consciência da pessoa entender que, beleza, talvez eu não vou precisar fazer exatamente o que eu fazia. Talvez uma coisa que eu fazia manual, uma redação, uma coisa assim.

Mas acho que passa muito uma percepção dos funcionários, da equipe, de entendimento da gente entender: cara, agora teremos pilotos de IA, né? E aí, quem pilota melhor vai ficar. Então, assim, eu acho que realmente algumas tarefas vão ser substituídas, mas isso não quer dizer que a pessoa será substituída, né?

Isso é uma decisão que parte de uma cultura e, realmente, da pessoa entender: cara, se eu estudar sobre isso, se eu entender, eu posso fazer muita diferença com a bagagem que eu já tenho, que eu fazia isso, que hoje ele ainda está fazendo manual. Então, cara, imagina se você tivesse como se fosse um apoio mesmo ali, né? Um assistente ali pra você trabalhar.

E, nas agências menores, com menos recurso, eu acho que já existe um pouco dessa sobrecarga, né? É muita gente fazendo muita coisa. Então acho que é mais fácil ali de implementar essa cultura e entender que ela vem realmente pra ajudar.

Entrevistador: Considerando os projetos em que você trabalha, a IA ajuda a lidar com a quantidade ou variedade de tarefas? Pode dar um exemplo?

Entrevistado:

Cara, eu acredito... eu facilita bastante, assim, né?

Eu vejo, por exemplo, que é uma coisa que tem que estruturar, é como se fosse um processo da empresa mesmo. Então, acaba que você tem que incluir IA nos seus processos.

Eu vejo que, por exemplo, dentro de um processo que você vai criar um conceito de campanha, né? Uma campanha mais global de um cliente, ou um projeto novo de um cliente, que é uma coisa que eu lido um pouco mais, alguns projetos de expansão.

Então, aqui dá pra gente utilizar várias, assim, né? Uma delas, por exemplo, é você montar como se fosse um checklist daquele projeto. Às vezes, se você fosse pensar sozinho, estabelecer prioridades, como que vai ser cada fase, você gastaria um tempo muito maior.

Agora, você trazendo o escopo e trazendo um conceito bem estabelecido pra IA, ela entende o que tá acontecendo e você agiliza muito. Normalmente, no início de projeto, talvez vai ter que fazer um site ou uma landing page. Então, você montar um escopo... hoje já tem ferramentas que já criam também, mediante esse escopo, uma versão mais simples.

Então, assim, isso agiliza muita coisa pra você. Fazer um site, você demorava dias e dias, semanas e semanas. Hoje, você consegue, mesmo que você não utilize essa ferramenta pra ser

realmente aquele site, você consegue levar numa reunião, dois dias depois, um escopo do seu cliente, pra ver se é aquele caminho que você vai seguir.

Antes, você tinha que montar aquele escopo e demorava dias aí pra ele ver, pra ele corrigir. Então, isso é... eu vejo que acelera muito.

E fluxogramas também, né? Hoje já tem inteligências artificiais, como o Miro, por exemplo, que você traz um conceito e já cria um fluxograma. Até se a gente for pensar em sequência de marketing e tudo mais, ele já cria um fluxograma ali, que você já tem uma visão realmente, uma parte visual muito bem estabelecida pra cronograma, divisão de funções.

Então, eu vejo que realmente, quando você vai... que acho que é o que dá mais trabalho pras agências... quando você vai fazer um projeto novo, um conceito de campanha, você consegue ter a estrutura dela montada com muito mais agilidade. E aí você consegue ser estratégico, você vai ajustar realmente os pontos ali, é da sua vivência, do seu entendimento, reunindo ali com o time.

Mas, cara, talvez uma coisa que seria de semanas passa a ser de dias ali, e acelera muito o processo.

Entrevistador:

Os clientes ou o mercado local (em Varginha) já pediram algo que envolva IA (ex.: campanhas personalizadas)? Isso influencia seu trabalho?

Entrevistado:

Cara, é assim... eu nunca vi um pedido exatamente assim, pra que utilizasse. Às vezes, o que eu vejo que tem é que, de certa forma, pode ser que o cliente tome uma ação utilizando a IA, né. Então, às vezes você criou algo ali e ele falou: “não, joguei na IA aqui e me deu isso aqui de retorno”.

E aí eu vejo que é um processo que as agências vão ter que viver, desse entendimento também, que é assim: é de entendimento, de maturidade do uso da IA, né. Não é simplesmente jogar uma coisa ali e ajustar isso, que ali vai estar pronto, né.

Então, eu vejo que também isso é um desafio das agências se diferenciarem. Porque, se você jogar na IA, ou qualquer outra agência jogar, talvez ela dê o mesmo resultado. Mas, se você entender o contexto dela e como ela pode te ajudar no maior potencial possível, aí vai ser um diferencial.

Mas eu não senti tanta coisa assim, tipo eles falarem: “nossa, faz isso com a IA” e tal. Mas eu vejo que é muito legal ter uma transparência com o cliente. Olha só, a gente criou essa campanha aqui, a gente já criou, por exemplo, o escopo do seu site aqui com inteligência artificial. Olha aqui, a gente conseguiu agilizar muito o trabalho. É essa linha que você quer? Porque agora a gente vai passar pra nossa equipe de desenvolvimento.

Então, eu vejo que trazer essa transparência com o cliente é algo positivo, pra ele ver: “nossa, olha o potencial que a IA tem, e olha o que esses caras conseguem fazer com a IA, que talvez sozinho eu não conseguiria”. Então, eu vejo que é um pouco dessa forma.

Entrevistador:

Você sabe se outras agências em Varginha usam IA? Isso faz você sentir que a sua agência deveria usá-la também? Por quê?

Entrevistado:

Eu vejo que hoje tá muito cultural, assim, no segmento, né. Eu acho que todas ali já usam. Mas é interessante, às vezes, você trocar ideias e a pessoa falar de uma nova, você pesquisar sobre ela, não ficar só ali naquelas mais conhecidas. Porque hoje eu vejo que é um universo muito grande.

Então, eu lembro, por exemplo, do Notebook LM. Era uma IA que eu não conhecia. Eu acho que ela é pouco divulgada pelo resultado que ela traz. E aí foi conversando com um colega de trabalho que ele falou: “Cara, olha, eu uso. Dá uma olhada, é bem interessante”. E aí, quando eu olhei, falei: “Cara, nossa, como a galera não tá usando tanto essa aqui?”, porque isso traz um conceito muito bom.

Então, eu acho que é muito de entender que é uma inteligência que tá disponível e que você não deve se acomodar só nas que estão ali. Mas eu não vejo muito assim, não sinto que “nossa, eles estão usando, eu tenho que usar também”. Eu vejo muito como uma construção ali, de todo mundo entender um pouco melhor.

E também eu já vi algumas brincadeiras, assim, que às vezes a galera cria muita imagem com IA e a pessoa tá lá com seis dedos na imagem. Então, eu acho que a gente tem que ter esse cuidado, né, esse entendimento, pra que a gente possa manter o cuidado que sempre teve nas agências, que é de você avaliar se tá tudo certo: ortograficamente, imagens, tudo.

Eu acho que, às vezes, pode ser que a IA deixe isso um pouco mais descuidado, a pessoa fica um pouco mais relaxada de verificar. Então, eu vejo que esse cuidado tem que permanecer, né. De você revisar, olhar de novo. Era uma rotina que eu acho que era muito forte, tinham pessoas que cuidavam disso dentro das agências.

Então, acho que tem que continuar esse cuidado, pra não sair uma coisa que não tem muito sentido. Eu acho que a visão humana, em cima do que a IA cria, é essencial pra ter um bom resultado.

Entrevistador:

As opiniões dos seus colegas ou de outros profissionais afetam como você vê ou usa a IA no trabalho? De que maneira?

Entrevistado:

Cara, eu vejo que afeta sim. Eu acho que é legal ter essa troca, ter esse entendimento. Eu acho que tem algumas pessoas que realmente agregam nesse sentido, né, de você trocar ideia e entender: “cara, nossa, eu fiz esse assim, sempre”.

Algumas pessoas que eu conversei, mais próximas, que têm outras agências, acaba que a gente tá no mesmo mercado. Até pode acontecer da gente disputar clientes ali, mas eu sempre vi isso de uma forma muito positiva. Cara, de trocar ideia, de ver: “e aí, cê fez tal coisa que

funcionou?”, “ficou legal?”, “cê tá usando um outro sistema?”, “como cê tá gerenciando tua equipe?”. Então eu vejo que impacta assim.

Mas eu vejo também, talvez pode ser uma visão até minha, assim. Eu vejo que algumas pessoas têm uma visão um pouco mais competitiva. Mas eu vejo, até assim, vendo pessoas que estão com agências não há tanto tempo no mercado, talvez uma nova geração aí, eu vejo que é uma geração um pouco mais aberta nesse sentido. De entender: cara, tem a concorrência, tem o mercado, pode ser que a gente dispute ali clientes, mas se a gente fizer o mercado nosso, a nossa prestação de serviço ser melhor, nós vamos ser vistos como melhores nesse sentido.

Porque acaba que a parte de publicidade, os serviços, em alguns momentos foram um pouco sucateados, né. Às vezes colocando ali aqueles pacotes com valores muito abaixo, que não são sustentáveis. Mas se você coloca estratégia, trabalho, e você consegue fazer o mercado ficar melhor, eu vejo que é importante pra todo mundo. Todo mundo vai elevar o valor do seu serviço.

Então eu vejo que impacta sim, mas eu vejo mais positivamente, assim, de trocar ideia. De, se a galera conseguir sempre compartilhar essas coisas, o que tá dando certo no seu ali, lógico não como diferencial competitivo, mas “cara, isso tem facilitado pra mim, tem acontecido”. Tem mercado pra todo mundo, e eu acho que enriquece o mercado das agências também.

Entrevistador:

Você sente prazer ou curiosidade ao usar ferramentas de IA no seu trabalho? Isso te motiva a experimentá-las mais?

Entrevistado:

Ah, motiva. Eu acho muito legal, assim. Pra mim é muito legal quando cê conhece uma coisa nova ali. Recentemente mesmo, eu tava precisando fazer um fluxograma e aí eu já tinha usado o Miro, por exemplo, pra fazer. Mas é que, cara, se é começando do zero, se é montando...

E aí eles lançaram o Miar, e aí eu falei: cara, eu montei ali uma estrutura, um prompt. Cara, ele fez de uma forma que acelerou muito meu tempo, assim. Então eu vejo que aumenta muita produtividade e me deixa ser mais estratégico, que eu acho que é uma facilidade minha, assim.

Então, assim, me motiva sempre quando eu vejo funcionando, como que é e tudo mais, dando bons resultados. É algo que é bem interessante, assim, e me motiva a entender melhor sobre elas, como elas funcionam, como é o melhor jeito de usá-las também.

Entrevistador:

As tarefas mais complexas que você realiza (ex.: criar campanhas, analisar público) ficam mais fáceis com IA? Por quê?

Entrevistado:

Ah, ficou muito mais fácil assim. Eu vejo muito nesse contexto de, pessoalmente, na parte de você criar ali algo, algum projeto, alguma campanha. Então, quando você tem a IA ali pra ser um apoio, você consegue acelerar muito essa parte.

Eu acho que o bloqueio criativo diminui muito mais, porque você não tem que construir tudo do zero, assim. Você tem que criar o contexto, pensar nele, estudar ele muito bem pra mandar pra IA, mas ela consegue acertar muito e você vai lapidando ali pra ficar da forma melhor pra apresentar pro cliente, pra ajustar ali.

