

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

“INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO PORTUGUESA:
UTILIZAÇÃO, IMPACTOS E PERCEÇÕES DOS GESTORES
PORTUGUESES”

AUTOR: Ricardo Ramalho Rodrigues

ORIENTADORA: Ana Ramires

COORIENTADORA: Mafalda Nogueira

“INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO PORTUGUESA: UTILIZAÇÃO,
IMPACTOS E PERCEÇÕES DOS GESTORES PORTUGUESES”

AUTOR: Ricardo Ramalho Rodrigues

Dissertação apresentada ao IPAM, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em *Gestão de Negócios* realizado sob a orientação científica da Professora Doutora *Ana Ramires*.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho representa o culminar de um percurso desafiante, repleto de aprendizagens e superações, que só foi possível com o apoio de várias pessoas às quais expresso o meu profundo agradecimento.

Agradeço à Professora Doutora Mafalda Nogueira pela orientação dedicada, sugestões construtivas e confiança demonstrada no meu trabalho desde o primeiro momento.

À Professora Doutora Ana Ramires, o meu profundo agradecimento pela disponibilidade, paciência e apoio incansável ao longo de todo o estudo. A sua motivação constante e a confiança depositada foram fundamentais para que concluísse esta investigação com sucesso.

Agradeço também à minha namorada, que acompanhou todas as fases deste processo e me apoiou diariamente. Agradeço também a paciência nos momentos mais difíceis.

Por fim, à minha família agradeço por nunca deixarem de me apoiar e me incentivarem a alcançar os meus objetivos.

A todos, o meu mais sincero obrigado por terem feito parte desta conquista e por terem acreditado no meu sonho.

DECLARAÇÃO DE COMPROMISSO DE ESCRITA ÉTICA

Eu, Ricardo Ramalho Rodrigues, declaro por minha honra que o trabalho aqui apresentado para obtenção do título de Mestre em 2025 pelo Instituto Português de Administração e Marketing do Porto é original, resultado da investigação que realizei, e que a utilização de contribuições ou textos de autores alheios estão devidamente referenciados, obedecendo aos princípios e regras dos Direitos de Autor e Direitos Conexos.

Mais ainda, declaro por minha honra que no caso deste trabalho incluir conteúdos desenvolvidos com origem, total ou parcial, de ferramentas de inteligência artificial, estes estão claramente identificados e devidamente referenciados.

Porto, 15 de junho de 2025.

O autor: Ricardo Ramalho Rodrigues

RESUMO

Objetivo: Este estudo tem como objetivo analisar os comportamentos, padrões de uso e percepções dos gestores portugueses face ao uso de inteligência artificial em contexto laboral.

Metodologia: A metodologia utilizada foi de natureza quantitativa, baseada no modelo UTAUT 2 de Venkatesh et al. (2012) e em construtos complementares para testar sete hipóteses que explicam a intenção de uso de inteligência artificial pelos gestores portugueses. A recolha de dados foi realizada através de um inquérito *online*, aplicado a uma amostra de 106 gestores portugueses.

Resultados e principais conclusões: Os resultados obtidos revelam que os gestores utilizam inteligência artificial principalmente para produção de texto, recorrendo ao *ChatGPT*. Para conhecerem novas ferramentas, recorrem principalmente a *websites* e redes sociais como fontes de informação. Relativamente aos fatores que influenciam a intenção de uso, confirmou-se o impacto positivo da expectativa de performance, condições facilitadoras e atitude. Pelo contrário, o esforço esperado, influência dos pares, risco percebido e qualidade e confiança na informação não revelaram significância estatística.

Limitações: O número de participantes no estudo e a adaptação exclusiva ao contexto português limita a generalização das conclusões obtidas para outros contextos e países.

Originalidade/Valor: Esta investigação contribui para colmatar a lacuna da inexistência de estudos sobre inteligência artificial focados especificamente gestores portugueses, apesar da crescente relevância do tema.

Palavras-chave: Inteligência Artificial (IA); Gestores portugueses; Intenção de uso; UTAUT2.

ABSTRACT

Objective: This study analyses the behaviours, usage and perceptions of Portuguese managers towards the use of artificial intelligence in the workplace.

Methodology: The methodology used was quantitative in nature, basen on the UTAUT 2 by Venkatesh et al. (2012) and complementary constructs to test seven hypotheses that explain the intention to use artificial intelligence by Portuguese managers. Data collection was carried out through an online survey, applied to a sample of 106 Portuguese managers.