Então eu vejo que é de forma muito positiva, assim, principalmente nas mais complexas. Eu vejo que agiliza bastante, porque na mais complexa tem várias fases, né? Tem uma fase que é mais operacional, ali, que você tem que dedicar. Depois tem a fase mais criativa. Então acho que deixa um pouco mais de liberdade de tempo criativo e de estratégia pra você lapidar o que precisa ser lapidado.

E ela faz uma parte ali que talvez gastaria muito tempo e muito mental pensando nesse contexto da atividade.

Entrevistador:

Quando você trabalha em equipe ou em projetos com várias etapas, a IA ajuda na colaboração ou integração das tarefas? Como?

Entrevistado:

Cara, eu vejo que sim, ajuda bastante. Mas, ao mesmo tempo, tem que ter um entendimento de todo mundo, que é muito desse contexto de você não só jogar pra ela de qualquer jeito, né.

Por exemplo, a pessoa tem aquela atividade dela, aí fala: “ah, vou jogar aqui no ChatGPT da vida”, e o que der ali eu copio e minha entrega tá feita. Então eu acho que passa por um momento também que tem que ser alinhado culturalmente dentro da agência, de entender: gente, olha, não é deixar preguiçoso, vamos dizer assim.

Cara, a tua visão como profissional tem que ser implementada juntamente com a IA, né? Então eu vejo muito dessa forma. Ela auxilia bastante, agiliza muito em questão de prazos de atividades, mas eu vejo que, principalmente, tem que ter um alinhamento interno, cultural, entre a gente.

Vamos usar? Se alguém tá usando, vamos utilizar. É legal. Vamos colocar aqui nela, vamos formatar junto, mas sem perder essa questão da visão do profissional, que eu vejo que é uma coisa que é muito do alcance da bagagem da pessoa, do que ela estudou, do que ela aprendeu, que normalmente eu vejo que a IA não consegue atingir tanto.

Então eu vejo muito nesse contexto que a equipe precisa entender que, cara, não é só uma entrega de atividade de qualquer jeito, mas sim utilizar ela pra acelerar o processo, talvez mais operacional, mas mantendo muito essa visão estratégica e criativa da pessoa.

Mas, cara, eu vejo que, pra equipe funcionar, pras coisas fluírem, auxilia muito, assim.

Entrevista AG8 Empresário

Olá, meu nome é Lucas Rosa Paiva, sou mestrando no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas. Estou conduzindo uma pesquisa sobre o uso de Inteligências Artificiais nas agências publicitárias de Varginha-MG. Gostaria de conversar com você sobre sua experiência e percepções a respeito dessa tecnologia no contexto da sua agência. A entrevista será gravada, com seu consentimento, e os dados serão tratados de forma confidencial, usados apenas para fins acadêmicos. Você concorda em participar?

Entrevistado:

sim perfeito

Entrevistador :

Como você avalia a facilidade de uso das ferramentas de IA disponíveis para as atividades da sua agência? Quais dificuldades você percebe?

Entrevistado:

Como hoje, né, eu acredito que a gente... a inteligência artificial nasceu com a nossa geração. Então a gente começou a se adaptar aos poucos e hoje está em desenvolvimento quase total da inteligência artificial.

Só que aí o que eu vejo: a galera mais nova, a geração mais nova, entre vinte e dois, vinte e três pra baixo, tem muito mais facilidade, obviamente, que a nossa geração, que é trinta. Só que, por a gente estar desenvolvendo junto com a inteligência artificial, eu acho tranquilo.

Mas quando se trata de alguém mais velho, né, que ah, vou contratar hoje uma pessoa de quarenta anos, já tem uma dificuldade maior, eu acredito. E até clientes meus que às vezes pedem dica, essas coisas, que são quarenta mais, já têm uma dificuldade maior.

Então a faixa etária de trinta pra baixo eu acredito que é a faixa etária mais fácil de usar, que é os colaboradores que eu tenho hoje. A minha sócia também tem essa idade. Eu acredito que a gente tá tranquilo pra utilização da inteligência artificial, beleza.

Entrevistador: Na sua opinião, as ferramentas de IA se alinham bem com os processos criativos e operacionais da agência? Por quê?

Entrevistado: o que que eu acredito, né, é que as ferramentas tradicionais que a gente usa no dia a dia se adequam à inteligência artificial.

Um exemplo disso é a Adobe. Hoje a Adobe tem uma facilidade muito maior de, se você desenvolver uma arte. Eu acredito que eles fizeram isso até por conta da concorrência, Canva, por exemplo. Porque o que acontece: antigamente, pra você recortar uma foto no Photoshop, cê tinha que tá, ó, aqui, ó, recortar bonitinho, bonitinho. Hoje não. Um clique de ferramenta da inteligência artificial recorta a foto pra você.

Então eu acredito que as ferramentas hoje se adequam com a inteligência artificial justamente pra não perder mercado, porque é muito mais fácil usar as outras ferramentas que já são super integradas à inteligência artificial.

Então foi um gatilho que eles tiveram no dia a dia. Hoje a gente utiliza no dia a dia as ferramentas tradicionais, que é Photoshop, Illustrator, Adobe. Inclusive a Adobe hoje, essa questão do cancelamento de ruído: antigamente cê tinha que fazer uma manobra pra cancelar ruído. Hoje, um clipezinho tirou o ruído do seu áudio.

Então acredito muito que ajudou essas ferramentas, então as tradicionais se adequem. A gente continua usando elas do mesmo jeito, só que com essas novas ferramentas.

E novas ferramentas que foram criadas aí, né, que é o CapCut, que hoje a inteligência artificial é integrada nele. Então ficou ótimo pra editar vídeo ali na hora, ao invés de ser o Adobe Premiere.

E também algumas outras ferramentas que eu uso hoje. Uma delas é o Gama, que cria tipo assim apresentação rapidax pra você, site, além de landing page. A gente lança às vezes um infoproduto rapidinho só com o Gama.

Tem também uma outra, obviamente, o ChatGPT, como se diz, né. Eu vou dar um brinde de final de ano, vai ser pra ele também.

Então facilitou muito, facilitou muito. Então as novas ferramentas, que são o ChatGPT, o Gama, e as antigas ferramentas, que são o pacote Adobe completo, se adequam à inteligência artificial.

Entrevistador: Quais benefícios você acredita que a IA pode trazer para a eficiência ou qualidade das campanhas publicitárias da agência?

Entrevistado:

O que que acontece é que hoje, né, tem vários recursos que a gente usa de inteligência artificial. O primeiro: a gente vai fazer uma checagem, faz de ChatGPT, já tem informação de uma checagem lá. Usa essa ferramenta que eu te falei da Adobe, né.

Então esses são os benefícios de ter. A gente não pode confiar cem por cento, mas a gente tem um norte melhor das coisas que a gente faz e também facilidade.

Exemplo: hoje, se eu demorasse três, quatro horas pra cortar e fazer um vídeo, hoje a gente faz em quarenta minutos, porque deu recurso pra facilitar a produção. Então a produção diminuiu o tempo porque deu recurso da inteligência pra diminuição do tempo.

Então o tempo operacional em si ficou menor por conta das ferramentas e por conta da agilidade em procurar as coisas. Antigamente cê dava o Google, mas você tinha que destrolar o feed pra ver o que que você queria. Hoje não.

Você fica no ChatGPT e pergunta alguma coisa e ele te responde instantaneamente. Obviamente cê tem que dar uma conferida depois, porque dá umas viajadas, mas eu acredito que deu.

O benefício foi esse: produção de conteúdo, produção operacional em menos tempo. Então agilizou o processo.

Entrevistador: De que forma os gestores da agência incentivam ou apoiam a adoção de ferramentas de IA? Há barreiras internas a esse apoio?

Entrevistado:

O que acontece hoje é que o ChatGPT te dá tudo pronto. Às vezes, a gente tem uma redatora e eu sempre falo: “Ó, faz o texto, aí você corrige no ChatGPT. Olha se tem erro ortográfico”. Mas às vezes não é cem por cento confiável.

Então a gente realmente fala pra eles usarem tudo, porém sempre com o pé atrás. Então sempre tem que ter o pé atrás, sempre conferir. Ler alguma coisa três, quatro vezes. Se for jogar alguma coisa lá, que seja rápida, dá uma conferida antes. Não põe tudo pronto, não.

A gente realmente indica eles a passar o olho em tudo antes do prazo final. Assim, se é maior, passa o olho antes de entregar. Atrasa, mas passa o olho.

Então, às vezes, na correria, tem demanda atrasada, ah, vou jogar isso aqui, vou fazer, não passa o olho, entrega atrasado. Mas dá uma conferida, realmente.

Pode utilizar à vontade, né. Eu acho que ajuda na criatividade, até de referências e tudo mais, mas sempre dá aquela conferida. Acho que esse é o caminho.

Entrevistador: Como o porte da sua agência (ex.: número de funcionários, recursos) influencia a decisão de adotar ou não tecnologias de IA?

Entrevistado: O que acontece hoje é que cada um tem um preço, né. Uma trinta reais, outra aí... o que a gente faz, né, porque, querendo ou não, se for pagar todos os pró de todas as ferramentas, no final do mês é o salário de alguém.

E aí o que a gente faz é o seguinte: por exemplo, a redatora precisa de tal ferramenta, então ela tem uma das ferramentas. As outras, ela vai ter que fazer na garra mesmo. Ah, vamos fazer com o Gemini Pro. Então alguém ali tem o Gemini Pro, mas outra pessoa não.

Normalmente sou eu e a outra sócia, a Camila, que temos as ferramentas mais caras, assim, pagas, que a gente usa também no dia a dia. Mas a versão gratuita a gente usa bastante.

Então hoje o valor é distribuído por necessidade real de uso: se precisa, paga; se não, pode usar a versão gratuita. E também a gestão, que sou eu e ela, fica com as versões pagas, que são mais caras e tudo mais.

Então, se algum colaborador precisa de alguma coisa que é paga, daquele aplicativo, eu passo acesso. A gente compartilha, mas é uma assinatura só por time.

Entrevistador:

Considerando o volume e a variedade das campanhas da agência, como a IA poderia otimizar suas operações? Isso é uma prioridade?

Entrevistado:

Hoje a gente usa da melhor maneira que a gente pode para otimizar tempo, otimizar o processo, né. Mas a gente enxerga que, no futuro, vai ter uma mudança drástica em tudo, até no próprio anúncio pago. Eu acredito que vai dar uma “iatizada”.

Só que a gente gosta de usar com muito cuidado. Não sei se vai fazer sentido na pergunta, mas o que acontece hoje é que o povo tá realmente fazendo tudo. Vou dar um exemplo de cliente até: mandou um vídeo pra mim, ele se gravou naquelas inteligências artificiais e queria que eu postasse.

E aí eu acredito que a humanização faz parte hoje das pessoas, por conta da inteligência artificial. Então, quanto mais humanizado, mais as pessoas confiam, porque tem muita inteligência artificial. Eu já caí em vídeo de inteligência artificial que eu achei que era verdade. É a geração.

E aí o que acontece é que a gente tem que tomar muito cuidado nessa questão. Eu acredito que vai ter um desafio muito grande daqui pra frente em termos disso, de cliente mesmo fazendo, por exemplo, ensaio fotográfico inteiro no Gemini e querendo que eu use os posts. A gente dá

uma barrada, fala: “Não, realmente, parece que você... nossa, ficou muito bom, muito legal, mas não dá pra usar”.

Porque desumaniza a pessoa. Não é a pessoa, é uma inteligência, é realmente um avatar daquela pessoa, não é ela de fato. Então a gente tá tendo uma barreira muito complicada em questão disso, de pessoas.

Principalmente aquilo que eu falei: quarenta mais quer fazer de tudo pra usar inteligência artificial, mas eles não conseguem. Não é aptidão deles saber realmente: “Nossa, isso é falso? É verdadeiro? Tá parecendo comigo? Não tá? Pode usar? Não pode?”. Então eles estão muito nisso.

E é realmente, eu acredito, no meu caso, quarenta anos pra cima tá com essa dificuldade de interação do real, do não real, da humanização, do robô. Então eu tô tendo uma dificuldade com isso.

Entrevistador:

Você sente que normas ou expectativas do mercado publicitário local (ex.: clientes, associações) influenciam o uso de IA na agência? Como?

Entrevistado:

Eu acredito que, em questão de ser da cidade, não. Mas em questão de trends, por exemplo, tendência de rede social, sim. Porque tem uma trend agora que eu quero fazer, que a equipe toda tá como avatar de um filme, como o desenho de um filme. “Vamo fazer”. Aí todos os clientes querem fazer.

Só que é a estratégia dele fazer isso. Às vezes é um cliente super sério, sei lá, advogado, tá defendendo lá o direito trabalhista e, do nada, faz o perfil dele assim. Então a gente tem que ter uma análise muito cuidadosa.

E eu acredito que, por ser Varginha, não tem muita influência, mas pelas redes sociais em si tá tendo, tá influenciando muito. Entendeu? As redes sociais tão influenciando muito o uso de inteligência artificial.

E um outro detalhe: Varginha pode ser, nesse caso que eu falei, de pessoa muito mais... como que eu digo... não é o nível de... é o grau de instrução menor. Exato, um grau de instrução menor, que a pessoa é induzida a isso, entende, em alguns casos.

Então eu acredito que acontece muito isso aqui. São realmente empreendedores que começaram a fazer por conta própria, aí contrataram uma agência, viram que precisavam, contrataram pra crescer, mas do nada surgiu uma inteligência artificial. “Ah não, eu posso substituir, eu posso fazer isso”. Aí começa a fazer outras coisas que não é do escopo do trabalho e aí realmente começa a interferir.

Entrevistador:

A adoção de IA por concorrentes ou outras agências em Varginha afeta a decisão da sua agência de usar essa tecnologia? De que forma?

Entrevistado:

Em termos de inteligência artificial, eu acredito que o mercado de agência, todos usam quase as mesmas inteligências artificiais. O que eu fico de olho é que, quando alguém, pode ser concorrente ou de Varginha ou na internet mesmo, tá usando uma outra inteligência artificial que eu não conheço, eu já procuro saber o que que é. E, se eu vi que é facilitador da minha rotina e dos meus processos, eu realmente vou atrás e uso.

Então eu acredito nisso: que, se aparecer uma nova e todo mundo tá usando, e eu vejo que realmente a área de comunicação tá usando, e eu vejo que realmente vai fazer diferença pro meu dia a dia, eu começo a usar. Ou eu peço pra alguém da equipe testar, ver o que que acha pra gente usar.

Mas, em termos de concorrência, acho que seria só isso. Afetar de fato, não. Mas eu fico ligado na tendência, no que que tá acontecendo, principalmente em agências maiores de São Paulo, etc., de outros lugares, não necessariamente de Varginha.

Entrevistador:

Como as opiniões de colegas, parceiros ou outros profissionais influenciam sua visão sobre o uso de IA na agência?

Entrevistado:

O que acontece, acho que a maior influência hoje é dos influenciadores grandes, né, das pessoas grandes que dão dicas. Então a gente sempre tá ligado. Foi o que eu falei: a gente tá sempre ligado no que que tá no momento. “Olha, lançaram ferramenta”, “ah, então isso...”. Isso tá influenciando demais nós e parceiros.

E tem uma coisa que tá afetando muito. Às vezes eu tenho algumas pessoas que fazem trabalhos pra mim por fora, artes, essas coisas, e a pessoa usa de fato uma foto feita em inteligência artificial. Eu sempre peço pra mudar. Então a gente não aceita foto usada de IA, de banco de inteligência artificial, gerada por inteligência artificial.

Porque realmente a inteligência artificial hoje, ela é artificial. Então ela tem erros, e o humano tem erro, imagina. Então é uma foto de uma pessoa com seis mãos, com seis dedos. Tem alguns erros grotescos assim que eu já vi estampado, inclusive na cidade, em outdoor.

Só que as pessoas não têm essa noção. Acho que esse cuidado de analisar se é inteligência artificial ou não. Então eu acredito que, até quando parceiros meus fazem trabalho pra mim, eu tenho esse cuidado de não usar imagem de inteligência artificial. Banco de imagem pode ser que sim, mas inteligência gerada, não.

Entrevistador:

Você ou sua equipe sentem algum prazer ou satisfação ao explorar ferramentas de IA na publicidade? Isso motiva a adoção?

Entrevistado:Uma dessa empolgação nossa foi quando surgiu o Gama, né. A gente tava fazendo, aí tava contratando um... isso aí vai tá pegando no mercado também. A gente tava contratando um designer gráfico pra fazer as landing pages. A gente não tava com tempo, não.

Aí uma pessoa falou: “E o Gama? E se a gente não faz no Gama? Vamos fazer no Gama”. A gente começou definitivamente a fazer tudo no Gama. Hoje, todas as landing pages de vendas que a gente sobe em seus produtos são no Gama.

O Gama não é o recurso mais lindo, mais maravilhoso, mas atende a expectativa do cliente e atende a gente, que precisa de rapidez e de alto fluxo. Fez, acabou.

Então realmente a gente usou bastante o Gama, e foi uma empolgação total, assim, que a gente fez tudo no Gama.

Entrevistador:

Como a complexidade das tarefas criativas (ex.: criação de campanhas, análise de público) influencia a decisão de usar IA na agência?

Entrevistado:

Hoje o nosso serviço é muito específico. Hoje a gente entrega produção de conteúdo que não tem... a IA é pós-produção que a gente usa. Então não tem muita influência na captação, na roteirização, não tem muita influência, porque a gente vai de acordo com o que o cliente quer.

E quando a gente tá criando um roteiro, né, a gente até pensa... a gente conhece o cliente antes, porque a gente escuta o cliente falando. É como se o cliente... nossa, esse roteiro é pra esse cliente, que a gente parece que escuta ele pra escrever. É muito louco.

Então não, no processo criativo em si, na hora da criação, na hora da roteirização ali, da direção criativa, a gente não usa de fato. A gente usa mais, nesse caso, na criação de produção de conteúdo, na finalização dele, que é usar alguns editores com IA, aprimoração de voz, alguma questão nesse tipo, né, de finalização do vídeo.

E nas questões do brand, que hoje a gente é muito forte no brand, a gente usa zero, praticamente, inteligência artificial, porque é muito criativo, é muito você indo no cliente sentir o que ele precisa. Então, nesse processo de inteligência artificial, a gente não deixa eles usarem ensaio fotográfico, não deixa. A gente faz ensaio fotográfico pra eles.

Então nossa entrega de conteúdo hoje é muito específica, né. E o tráfego pago a gente sempre terceiriza com as pessoas, a gente sempre tá de olho em campanhas, só que aí a gestão do cliente também, o público-alvo, a gente põe no branding. Então é uma coisa muito mais orgânica.

A gente usa o Google, a gente usa as métricas do cliente, mas quase não inteligência artificial. É mais na produção de site, de conteúdo, e de fato porque landing page é site, é produção de vídeo, finalização dele, artes. Então a gente usa no processo criativo de criação de artes etc., não no processo intelectual.

Entrevistador:

Em projetos que envolvem colaboração entre equipes ou etapas interligadas, a IA é vista como uma facilitadora? Por quê?

Entrevistado:

A gente usa ferramenta, a gente já usou... a gente usa o Trello, mas a gente já usou outras, que essas ferramentas em si integram inteligência artificial. Então, pra gente é muito mais fácil.

Então a inteligência artificial pode ser só um sisteminha que lembra a pessoa que vai ter tarefa atrasada, é um sistema simples, mas é uma inteligência artificial que a gente usa no dia a dia.

E também a questão de agilidade, né, como eu já te falei. Então, se eu tô precisando de uma arte, a pessoa vai fazer ela muito mais rápido porque ela tá usando inteligência artificial. Aí o atendimento vai receber ela muito mais rápido porque a pessoa usou IA.

Então o processo fica mais rápido entre a equipe, porque uma demanda rápida a outra faz mais rápido, porque a inteligência artificial ajudou de fato. Eu acredito que é nisso.

Entrevista AG8 Empregado

Olá, meu nome é Lucas Rosa Paiva, sou mestrando no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas. Estou conduzindo uma pesquisa sobre o uso de Inteligências Artificiais nas agências publicitárias de Varginha-MG. Gostaria de conversar com você sobre sua experiência e percepções a respeito dessa tecnologia no contexto da sua agência. A entrevista será gravada, com seu consentimento, e os dados serão tratados de forma confidencial, usados apenas para fins acadêmicos. Você concorda em participar?

Entrevistado:

concordo

Entrevistador: Ótimo, podemos começar!

beleza então vamo começar

Você acha fácil usar ferramentas de IA (ex.: ChatGPT, Canva) no seu trabalho diário? Quais dificuldades você enfrenta?

Entrevistado: então eu acho bem fácil, bem simples. É lógico que depende da IA, né. As que a gente usa, a gente usa mais pra otimização de tempo, então é bem simples de usar e acaba que adianta muito a nossa vida mesmo.

Não vejo dificuldade. Acho que talvez porque eu já estou sempre acompanhando as novidades, né, sempre esperando uma próxima. Então eu, como tô na área assim, não vejo nenhuma dificuldade não.

Entrevistador:

As ferramentas de IA que você conhece ou usa se encaixam bem nas tarefas que você realiza na agência? Por quê?

Entrevistado:

Se encaixam demais, principalmente pra otimização de tempo mesmo. Eu, que sou da criação, na parte criativa, eu não acho legal criações do zero com IA. Então a gente usa mais pra otimização de tempo.

Por exemplo, uma revisão de um texto que foi criado pela redatora, e a IA só faz uma revisão, né. Ou então IA generativa pra edição de fotos, eu gosto muito, porque pra quem já é da fotografia há mais tempo, igual eu, sabe que pra remover um objeto indesejado lá no fundo, ou então uma pessoa que não era pra tá ali, apareceu ali no fundo, antigamente pra gente tirar isso manualmente a gente levava bastante tempo. E hoje, com a generativa, a gente faz isso com um clique.

Então isso eu acho muito bacana, sabe, pra otimizar as nossas criações. Pra criar moodboard também, pra gente poder visualizar um projeto antes dele tá pronto, antes mesmo da gente executar, né. Eu gosto de pegar ali todas as ideias e pedir pra IA criar o moodboard pra gente, pra ficar mais legal de visualizar.

Então eu gosto, gosto de IA pra isso, pra ser uma assistente, não o piloto.

Entrevistador:

Na sua opinião, como a IA pode melhorar o resultado do seu trabalho (ex.: criação de conteúdo, análise de dados)? Vale a pena usá-la?

Entrevistado:

Sim, sim, vale a pena. Eu acho que com a otimização de dados, com também a pequena margem de erro que tem, né, é tanto pra estratégia quanto pra tráfego pago, é pra gente poder organizar os resultados pra entregar também.

Então acho que em toda essa parte, estatísticas, gráfico também, a gente pede pra IA fazer um gráfico. Então já essa parte eu acho que é o que mais traz resultado pra gente.

Entrevistador:

Você sente que os gestores da agência incentivam o uso de IA no seu trabalho? Como esse apoio (ou falta dele) afeta suas tarefas?