Results and main conclusions: The results obtained reveal that managers use artificial intelligence mainly for text production, using ChatGPT. To find new tools, they mainly use websites and social media as sources of information. Regarding the factors that influence the intention of use, the positive impact of performance expectations, facilitating conditions and attitude was confirmed. On the opposite, the expected effort, peer influence, perceived risk and quality and trust in information did not reveal statistical significance.

Limitations: The number of participants in the study and its exclusive adaptation to the Portuguese context limit the generalisation of the conclusions obtained to other contexts and countries.

Originality/Value: This research contributes to filling the gap in the lack of studies on artificial intelligence focused specifically on Portuguese managers, despite the growing relevance of the theme.

Keywords: Artificial Intelligence (AI); Portuguese managers; Intention of Use; UTAUT 2.

ÍNDICE

Agradecimentos	2
Declaração de compromisso de escrita ética	3
Resumo	4
Abstract	5
Índice	6
Índice de figuras	8
Índice de tabelas	9
Lista de abreviaturas	10
1. Introdução	11
2. Revisão da literatura	12
2.1. IA	12
2.2. A IA na Gestão dos recursos de uma organização	16
2.3. Vantagens e Desvantagens da aplicação da IA pelo Gestor na organização	19
2.4. Tendências futuras da aplicação da IA na Gestão	21
2.5. Modelo de Investigação UTAUT e UTAUT 2	22
3. Metodologia	24
3.1. Modelo Conceptual	24
3.2. Construtos e Hipóteses	25
3.3. Justificação da Metodologia e da Técnica de Recolha de Dados	29
4. Análise de dados	31
4.1. Caracterização da Amostra	31
4.2. Análise Qualitativa	34
4.3. Análise Fatorial Exploratória	35
4.4. Modelo de Regressão Linear Múltipla	40
5. Discussão de Resultados	43

6. Conclusão	45
6.1. Contribuições teóricas e práticas	45
6.2. Limitações e Sugestões de investigação futuras	47
Referências bibliográficas	48
Anexos	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Tipos de Aprendizagem da IA	13
Figura 2 - Ferramentas de IA.....	15
Figura 3 - Modelo Conceptual.....	24

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Dimensões/Construtos do Inquérito	25
Tabela 2 - Caracterização Sociodemográfica da Amostra	32
Tabela 3 - Caracterização do nível de gestão	32
Tabela 4 - Caracterização da utilização de internet e de IA	33
Tabela 5 - Caracterização da empresa face ao uso de IA	34
Tabela 6 - Análise qualitativa	35
Tabela 7 - Análise descritiva dos itens das escalas	36
Tabela 8 - Resultado da AFE às variáveis independentes	39
Tabela 9 - Análise fatorial da variável independente	40
Tabela 10 – Resultados da regressão linear múltipla: preditores da intenção de uso de IA	42

LISTA DE ABREVIATURAS

ANOVA – Análise de Variância

EFA – Análise Fatorial Exploratória

IA – Inteligência Artificial

NPL – Natural Language Processor

UTAUT – Unified Theory of Acceptance and Use of Technology

VIF – Fator da Inflação da Variância

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, a inteligência artificial (IA) assume um papel de destaque no que diz respeito às principais formas de inovação, que têm impacto direto no crescimento económico das organizações e na forma com os gestores desempenham as suas funções (Aldoseri et al., 2023; Aung et al., 2021).

Acredita-se que a IA é vista como uma das ferramentas mais importantes da última década e que pode acarretar mudanças relevantes ao nível da sociedade e das organizações, alterando também a forma como os gestores executam as suas tarefas e lidam com os problemas. Nos dias de hoje, os gestores têm a oportunidade de utilizar diversas ferramentas de IA que os auxiliam no desempenho das suas funções, facilitando a análise de dados e melhorando as tomadas de decisão, otimização de recursos, criação de conteúdos e facilitando muitas outras tarefas (Allah Rakha, 2023; Aung et al., 2021; Morales-García et al., 2024).

Assim, torna-se fundamental perceber que ferramentas são utilizadas atualmente pelos gestores portugueses, quais os seus impactos e qual a finalidade do uso. Além disso, é também relevante avaliar a perceção dos gestores face à utilização de IA atualmente e no futuro. Desta forma, foi definida a questão de investigação “Quais são as tarefas, padrões de uso e perceções dos gestores portugueses relativamente ao uso de IA no exercício das suas funções?” e identificado o objetivo geral que deriva da definição da questão de investigação.