Entrevistado:

então é, a gente é todo mundo muito adepto, né. Então todo mundo se apoia ali a utilizar mesmo. Mas aquilo que eu falei, como um assistente, como um otimizador de tempo, não como a ideia inicial ou como diretor, né, mas como assistente nosso.

E a gente tem esse pensamento bem parecido, né. Então a gente usa a IA de uma forma muito parecida e se apoia, e tem essa mesma opinião.

Entrevistador:

O tamanho da agência (ex.: equipe pequena, recursos limitados) facilita ou dificulta o uso de IA no seu dia a dia? De que forma?

Entrevistado:

ah, por ser uma equipe pequena, a gente acaba precisando mais, né. Então acaba que a IA faz muito pra gente, faz muitas funções que uma equipe maior faria. Então acredito que, se a gente tivesse uma equipe maior, a gente usaria cada vez menos.

Entrevistador:

Considerando os projetos em que você trabalha, a IA ajuda a lidar com a quantidade ou variedade de tarefas? Pode dar um exemplo?

Entrevistado: ajuda, ajuda sim na organização da agenda. Por exemplo, eu trabalho com fotografia, também trabalho com vídeo, depois tem edição, né. Então, às vezes eu jogo lá na IA e falo: ó, tenho isso de foto, isso de vídeo, organiza pra mim. E aí ela já monta toda a minha rotina, já divide meus horários, que é uma coisa que antes da IA eu tinha um pouco de dificuldade de fazer sozinha, né, de administrar o meu tempo, organizar as tarefas.

Então a IA já separa o que é foto, o que é vídeo, uma média do que eu gasto em cada coisa, e aí se otimiza muito o nosso tempo e melhora o nosso resultado com as entregas, né, com tempo de entrega. A gente consegue se adiantar bastante, tá entregando sempre antes do prazo. Isso é muito bom.

Entrevistador:

Os clientes ou o mercado local (em Varginha) já pediram algo que envolva IA (ex.: campanhas personalizadas)? Isso influencia seu trabalho?

Entrevistado:

Já me pediram, por exemplo, animar fotos estáticas ou alguma criação diferente. Como eu sou da criação, acabo recebendo mais pedidos assim, né, e eu gosto de fazer.

Entrevistador:

Você sabe se outras agências em Varginha usam IA? Isso faz você sentir que a sua agência deveria usá-la também? Por quê?

Entrevistado:

Acho que não necessariamente. Eu acho que é uma coisa mais global mesmo. Acho que todas as agências já estão usando, e até mesmo quem não é agência, outros negócios já estão usando. Acho que é porque é uma coisa que se popularizou mundialmente mesmo, então é inevitável.

Entrevistador:

As opiniões dos seus colegas ou de outros profissionais afetam como você vê ou usa a IA no trabalho? De que maneira?

Entrevistado:

Afeta no sentido de que a gente tem que ter uma cautela, né, para aquilo que eu te falei, para que a inteligência artificial não tome o nosso lugar. Então a gente tem que sempre tentar buscar entregar uma coisa mais natural possível, que não seja, sabe, 100% feita com IA, que não mostre que é feito 100% com IA, para mostrar que tem o nosso trabalho ali, e que o nosso trabalho é muito maior que isso.

A gente sabe que tem clientes que já conhecem, que já têm uma certa resistência, outros não, e colegas também, parceiros. Então eu acho que é bacana, a gente está sim aberto às opiniões das outras pessoas, porque não é todo mundo que tem a mesma opinião sobre, né? Então a gente sempre está atento a isso e sempre ter cautela.

Entrevistador:

Você sente prazer ou curiosidade ao usar ferramentas de IA no seu trabalho? Isso te motiva a experimentá-las mais?

Entrevistado:

Motiva bastante. Inclusive, eu tenho um perfil no Meta AI, que eu tenho só por hobby mesmo, quando eu quero ter alguma inspiração. Quando eu quero visualizar alguma paleta de cores que estou pensando, aí eu vou e crio. O meu é do nicho de fantasia, né? Aí vou e crio alguma coisa lá do nicho, com a paleta de cores que estou pensando ou com alguma ideia que tenho em mente, ou então alguma coisa só para me inspirar mesmo, para eu poder visualizar aquilo e ficar mais inspirada.

Aí, de vez em quando, quando sobra um tempinho, eu uso lá.

Entrevistador:

As tarefas mais complexas que você realiza (ex.: criar campanhas, analisar público) ficam mais fáceis com IA? Por quê?

Entrevistado:

Ficam bem mais fáceis pela organização mesmo. Eu acho que cada um usa a IA naquilo que sente mais necessidade. No meu caso, a maior necessidade é organização: organização e agilidade, porque eu sou uma pessoa do perfil mais criativo. Então, eu vou mais para o lado da criatividade do que do metódico.

A IA ajudou muito a organizar ideias muito soltas, a tornar tudo mais prático, mais rápido e mais eficiente, que é o que a gente quer da criação. Às vezes, queremos muito criar alguma coisa, mas aquilo está na nossa cabeça e gastamos horas tentando, e às vezes não sai do jeito que imaginamos. Aí gastamos tanto tempo e tanta energia que acabamos deixando aquele projeto de lado.

A IA tem conseguido melhorar isso, sabe? Aumentar o fluxo de criação com mais praticidade.

Entrevistador:

Quando você trabalha em equipe ou em projetos com várias etapas, a IA ajuda na colaboração ou integração das tarefas? Como?

Entrevistado:

Ajuda também, porque geralmente a primeira coisa que a gente faz é pegar todas as nossas ideias, tudo que está ali anotado meio por cima, na correria. Depois, a gente pega tudo isso e joga para a IA.

A IA já transforma aquilo no nosso roteiro inicial, faz a distribuição de tarefas de um jeito muito mais rápido e organizado. Ela varia, organiza e define o ponto de partida, dividindo nossas tarefas e estruturando os roteiros no caso do trabalho, tipo o que a gente vai fazer hoje.

Entrevista AG9 Empresário

Olá, meu nome é Lucas Rosa Paiva, sou mestrando no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas. Estou conduzindo uma pesquisa sobre o uso de Inteligências Artificiais nas agências publicitárias de Varginha-MG. Gostaria de conversar com você sobre sua experiência e percepções a respeito dessa tecnologia no contexto da sua agência. A entrevista será gravada, com seu consentimento, e os dados serão tratados de forma confidencial, usados apenas para fins acadêmicos. Você concorda em participar?

Entrevistado:

sim

Entrevistador:

Ótimo, podemos começar!

Como você avalia a facilidade de uso das ferramentas de IA disponíveis para as atividades da sua agência? Quais dificuldades você percebe?

Entrevistado:

O uso começou há mais ou menos um ano, com versões gratuitas, como todo mundo experimentando ChatGPT, Gemini e alguns outros. Geralmente, ou a gente via compartilhado em redes sociais ou algumas pessoas indicavam. Nesse momento, ainda não existiam — ou não eram tão divulgadas — as IAs com objetivos diferentes, então eram só aquelas com texto e interações tipo chat.

Nesse período, não incluímos nenhum uso oficial. Depois de um tempo, mais ou menos no começo deste ano, essas ferramentas passaram a incluir outras funções que se tornaram mais interessantes, como gerar imagens, textos mais elaborados ou a opção de anexar referências e pedir análises ou que fossem usadas para algum objetivo específico.

Nesse momento, iniciamos o uso pago de duas ferramentas: o Gemini e o Cloud. Não usamos nenhuma além do Gemini que tem a versão de imagens, mas nenhuma específica para criação de vídeos ou imagens, até porque aqui não temos um foco de design. Nós não criamos campanhas visuais nem vídeos e posts para redes sociais, apenas alguns básicos. Essas partes do trabalho são terceirizadas quando necessário.

Nosso uso fica mais voltado à produção de conteúdos específicos e aprofundados. Como a agência tem um viés mais estratégico, a IA é usada para análise de dados, tendências, relatórios, explicação de impactos desses relatórios, imaginar futuros e transformar isso em conteúdo, além de possibilitar inclusão de estratégia para clientes.

Nesse cenário, nós, os cabeças da empresa — eu e meu sócio — usamos essas ferramentas pagas porque temos uma boa estrada de produção autônoma desses conteúdos. Conseguimos pedir uma tarefa e verificar se a resposta é adequada ou não, fazendo o filtro necessário ou até mesmo criticando. Por exemplo, ao pedir uma tabela para o Gemini usando determinada referência, a tabela às vezes vinha incompleta ou com erro, sendo necessário refazer e complementar a resposta, analisando pessoalmente a referência. Temos essa tranquilidade nesse uso, o que não acontece com os membros mais jovens da equipe.

Para exemplificar, duas funcionárias mais jovens, mesmo participando de chamadas explicativas sobre como usar a ferramenta e recebendo orientação para fazer análises críticas, tiveram dificuldade no processo de aprendizagem. Hoje não repetimos esse treinamento por sermos uma equipe enxuta e estarmos em processo de incluir novos produtos, então essa parte de ensino e desenvolvimento do pensamento crítico ficou de lado.

Resumindo, o uso da IA hoje na agência fica restrito a nós, com mais experiência e repertório para fazer julgamentos críticos. Pessoas mais jovens, sem tanto repertório, não recebem solicitações desse tipo. Percebemos perda de desempenho quando alguém se acostuma a depender da IA para tarefas simples. Houve inclusive um caso em que uma pessoa pedia à IA para escrever e-mails muito simples, criando dependência e dificuldades de entendimento do que se esperava de seu pensamento. Essa pessoa não está mais na equipe.

Hoje, vejo a IA como um baita suporte para ganhar tempo. Nos últimos quatro dias, produzi quatro horas de conteúdo inédito e autoral meu, algo que só foi possível graças à IA agilizando busca de referências, resumindo dados em tabelas e agrupando informações que eu podia citar. Eu, acostumado com o processo, não peço para a IA pensar por mim; peço que traga dados para que eu faça minha própria análise. Esse uso ainda não está presente na cabeça dos mais novos.

Entrevistador:

Na sua opinião, as ferramentas de IA se alinham bem com os processos criativos e operacionais da agência? Por quê?

Entrevistado:

Boa, sim, né, primeira resposta sim. Eu vejo esse potencial porque, se eu não tenho outra pessoa diferente de mim pra discutir uma ideia, ou pra me fazer pensar num outro ponto de vista, ou pra questionar uma certeza que eu tô apresentando, a IA pode fazer esse papel.

Então eu consigo pedir pra ela, eu posso dar dados ou argumentos e pedir pra ela refutá-los, ou pedir pra ela trazer dados que confirmem. Então eu consigo brincar com ela pra me ajudar a enxergar outros pontos de vista e ter uma visão mais ampla.

Mas isso seria difícil pra alguém sem essa noção desse uso, né. Alguém que queira só um dado pra confirmar uma opinião dela, sem se colocar à disposição de perceber outros pontos de vista, faria um uso mais restrito.

Eu vejo sim potencial pra criatividade, desde que essa pessoa saiba ampliar o pensamento com a IA e não só restringir ou apenas confirmar um ponto.

Entrevistador:

Quais benefícios você acredita que a IA pode trazer para a eficiência ou qualidade das campanhas publicitárias da agência?

Entrevistado:

É, no caso da própria capacidade computacional dela de trazer dados compilados pra nossas abordagens estratégicas em clientes, ajuda muito. Eu não preciso, por minha conta, entrar e procurar todos. Eu consigo pedir pra ela analisar nos relatórios oficiais tal, tal e tal do último ano quais foram os dados que citam esse comportamento do consumidor.

Então eu consigo, talvez mais rápido, colocar em prática uma tendência ou testar, que seja, uma abordagem em frente a um comportamento e ver se ela implaca ou não, por conta daqueles dados analisados com mais velocidade.

Então, pensando em estratégia, acho que deve caber pra campanhas também. Mas a velocidade dessa análise de dados de comportamento, ou aproveitar hypes, né, aproveitar discussões que estejam em alta, todo esse compartilhamento de conteúdo online, aí a gente consegue me ajudar a ter noção se vale a pena engajar naquilo ou não, ou como testar aquilo.

Entrevistador:

De que forma os gestores da agência incentivam ou apoiam a adoção de ferramentas de IA? Há barreiras internas a esse apoio?

Entrevistado:

Ah, eu acho que nós incentivamos de uma forma bem prática, sabe? Tipo, mostrar pra gente as ferramentas novas que vão surgindo, explicam como usar, damos exemplos de aplicação no nosso dia a dia, aqui das tarefas, assim dá pra gente entender na prática como isso ajuda. Também liberamos acesso às versões pagas quando é necessário, então você não precisa se preocupar em ficar limitado, desde que haja consciência, né? E tem o acompanhamento, né, sempre olhamos no que você produziu. Então o incentivo é mais “vamos usar, vamos experimentar, mas com atenção, com cuidado”.

Barreiras internas, eu vejo que tem, sim. Às vezes é cultural, sabe? Tem gente que ainda tem receio, tem gente que exagera, então rola uma resistência. E também depende do tempo de adaptação, porque a galera mais nova pega rapidinho, mas tem quem precise de mais orientação, então o gestor tem que dedicar atenção a isso.

Entrevistador:

Como o porte da sua agência (ex.: número de funcionários, recursos) influencia a decisão de adotar ou não tecnologias de IA?

Entrevistado:

Influência o momento, nossa, influencia tudo, né? Hoje, apesar de ser um time pequeno, teoricamente seria mais fácil acompanhar o uso de perto, né? Tanto que foi por isso, né, por esse acompanhamento próximo, que a gente percebeu que não estava legal. Interrompemos uma ação, né, um processo interno que estava em construção, interrompemos e mantivemos a parte que estava positiva.

Só que hoje, do tamanho que estamos e com o tipo de produto que oferecemos, só o que a gente já investe é o suficiente. Aqui há uma projeção de crescimento pensando em outro produto, que ainda vai na linha estratégica, só que voltada a comportamentos.

E aí, nessa linha estratégica de análise de comportamentos, vai existir um produto que é um sistema automatizado. No funcionamento desse sistema, aí sim exigirá um investimento maior em IAs, principalmente do tipo de programação, né? Hoje temos IAs com foco em programação, auxílio à programação, identificar erros, verificar falhas de segurança, ainda mais pensando em lei de proteção de dados.

Hoje a gente tem uma versão que já faz isso, mais simples, mas a ideia é investir em uma mais potente à medida que esse produto digital vai pro ar em forma de sistema.

Entrevistador:

Considerando o volume e a variedade das campanhas da agência, como a IA poderia otimizar suas operações? Isso é uma prioridade?

Entrevistado:

Sim, sim. Hoje ela reduz custo, já reduz custo, já reduz custo. Não sei, acho que assim não seria prioridade. Ó, está no plano, vamos investir mais em A, mas dentro das prioridades de aperfeiçoar as funcionalidades do sistema, não.

Sim, esse aperfeiçoamento vem acompanhado de investimento em A, isso então. Então, diríamos que ela reduz custo e aperfeiçoa as tuas operações do dia a dia. De certa forma, sim, ela faz com que você gere melhorias no produto mais rápido.

Entrevistador:

Você sente que normas ou expectativas do mercado publicitário local (ex.: clientes, associações) influenciam o uso de IA na agência? Como?

Entrevistado:

Então, é... eu já vi sobre, não sentir tanto na pele. O que eu posso te dar como exemplo de “sentir na pele” é essa regulação ou essa pressão. Seria, por exemplo, a questão de imagens de IA em documentos. Produzimos muitos e-books, então, se a imagem da IA for usada, precisa estar sinalizada como tal.

Tanto que, estrategicamente, a gente adota, para não desmerecer o material por apresentar uma imagem de IA, usar a própria lógica de solicitar a imagem e discutir o que veio como parte do conhecimento debatido ali. Então, a imagem de IA que usamos não vai só para ilustrar.

Como ocorrem críticas, por exemplo, em influencers de redes sociais que usam imagens de IA para construir posts, já veio um boom – todo mundo usando – e agora vem a crítica: “Ah, mas é sem imagem de IA?” Inclusive, isso já gera atrito, porque aí vêm os vídeos de IA, e todo mundo fica na dúvida: “Tá, mas isso aqui é real ou não?” Essa dúvida do real ou não pode ir na linha de comprometer a credibilidade de quem posta ou de quem organiza a campanha.

Então, nós não entramos nessa esfera, não assumimos essa briga. Mas, quando é usado nos nossos materiais, que são de conteúdo, essa imagem entra como parte da discussão. Vou te dar um exemplo: um dos conteúdos que produzimos como parte de uma campanha falava das

mudanças em habilidades para profissões. A última foi especificamente sobre a profissão do vendedor.

O vendedor que antes era um cacheiro viajante, depois era o cara que fica no telefone, o cara que faz visitas, representante. E qual seria o vendedor do futuro? Nessa discussão, nós solicitamos a duas IAs diferentes que criassem imagens, e essas imagens entraram na discussão. Ou seja, como a IA percebeu o que seria o futuro.

Eu discuti os elementos que ela colocou na imagem e o porquê, compondo o conteúdo. Não é apenas “uma imagem ilustrativa com um símbolozinho de gerado por IA”, dando a impressão de que a pessoa ficou com preguiça de procurar ou fazer uma imagem. Não, ela faz parte da discussão.

Então, essa é a estratégia que usamos para que possíveis críticas ao uso da IA não interfiram na nossa reputação.

Entrevistador:

A adoção de IA por concorrentes ou outras agências em Varginha afeta a decisão da sua agência de usar essa tecnologia? De que forma?

Entrevistado:

Até o momento, não afetou. São negócios meio que distintos, né? Uma proposta de entrega aparentemente diferente. A agência em si, o fato de trabalhar muito com ads, com Google... Ah, no geral, as agências aprofundam um pouco no estudo do Google em si.

Então, acaba que não tem tanta concorrência do ponto de vista “a tal agência estudou antes de mim e fez algo diferente usando IA”. A gente não percebe isso, porque não é comum, né? Usar Google, ter certificações do Google é algo difícil.

Então, os poucos que têm e trabalham com isso têm clientes suficientes, e ninguém está brigando ainda. A gente mal dá tempo de saber que o outro está fazendo.

Entrevistador:

Como as opiniões de colegas, parceiros ou outros profissionais influenciam sua visão sobre o uso de IA na agência?

Entrevistado:

Pensando em marketing de conteúdo, algo que é uma preocupação é quando você vai aproveitar um tema que está em alta. A tendência é que o uso de IA por várias pessoas, várias agências, vários produtores de conteúdo abordando o mesmo assunto seja muito parecido.

Então, isso é uma preocupação: se eu vou usar, o conteúdo que eu vou publicar vai ser parecido com o que todo mundo está fazendo. A chance é, sim, que seja assim. Inclusive, já tem até estudo científico abordando isso; nos próprios artigos, os pesquisadores, ao usar a IA, têm tido conclusões parecidas em assuntos diversos, o que não é legal.

Então, isso é uma preocupação hoje: “tá, eu usei IA, vai ficar parecido”. Então eu olho antes as abordagens e tento usar minha inteligência natural para diferenciar aquilo que a IA me deu como proposta. Diferenciação, não entrar nesse hype de ficar tudo muito igualzinho nas opiniões, é um ponto de preocupação. É um ponto: o resultado dela ser muito parecido.

Isso influencia minha decisão se eu vou usar o que ela propôs ou não. E tem também a questão da reputação, que eu já mencionei em outra resposta, quanto a encomendas. Quando eu recebo uma encomenda de uma instituição que encomendou um conteúdo recente nosso — não vou falar o nome — dentro das instruções havia restrições a esse uso.

Dentro da encomenda estava escrito exatamente essa frase: “de humanos para humanos”. Ou seja, a IA vem para ajudar, mas ao mesmo tempo vem para te atrapalhar, porque a IA se acostuma a usar. E aí, quem não está tão habituado a fazer do jeito ambidestro, dos dois jeitos, na hora que recebe uma encomenda dessa passa aperto.

Entrevistador:

Você ou sua equipe sentem algum prazer ou satisfação ao explorar ferramentas de IA na publicidade? Isso motiva a adoção?

Entrevistado:

Em termos de ser satisfatório, nem sempre. Porque já aconteceu da gente passar horas adequando a solicitação até vir algo bom. Então isso aumentou o estresse.

Mas, por outro lado, naqueles assuntos mais técnicos, que realmente a velocidade faz diferença, dá a motivação de se sentir: “poxa, tô saindo na frente”. Porque, olha só, ele analisou pra mim quatrocentos artigos que eu não conseguiria analisar em um ano de trabalho.

Então, quando esse suporte vem pra aumentar o valor da minha hora, sim, que eu já tenho uma especialidade, se a IA me ajuda a fazer com que essa especialidade valha mais, isso é motivador.

Só que, ao mesmo tempo, interagir com ela até conseguir esse resultado é muito bater a cabeça e aprender com cada erro. Então hoje a gente sabe como lidar com o Gemini, e que é diferente de como lidar com o GPT, que é diferente de como lidar com o Claude.

Cada um vai ter um comportamento ali: um salva conversas dos últimos meses inteiras, outro apaga do dia pro outro. Então é bem diferente. E aí esse processo de aprender é estressante, mas a motivação vem quando ele aumenta o valor da hora.

Entrevistador:

Como a complexidade das tarefas criativas (ex.: criação de campanhas, análise de público) influencia a decisão de usar IA na agência?

Entrevistado:

Eu posso te dizer que é diretamente proporcional à complexidade, entendendo complexidade como... pela palavra “complexidade”, seriam muitos elementos interagindo de forma que eu não consigo entendê-los simultaneamente.

Então, aumentando a complexidade, eu vou ter elementos do público que eu quero atingir, da expectativa do cliente que eu preciso atender, do processo de trabalho interno que não pode ser muito oneroso.

Então, esses elementos juntos, com o aumento da complexidade, talvez diminuam a disposição de usar IA. Porque, nesse momento, no tipo de estratégia, no tipo de conteúdo que a gente produz, a IA ainda é um risco.

Se eu recebo uma demanda de quatro horas de conteúdo inédito, original, é um risco muito alto pra eu assumir e usar, e ser pega no caminho.

Se eu atendo um cliente que é uma indústria, que tem um público muito específico, que vende um produto que é muito caro... vou dar um exemplo qualquer: imagina uma máquina de uma fábrica que só faz aquilo e só tem um tal tipo de fábrica.

Então, um cliente de perfil muito conhecido daquela indústria não cabe variações que a IA possa propor, ou argumentos que possam aparecer em tendências globais. Aquele público é mais rústico, mais tradicional. Ou seja, usar IA pra esse público também é um risco.

Então, eu vejo que complexidades — muitos elementos em volta de uma demanda de um cliente ou de uma estratégia — desencorajam a gente a usar IA nesse momento, a não ser que seja só pra trazer dados.

Agora, pra uso criativo, a gente usa bastante nas condutas de menor complexidade, exatamente pra entender como acontece, ganhando confiança medida que passa o tempo.

Entrevistador:

Em projetos que envolvem colaboração entre equipes ou etapas interligadas, a IA é vista como uma facilitadora? Por quê?

Entrevistado:

Sim, pensando em tarefas rotineiras, por exemplo: previsão de datas, análises de cronograma e e-mails, construção de e-mails com objetivos específicos — um e-mail pra esse grupo de leads, né, enviando um presente, convidando pra uma data comemorativa X.

Então, esses são usos que a gente nem chega a conferir mais, são usos que já entraram no próprio dia a dia. Seria como, né, abrir um Word pra escrever: seria abrir pra entender linguagens de e-mail variadas, pra adequar ali aquele contexto de forma mais rápida. Não que seria algo difícil de fazer, mas agilidade. Então isso sim seria um facilitador.

O que a gente usa também são softwares de edição de vídeo, não pra produção do vídeo, mas pra edição em modelos. A gente pega sugestões — sugestão de corte no contexto X. Aí, o fato de ele dar ideias de edição e sugerir como e qual ferramenta usar já facilita bastante.

Pra quem não é um editor de vídeo, pensando dentro de uma agência que é pequena e tem mais pessoas aglomerando funções — então eu sou redatora, responsável técnica e editora do vídeo. Eu estudei pras duas primeiras, pra última não. Nesse ponto aí é uma super facilitadora, pelo menos pra não sair muito zoada.

Entrevista AG9 Empregado

Olá, meu nome é Lucas Rosa Paiva, sou mestrando no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas. Estou conduzindo uma pesquisa sobre o uso de Inteligências Artificiais nas agências publicitárias de Varginha-MG. Gostaria de conversar com você sobre sua experiência e percepções a respeito dessa tecnologia no contexto da sua agência. A entrevista será gravada, com seu consentimento, e os dados serão tratados de forma confidencial, usados apenas para fins acadêmicos. Você concorda em participar?

Entrevistado:

Concordo

Entrevistador:

Ótimo, podemos começar!

Você acha fácil usar ferramentas de IA (ex.: ChatGPT, Canva) no seu trabalho diário? Quais dificuldades você enfrenta?

Entrevistado:

É uma ferramenta com barreira de entrada muito baixa na usabilidade, né. Tanto que a gente tem vários exemplos, e aí, saindo um pouco do aspecto da agência, só pra contextualizar: tem idosos que conversam com a IA através do áudio. Então, assim, ela é fácil de usar.

Quando você pergunta desse contexto da agência, ela é de fácil aplicabilidade, de fácil aplicação e de fácil usabilidade aqui dentro. Sim, assim, em todos os aspectos, em todas as áreas, no uso, eu não vejo dificuldade de maneira alguma pra utilizar. Pra utilização, não.

Entrevistador:

As ferramentas de IA que você conhece ou usa se encaixam bem nas tarefas que você realiza na agência? Por quê?

Muito. Porque, assim, do ponto de vista que eu entendo, essa é a melhor das habilidades da IA. Eu faço muito a parte de análise de dados, de compilar dados, grandes volumes de dados, né.

A gente tem aí, por exemplo, campanhas de um ano ou de um mês, mas que têm milhares, centenas de milhares de visitas. Você compila esses dados, entrega pra IA, aí ela faz uma análise e te entrega de volta padrões.

Então, assim, pô, velho, é nesse âmbito que, pra mim, é o melhor uso. Me adianta, nossa, um trabalho que antes era impossível de fazer, tá. Eu não conseguia analisar comportamento por comportamento do usuário pra definir um padrão que estaria fora do alcance ali.

Então não, não é esquisito. Sim, muito.

Entrevistador:

Na sua opinião, como a IA pode melhorar o resultado do seu trabalho (ex.: criação de conteúdo, análise de dados)? Vale a pena usá-la?

Entrevistado:

Eu trabalho muito com comportamento humano. Meu trabalho, na nossa agência, é totalmente voltado pra vendas, então é convencer alguém de comprar algo.

E, nesse ponto, o comportamento humano carrega padrões que, quando você estende pra um volume grande de pessoas, você encontra coisas que não encontraria se fosse analisar ali manualmente ou, então, levaria muito tempo. Você precisaria de uma equipe de especialistas em análise de dados, de comportamento e tudo mais.

Então eu consegui padronizar esses comportamentos, principalmente no longo prazo, quando eu pego clientes, por exemplo, de sete anos. Eu pego todos os anos. Qual que é o comportamento ao longo do tempo, ao longo do ticket médio, ao longo de vários indicadores, né?

Pô, velho, isso é incrível. Como potencializa a nossa capacidade de falar assim: “ó, não, cara, pô, faz sete anos que nesse mês a gente não consegue vender. Não importa o que a gente faça, não vende mais que tanto. Vamos começar a considerar que isso é um limite do mercado”.

E aí a gente diminui a verba pra vender esse tanto, porque não importa quanto mais de verba você põe, e a gente potencializa a verba em outro mês. Isso potencializa as vendas no geral, sacou?

Então sim, cara, aumenta. Eu indico totalmente se usar da maneira correta, entendendo como que funciona uma IA, por exemplo, generativa, que é o caso que eu tô dando exemplo. Eu aconselho demais, cara. Ela potencializa nossos resultados aqui grandiosamente.

Entrevistador

Você sente que os gestores da agência incentivam o uso de IA no seu trabalho? Como esse apoio (ou falta dele) afeta suas tarefas?

Entrevistado:

A gente tem duas realidades, tá? Vamos falar da realidade nossa aqui dentro e de uma realidade de mercado.

Na nossa realidade, eu incentivo muito, tá? Muito mesmo. Não faz sentido você, cara, ter uma enxada e tirar a grama do seu terreno com a mão, entendeu? Pô, se a enxada surgiu, não é “não vou usar enxada”. Eu vou usar enxada.

O ponto que a gente bate muito aqui é na qualidade do resultado que ela traz, pra que você utiliza. Então a gente, assim, pega muito firme nisso.

Mas eu acho que, no geral, no mercado, existe um incentivo pra fazer o quê? Pra entregar mais. O que não quer dizer que entregue mais qualidade. Então tem o incentivo do uso pra quê? “Putz, velho, com IA, se antes eu entregava dez artes, agora eu entrego cinquenta”. Ué, velho, mas tá, e cinquenta artes? Aumentou em cinco vezes, mas o resultado da campanha não. Então foda-se, véi, não importa.

Mas eu acho que há um incentivo pra entregar mais, aquela coisa, né, do... a gente sabe que muitas agências, velho, é bater lá e entregar, sim, na loucura.

E aqui há um incentivo pra potencializar o trabalho de uma pessoa mesmo. Tipo assim: “ó, velho, vai melhorar o seu trabalho individualmente ali”.

Entrevistador:

O tamanho da agência (ex.: equipe pequena, recursos limitados) facilita ou dificulta o uso de IA no seu dia a dia? De que forma?

Entrevistado:

Depende da mentalidade com que está sendo aplicado. Mais uma vez, eu vou abrindo uma dicotomia ali entre o que a gente enxerga e o que era pra ser a realidade.

Se você usar do jeito certo, potencializa muito, mas muito mesmo, porque você vai conseguir entregar um trabalho melhor, com mais resultado prático mesmo, que é aquilo que o cliente enxerga como resultado.

Mas eu tenho um pouco de receio, porque, se você utilizar... assim, todo mundo está utilizando, isso é fato, tá? Não tem essa discussão de “não tá rolando aqui”. Pô, velho, tá rolando em todo lugar, não importa pra quê que você utilize.

Tem alguns conceitos éticos, questões éticas, mas eu tenho muito medo de produzir coisa muito pior. E sabe o que está acontecendo agora? A gente já tem casos de IA que geraram textos que foram usados pra treinar outras IAs, que reproduziram esse texto erroneamente, entendeu?

Então, uma IA produziu uma informação que só foi gerada por ela, nunca existiu essa informação, e uma outra IA reproduziu essa informação, entendeu?

E aí eu tenho um pouco de medo, nesse quesito, da agência ser menor e não ter alguém avaliando criticamente o que está sendo feito.

Entrevistador:

Considerando os projetos em que você trabalha, a IA ajuda a lidar com a quantidade ou variedade de tarefas? Pode dar um exemplo?

Entrevistado:

Quantidade e variedade de tarefas.

Na variedade, não me ajuda, tá? Inclusive é um problemão, porque assim, ó, vamo lá.

Eu uso... eu vou falar o nome das IAs que eu uso, eu acredito que pode falar, pode falar. Eu uso aqui Gemini, Claude e ChatGPT. Eu uso as três, uso as três no plano pago, e no Claude eu tenho um plano pago, aquele maior de todos.

Eu tô explicando porque o Claude eu uso pra um projeto, o ChatGPT pra outro projeto, e aí o Gemini eu ainda vario, porque as personalidades do Gemini ainda conseguem separar as informações bem ali. Claude e ChatGPT misturam tudo.

Eu trabalhava tanto que hoje eu uso porque eu tenho um projeto em português e um em inglês. E eu usava os dois no ChatGPT, criando lá os projetos. Velho, toda vez o ChatGPT confundia, devolvia algo em inglês que era do projeto em português, e o português que era do projeto em inglês. Aí eu separei.

E aí o que eu acho: na quantidade de tarefas, velho, adiantou coisa assim, ó. Eu tenho um exemplo prático e eu posso explicar: eu fiz um projeto de dois anos em dois meses com a IA, saca? Era pra ser dois anos e saiu em dois meses. Se eu não tivesse o uso da IA...

Agora, a variedade não, porque eu tô sempre... a não ser que sejam tarefas do mesmo projeto, com o mesmo contexto. Se você fica mudando de contexto toda hora durante um diálogo com a IA, você vai confundir ela, sacou?

Então assim, é melhor que você comece um projeto, trabalhe nesse projeto com essa IA, e aí, velho, precisa trabalhar em outro? Você fecha aquele diálogo, abre um prompt novo e vai conversar.

Então, na variedade, não muito. Na quantidade, sem dúvidas, excepcional.

Entrevistador:

Os clientes ou o mercado local (em Varginha) já pediram algo que envolva IA (ex.: campanhas personalizadas)? Isso influencia seu trabalho?

Entrevistado:

Não, não.

Localmente nunca me pediram, nem... pra te falar a verdade, nem globalmente, tá?

Hoje eu acho que a gente ainda tem um receio muito grande de discutir sobre se eu uso IA no seu trabalho, como se fosse algo negativo, tá? Saca? Tá ligado?

Não, mano. Pô, é a mesma coisa de perguntar, sei lá, pra um matemático, tipo o Nikola Tesla, e falar pra ele: “cê usa calculadora?”. Naquela época, tá ligado? E alguém achar assim: “nossa, cê usa calculadora, velho? Cê não faz o cálculo na mão, oitenta páginas de cálculo?”. É mais ou menos isso que eu tenho como visão, tá?

Mas, então assim, não tem muito... as pessoas não chegam muito com esse diálogo, com essa conversa, ou puxam na IA. Isso, pra mim, eu nunca recebi esse tipo assim. Eu nunca recebi nenhuma solicitação que envolva IA, mas eu também nunca recebi nenhum desincentivo, saca? Tipo assim: “ô, não faz com IA isso aí não”. Nunca teve nenhum desses dois tipos de diálogo.

O que já aconteceu, não pra clientes, mas pra projetos internos, porque a agência também é cliente da agência. Então, pra projetos internos, já saiu coisa que eu falei assim: “ó, não”. Sacou? “Não dá pra usar IA nesse quesito aqui, nesse ponto aqui”. Aí a gente aboliu totalmente daquela tarefa o uso da IA.

Entrevistador:

Você sabe se outras agências em Varginha usam IA? Isso faz você sentir que a sua agência deveria usá-la também? Por quê?

Entrevistado:

Os movimentos da nossa agência estão mais vinculados aonde a gente quer chegar em si, sabe? A gente tem um objetivo, mais do que realmente seguir o que o mercado tá fazendo.

E aí, velho, é assim: o que as outras agências fazem ou deixam de fazer não me impacta tanto no meu modelo de negócio, no estilo que eu faço. Não tô falando que eu sou melhor, ou que é o certo ou errado, é o meu estilo.

Agora, eu sei que usam, tá? Eu sei que tem esse movimento e a gente consegue perceber. É visível. Hoje, cê olha uma imagem tratada de uma agência antes e depois, por exemplo, de um lançamento. Cara, eu já consegui verificar a diferença de um lançamento de uma empresa grande aqui da região antes do VEO3 e depois do VEO3. A imagem muda, a qualidade, a nitidez, tá ligado? Os traços mudam, muda tudo.

E aí cê fala assim: “porra, velho, claramente as duas imagens usavam”, mas... assim, eu acho que, se não ferir nenhum código profissional ou código de ética que existem, eu acho que não tem problema algum, não. Não me amedronta.

Eu acho que o pessoal só precisa se especializar pra usar do jeito certo, o que eu acho que é difícil de acontecer.

Entrevistador:

As opiniões dos seus colegas ou de outros profissionais afetam como você vê ou usa a IA no trabalho? De que maneira?

Entrevistado:

Afeta, por exemplo, em dois sentidos.

Um deles é: as pessoas que eu me baseio, ou que eu aprendo com elas, meus mentores e tudo mais, eles estão muito na frente nesse mercado. Tá, porra, tudo que chega pra gente essa galera já testou muito antes.

Então eu fico acompanhando o movimento de mercado. Por exemplo: ah, o Claude é melhor pra código, pum, Claude. Tal coisa é melhor pra gerar texto, pô, naturalmente falado, que é o

caso do Gemini, sacou? Pô, ChatGPT é muito bom em análise de planilhas, de dados ali consolidados.

E aí eu fico acompanhando nesse ponto e vou testando também, positivamente. Porque foi interessantíssimo pra mim conhecer o Claude, por exemplo, que era uma que eu não usava e que hoje é a que eu mais uso. Eu tenho o maior plano deles e eu uso muito.

Mas sim, a opinião deles impacta negativamente? Não. Se alguém vier falar pra mim assim: “ah, eu acho seu trabalho pior porque você usa IA”, eu falo: tá bom. O resultado do meu trabalho é que vai dizer se é melhor ou não usar IA.

Entrevistador:

Você sente prazer ou curiosidade ao usar ferramentas de IA no seu trabalho? Isso te motiva a experimentá-las mais?

Entrevistado:

Cara, muito, né. Velho, muito.

Eu sou... tem uma parada que eu sou apaixonado, é na capacidade humana da eficiência. O ser humano é muito eficiente. O ser humano conseguiu pegar... cara, eu não, eu vou fazer uma barbaridade, chutar aqui, mas, por exemplo, pegar um elefante de calorias e colocar dentro de um pacotinho, que é um McDonald's completo, tá ligado? Vai bater cinco mil, seis mil calorias, que a gente deveria caçar um elefante e comer ele inteiro pra ter.

Então a gente é muito eficiente.

E assim, enquanto eu tô usando a IA, o meu prazer é olhar o quão ela tornou meu trabalho mais eficiente. Eu não preciso fazer mais coisas que eu tinha que fazer toda vez, sabe?

Pô, velho, eu tenho uma informação de um cliente, eu passo ela pra IA e aí depois a IA vai ter essa informação gravada. Eu não vou precisar voltar lá no briefing do cliente pra olhar qual que era, pô, os do's and don'ts, tá ligado? O que fazer e o que não fazer.

E aí eu fico maravilhado. Eu acho incrível, velho. Porra, velho, é uma memória, é um HD do meu cérebro que eu tenho fora de mim, tá ligado? Eu acho maravilhoso.

Entrevistador:

As tarefas mais complexas que você realiza (ex.: criar campanhas, analisar público) ficam mais fáceis com IA? Por quê?

Entrevistado:

Cara, muito. Muito mais fácil, principalmente assim.

Ó, depende. Depende da tarefa, depende. É que assim, a gente tem que entender: quando cê fala de “eu uso a IA pro que ela deve ser utilizada”, tem coisas que exigem uma subjetividade que eu não vou dar na mão da IA pra pensar, entendeu? Pô, tem coisas que não fazem sentido.

Mas tudo que é objetivo eu sou fascinado. Então ela facilita muito.

Pô, se ali eu iria fazer uma análise de campanha, hoje o que ela permite... por exemplo, hoje cê consegue pegar, sei lá, sessenta mil termos de pesquisa que os clientes pesquisaram durante o mês no seu site. Todos os termos de pesquisa que levaram pro seu site.

E aí cê consegue entender quantas pessoas pesquisaram uma variação de, sei lá, “loja de sapato”, “loja do sapato”, “loja sapato”, e esse tipo de coisa. Em alguns mercados, isso faz toda a diferença, o modo, a variação do modo como essas pessoas pesquisam e o que vem depois.

E assim, num mês eu não conseguiria analisar sessenta mil palavras. Eu ia passar o olho por cima. E hoje eu consigo analisar com profundidade, e ela me dá um relatório, saca?

E aí assim, velho, em vinte minutos tá pronto isso. E aí eu só preciso avaliar tudo que ela fez e tomar decisões. Então, pô, sim, demais.

Entrevistador:

Quando você trabalha em equipe ou em projetos com várias etapas, a IA ajuda na colaboração ou integração das tarefas? Como?

Entrevistado:

Cara, ajuda. Mas assim, ó... eu não sei se quem vai ler o artigo e tudo mais vai ter acesso a isso, mas uma coisa que a IA também perde é contexto ao longo do tempo.

Ela vai apagando o que você vai falando, porque não faz sentido ela deixar tudo aquilo guardado. E ela perde contexto entre conversas e também ao longo do tempo. Ela tem um limite de tamanho de conversa, todas têm.

Tanto que, pô, o nosso ChatGPT travou aqui, velho. Ela parou de ter contexto pra falar com você, porque o espaço ali acabou.

Então, quando eu vou fazer tarefas de um projeto em que todas vão usar IA, eu pego e agrupo as tarefas por algum indicador em comum. Vou dar um exemplo aqui.

A gente vai fazer uma campanha de Dia das Mães pra uma empresa que precisa de todas as mídias, certo? Aí a gente vai usar IA pra fazer a mídia de outdoor. Eu gero uma documentação, faço toda a campanha com a IA, todo o texto, tudo que eu tenho que conversar e falar, e gero uma documentação disso. E salvo essa documentação.

Aí eu vou pra campanha de mídia digital. Putz, velho, a gente precisa mexer em algo que vai usar a IA da campanha de outdoor. O que eu faço? Eu pego aquela documentação que eu gerei, dou de novo pra IA e falo: “Ó, o contexto que eu quero trabalhar agora é esse.” E aí eu volto pra essa tarefa.

Então você tem que ter esse cuidado. Porque se você começa uma tarefa, pula pra outra e continua usando, ela vai confundindo as coisas. Você vai acabar se perdendo.

E se você levar um mês pra voltar nessa tarefa, você vai perder o contexto dela também.

Entrevista AG10 Empresário

Olá, meu nome é Lucas Rosa Paiva, sou mestrando no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas. Estou conduzindo uma pesquisa sobre o uso de Inteligências Artificiais nas agências publicitárias de Varginha-MG. Gostaria de conversar com você sobre sua experiência e percepções a respeito dessa tecnologia no contexto da sua agência. A entrevista será gravada, com seu consentimento, e os dados serão tratados de forma confidencial, usados apenas para fins acadêmicos. Você concorda em participar?

Entrevistado:

Concordo

Entrevistador:

Ótimo, podemos começar!

Como você avalia a facilidade de uso das ferramentas de IA disponíveis para as atividades da sua agência? Quais dificuldades você percebe?

Entrevistado:

As ferramentas de IA apresentam uma boa facilidade no uso das tarefas e no apoio estratégico. Elas oferecem uma interface intuitiva, então são muito tranquilas de usar. Fora isso, as respostas são rápidas, o que otimiza bastante o fluxo de trabalho dentro da agência.

Só que ela ainda falha em alguns pontos, principalmente na questão de buscas. Às vezes a IA desvia um pouco do assunto, começa a criar seu próprio conceito, e isso acaba saindo um pouco do nosso controle.

Até a gente conseguir restabelecer o foco, muitas vezes é mais fácil abrir um novo chat e começar do zero, sabe?

Então, ao mesmo tempo em que ela ajuda muito, ela também pode atrapalhar. É basicamente isso.

Entrevistador:

Na sua opinião, as ferramentas de IA se alinham bem com os processos criativos e operacionais da agência? Por quê?

Entrevistado:

As ferramentas de IA até que se encaixam bem na nossa rotina da agência. Tanto na parte criativa quanto na operacional, elas ajudam muito a agilizar ideias, organizar processos e resolver as tarefas de forma mais rápida.

Mas ainda depende muito de como a equipe usa, porque a IA só funciona de verdade quando entra como apoio ao olhar humano. Então, como eu falei na outra resposta, se a conduta do operador não for de excelência, o resultado também não vai ser.

É preciso dedicar bastante atenção à pergunta, para que ela entregue o seu melhor, e ir conduzindo todo o chat de acordo com o que você está procurando.

Entrevistador:

Quais benefícios você acredita que a IA pode trazer para a eficiência ou qualidade das campanhas publicitárias da agência?

Entrevistado:

A IA contribui bastante, porque traz mais velocidade, precisão e criatividade para as campanhas que a gente faz. No geral, ela otimiza o tempo e acelera processos. Ela analisa dados muito mais rápido, entende melhor o público, testa variações e cria ideias e materiais em menos tempo.

Tudo aquilo que um ser humano levaria muito mais tempo para executar, a IA consegue otimizar e transformar em caminhos práticos para a operação seguir com mais agilidade. Isso faz com que as campanhas fiquem mais eficientes, permitindo mais testes em menos tempo, análises mais completas e um fluxo muito mais acelerado.

Entrevistador:

De que forma os gestores da agência incentivam ou apoiam a adoção de ferramentas de IA? Há barreiras internas a esse apoio?

Entrevistado:

Os gestores, no geral, incentivam muito o uso de IA. A gente estimula o time a utilizar para tudo, o tempo todo. Sempre apresentamos ferramentas novas, mostramos como cada setor pode se beneficiar e onde a tecnologia pode aliviar processos.

Inclusive, recentemente automatizamos até o pedido de café no financeiro, porque estávamos tendo desperdício. Criamos um robô que envia uma enquete automática no WhatsApp para definir a quantidade certa antes de comprar. Isso evita excessos, organiza o fluxo e elimina o trabalho manual repetitivo.

Então, desde pequenas rotinas, como pedido de pão, até o desenvolvimento de soluções mais complexas, a IA está presente. A equipe já está totalmente acostumada, usa diariamente e isso melhora muito a organização e a qualidade do trabalho como um todo.

Entrevistador:

Como o porte da sua agência (ex.: número de funcionários, recursos) influencia a decisão de adotar ou não tecnologias de IA?

Entrevistado:

Cara, lá na agência a gente sempre tenta conciliar o uso da inteligência artificial entre os times. Por exemplo: o time de dev descobre uma ferramenta nova porque estão

desenvolvendo um aplicativo, e aí eles já compartilham com a criação, com o social, com o financeiro. A gente vive nessa troca.

É assim o tempo todo: “essa aqui vai te ajudar com imagem”, “essa outra é boa pra vídeo”, “essa aqui ajuda a contabilidade”, e por aí vai. Então a gente mantém todos os setores se comunicando e atualizados.

No fim das contas, a IA nem é mais uma pauta. Ela virou necessidade dentro da agência. É parte do nosso funcionamento mesmo.

Entrevistador:

Considerando o volume e a variedade das campanhas da agência, como a IA poderia otimizar suas operações? Isso é uma prioridade?

Entrevistado:

Cara, a IA ajuda muito no volume. A gente consegue dar conta das demandas, da variedade de campanhas. Às vezes eu joga lá cinco modelos de campanha, tal, tal, tal... e ela já devolve tudo mastigado, pronto pra usar. Claro que a gente adapta conforme o cliente, mas ela já organiza os processos e cria os materiais muito mais rápido.

E tem outra coisa importante: ela reduz bastante as falhas. Não elimina totalmente, mas diminui muito o erro humano. Mesmo assim, a gente continua acompanhando tudo de perto.

Por isso, sim: hoje a IA é prioridade. Ela garante ritmo, mantém a qualidade das entregas e ajuda em praticamente todos os processos. Acabou se tornando essencial.

Entrevistador:

Você sente que normas ou expectativas do mercado publicitário local (ex.: clientes, associações) influenciam o uso de IA na agência? Como?

Entrevistado:

Cara, com certeza. Hoje os clientes querem agilidade, querem velocidade. E, obviamente, não é só velocidade: a gente precisa entregar com excelência, com qualidade. A IA ajuda exatamente nisso. Acaba virando quase uma exigência, porque hoje tempo é dinheiro. Quanto mais rápido e mais performada for a entrega, mais rápida a operação como um todo. Isso vira um ciclo.

Além disso, o mercado precisa trabalhar em escala, principalmente as agências. Recentemente eu fiz um trabalho com uma agência parceira e percebi que eles usam inteligência de outro jeito. Eles não pagam os planos das ferramentas, e isso interfere no resultado. Como a gente já tem esse uso mais profissionalizado, com as versões completas das plataformas, a performance muda completamente. Melhora busca, melhora prompt, melhora tudo.

Quando você compara um resultado com o outro, a diferença é gritante. Um entrega um conteúdo, digamos, entre aspas, “burro”. E o nosso, por já estar todo estruturado em termos de performance, entrega algo muito mais significativo.

Deu pra entender, né?

Entrevistador:

A adoção de IA por concorrentes ou outras agências em Varginha afeta a decisão da sua agência de usar essa tecnologia? De que forma?

Entrevistado:

Sim, com certeza. Quando outras agências começam a adquirir essa tecnologia e a envolver a inteligência artificial nas entregas e nas ações delas, isso cria uma competitividade maior. Se a gente não acompanha, a gente fica pra trás. A gente perde agilidade, resultado, qualidade de entrega, e eles acabam ganhando espaço.

Então a gente precisa estar sempre padronizando, de olho no mercado, observando o que eles estão adotando, como estão conduzindo com os clientes deles, enfim... sempre ativo. É isso.

Entrevistador:

Como as opiniões de colegas, parceiros ou outros profissionais influenciam sua visão sobre o uso de IA na agência?

Entrevistado:

Cara, eu acho que é o que eu disse em uma resposta lá em cima, não lembro exatamente qual agora. Mas, dentro da agência, a gente tem vários setores, e eles sempre se comunicam entre si. Isso é um ponto positivo, porque a gente está sempre trocando. Fulano descobre uma ferramenta que às vezes ajuda tal setor a resolver um BO que estava rolando, entendeu?

Então essa troca entre nós lá dentro fortalece muito a operação como um todo. E isso faz com que cada setor esteja sempre atualizado, sempre buscando conhecimento e, obviamente, fazendo uma entrega de excelência.

Entrevistador:

Você ou sua equipe sentem algum prazer ou satisfação ao explorar ferramentas de IA na publicidade? Isso motiva a adoção?

Entrevistado:

Cara, com certeza. A galera adora mexer com IA, porque além de facilitar a vida, às vezes a gente está lá trabalhando e acaba chegando num resultado absurdo. A gente faz uma pesquisa, ajusta aqui e ali, e entrega uma parada que surpreende geral.

Então a gente sempre busca estar conectado entre os times e fazendo essa troca. Porque às vezes um resultado aqui ajuda o outro time a resolver algo, e vice-versa. E assim vai, como já falei nos áudios acima. A gente está sempre buscando essas trocas.

E nada melhor do que fazer um trampo, entregar uma parada da hora e pensar: “porra, trampo tá bem feito”. Isso aí dá um prazer enorme pra gente nas entregas.

Entrevistador:

Como a complexidade das tarefas criativas (ex.: criação de campanhas, análise de público) influencia a decisão de usar IA na agência?

Entrevistado:

é cara, quanto mais difícil, complexa, né, as tarefas do dia a dia, mais a inteligência artificial cumpre seu papel, né? vamos se dizer, em criar campanha, como eu tinha dito nos áudios anteriores lá, analisar público, fazer testes, e enfim. e o ser humano fazendo isso demora muito, porque o processo é muito mais lento, né? e ela já contribui com as informações, já agiliza os processos, né, gera insight mais rápido, enfim, organiza tudo, as informações.

Entrevistador:

Em projetos que envolvem colaboração entre equipes ou etapas interligadas, a IA é vista como uma facilitadora? Por quê?

Entrevistado:

Cara, como eu disse nos outros áudios aí, enfim, a IA organiza muito bem, ela otimiza o tempo de todo mundo. e como, né, como a gente tem agência, enfim, tem times lá, quando a gente vai fazer um projeto junto ou precisa mostrar algum dado, fazer alguma reunião, até mesmo pra cliente, enfim, a gente organiza tudo através da IA. um exemplo: eu preciso fazer reunião com o pessoal do marketing, eu vou alinhar meus pontos, né, fornecer meus dados, tudo que eu tô buscando, e joga na IA pra ela reformular isso, pra ela estruturar, deixar tudo organizado. isso vai, tipo assim, otimizar o tempo que eu gastaria, tipo, cinco horas pra fazer, um exemplo, e a IA, em um clique ali, já me entrega tudo praticamente mastigado. então, com certeza, beleza.

Entrevista AG10 Empregado

Olá, meu nome é Lucas Rosa Paiva, sou mestrando no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas. Estou conduzindo uma pesquisa sobre o uso de Inteligências Artificiais nas agências publicitárias de Varginha-MG. Gostaria de conversar com você sobre sua experiência e percepções a respeito dessa tecnologia no contexto da sua agência. A entrevista será gravada, com seu consentimento, e os dados serão tratados de forma confidencial, usados apenas para fins acadêmicos. Você concorda em participar?

Entrevistado:

Concordo

Entrevistador:

Ótimo, podemos começar!

Você acha fácil usar ferramentas de IA (ex.: ChatGPT, Canva) no seu trabalho diário? Quais dificuldades você enfrenta?

Entrevistado:

Sim, inclusive na parte de criação ajuda bastante. Conforme você utiliza as IA's, percebe que quanto mais você conversa com ela, mais "burra" ela vai ficando. Isso atrapalha e faz com que você precise reiniciar uma conversa e contextualizar tudo novamente. Outra dificuldade é com a IA nativa dos aplicativos Adobe, que estão ruins demais.

Entrevistador:

As ferramentas de IA que você conhece ou usa se encaixam bem nas tarefas que você realiza na agência? Por quê?

Entrevistado:

Sim! Eu sou designer e editor, então as ferramentas que utilizo são essenciais para a execução do meu trabalho. Ultimamente tenho usado bastante o Canva para melhorar e recorte rápido de imagem. Na edição utilizo IA's para me ajudarem a melhorarem copys, fazendo com que algumas falas se encaixem melhor com a trilha sonora.

Entrevistador:

Na sua opinião, como a IA pode melhorar o resultado do seu trabalho (ex.: criação de conteúdo, análise de dados)? Vale a pena usá-la?

Entrevistado:

A maior melhora no meu resultado eu acredito que seja no ganho de tempo. Se eu fosse fazer alguns recortes, demoraria muito se fosse feito manualmente ou, algumas imagens de bancos de dados, posso ficar procurando por várias horas que não acharia exatamente o que eu quero. IA's me ajudam a fazê-las com apenas um prompt.

Entrevistador:

Você sente que os gestores da agência incentivam o uso de IA no seu trabalho? Como esse apoio (ou falta dele) afeta suas tarefas?

Entrevistado:

Sim, inclusive temos todas as IA's disponíveis nos seus melhores planos. Como tinha dito, eles perceberam que temos uma melhora no tempo de realização das tarefas, então virou essencial.

Entrevistador:

O tamanho da agência (ex.: equipe pequena, recursos limitados) facilita ou dificulta o uso de IA no seu dia a dia? De que forma?

Entrevistado:

Antes era um pouco mais fácil, porque a empresa era pequena, num pouco intervalo de tempo, o crescimento foi bem progressivo, então as vezes dá problemas com login por ultrapassar o limite de usuários conectados. Isso fez com que fosse assinado vários planos em contas diferentes.

Entrevistador:

Considerando os projetos em que você trabalha, a IA ajuda a lidar com a quantidade ou variedade de tarefas? Pode dar um exemplo?

Entrevistado:

Sim. Na realização do meu trabalho é essencial. As IA's me ajudam a me organizar por me proporcionarem um pouco mais de tempo. Um bom exemplo é, fiz uma automação via N8N que envia dados (seguidores, ganho de seguidores, visualizações, alcance, interações, cliques) do instagram de uma cliente da Sourei para uma dashboard automaticamente.

Entrevistador:

Os clientes ou o mercado local (em Varginha) já pediram algo que envolva IA (ex.: campanhas personalizadas)? Isso influencia seu trabalho?

Entrevistado:

Não! Inclusive já pediram para NÃO usar.

Entrevistador:

Você sabe se outras agências em Varginha usam IA? Isso faz você sentir que a sua agência deveria usá-la também? Por quê?

Entrevistado:

Sei sim, conheço bastante pessoas que trabalham em outras agências e já me falaram a mesma coisa que afirmei no decorrer das perguntas, o ganho de tempo é absurdo

Entrevistador:

As opiniões dos seus colegas ou de outros profissionais afetam como você vê ou usa a IA no trabalho? De que maneira?

Entrevistado:

Sim. Raramente tenho algum feedback negativo sobre o que entrego aos clientes e até internamente. Então, sei que o trabalho que está sendo feito está agradando.

Entrevistador:

Você sente prazer ou curiosidade ao usar ferramentas de IA no seu trabalho? Isso te motiva a experimentá-las mais?

Entrevistado:

Sim! Ainda mais quando sai atualizações e eu percebo diferença no modo com que a IA está operando. Como eu trabalho numa empresa de tecnologia, nós ficamos sabendo dia a após dia de grandes ou pequenas atualizações que ocorrem com essas ferramentas.

Entrevistador:

As tarefas mais complexas que você realiza (ex.: criar campanhas, analisar público) ficam mais fáceis com IA? Por quê?

Entrevistado:

Sim. Na organização das criações, que geralmente podem ser feitos em larga escala (exemplo: 16 posts por dia), IA's me ajudam a organizar cronograma de postagens, hora, dia... Outra tarefa difícil que realizo é o aprendizado com N8N, que na maioria das vezes envolve códigos e isso as IA's estão tirando de letra, eu sempre utilizo elas para criarem esses códigos para mim.

Entrevistador:

Quando você trabalha em equipe ou em projetos com várias etapas, a IA ajuda na colaboração ou integração das tarefas? Como?

Entrevistado:

Sim. Ela agiliza alinhamentos, organiza informações e evita retrabalho. Ferramentas de IA também ajudam a transformar briefings longos em tarefas claras para cada pessoa do time, além de facilitar a comunicação entre áreas diferentes. Isso deixa tudo mais sincronizado e faz o projeto andar mais rápido.