Com vista a alcançar o objetivo geral, foram definidos vários objetivos específicos que necessitam de ser alcançados, como identificar as principais tarefas realizadas com recurso a IA pelos gestores portugueses e analisar a frequência de uso de IA pelos gestores portugueses em contexto laboral. Além disso, pretende-se identificar os fatores que influenciam a utilização de IA pelos gestores portugueses e explorar as suas perceções e atitudes face à utilização de IA. Por fim, pretende-se avaliar a relação entre fatores identificados e a intenção de uso de IA pelos gestores.

Assim, este estudo tem como objetivo contribuir para o conhecimento científico ao analisar os comportamentos e perceções dos gestores portugueses face ao uso de IA no contexto da sua atividade profissional

2. REVISÃO DA LITERATURA

No presente tópico será elaborada uma revisão da literatura, onde se explora o conceito de IA, bem como os seus tipos de aprendizagem. Além disso, será ainda feita uma pesquisa relacionada com os dois tipos de IA (preditiva e generativa) e as principais ferramentas disponíveis atualmente.

Posteriormente, será abordado o tema da IA na gestão das organizações por parte dos gestores portugueses. Neste sentido, serão abordados os impactos da utilização de IA na gestão dos recursos (tangíveis, humanos e intangíveis) das organizações. Nesta fase serão ainda explorados os conceitos de criatividade e desempenho organizacional aliados ao conceito principal da IA. Além disso, serão referidas as vantagens e desvantagens da sua aplicação para o gestor e as tendências futuras às quais os gestores e as organizações devem estar atentos.

Por fim, será contextualizado o modelo de investigação UTAUT e UTAUT 2.

2.1. IA

A IA pode ser definida como a atribuição de capacidades semelhantes às do ser humano a um algoritmo, como por exemplo a capacidade de interpretar, pensar e solucionar problemas, tendo em conta a finalidade para a qual foi treinado e as informações que possui (Enholm et al., 2022; Wamba-Taguimdje et al., 2020).

Não existe consenso quanto à finalidade da IA, uma vez que de acordo com Demlehner, Laumer e Makarius et al. (2020) a IA é desenvolvida apenas para responder a problemas muito trabalhosos e complexos que o ser humano não consegue executar. Já de acordo com Mikalef & Gupta (2021), a IA trata-se de um algoritmo capaz de replicar o pensamento humano e a sua capacidade de interpretação, aprendizagem, compreensão e dedução.

Estas capacidades permitem ao algoritmo aprender com os dados e fornecer conclusões relevantes para o alcance dos resultados e para o cumprimento dos objetivos organizacionais previamente estipulados.

Existem três formas de aprendizagem através das quais o algoritmo consegue adquirir conhecimento. A supervisionada consiste em fornecer ao algoritmo uma resposta esperada, onde existe um rótulo que indica a que categoria uma determinada informação pertence, para que o algoritmo consiga distinguir diferentes informações e classificar a sua relevância perante um tema ou problema apresentado. A não supervisionada, onde não são fornecidas quaisquer respostas esperadas, ou seja, as informações são dadas sem rótulos, e é o algoritmo que identifica a categoria a que a informação pertence, tendo em conta padrões ou semelhanças identificadas, em comparação com outras informações. Na aprendizagem por reforço, em vez de ser atribuída uma resposta ao algoritmo, pretende-se que o mesmo formule uma hipótese, sendo posteriormente fornecido um *feedback* positivo ou negativo, tendo em conta a sua qualidade. Este tipo de aprendizagem faz com que o algoritmo melhore as suas ações, através de um processo de tentativa e erro.



Figura 1 - Tipos de Aprendizagem da IA

Nota: Elaboração própria com base em (Ludermir, 2021)

De acordo com Santaella (2024), com a evolução da IA e tendo em conta todas as capacidades e ferramentas que apresenta, surgiu a necessidade de dividir o conceito em dois subconceitos denominados de IA preditiva e IA generativa.

Relativamente à IA preditiva, a sua denominação surge pela capacidade de recolher e analisar dados e identificar padrões. Estas características permitem às empresas melhorar a sua gestão em vários níveis, uma vez que a grande capacidade de leitura e análise de dados permite uma tomada de decisão mais informada e consciente (Santaella, 2024).

No que diz respeito à IA generativa, esta advém da crescente evolução dos *Natural Language Processor* (NPL), e possuem a capacidade de compreender textos e processar informação, permitindo às ferramentas de IA entender e executar ações tendo em conta os comandos (*prompts*) fornecidos pelo utilizador. Posto isto, foram atribuídas ao algoritmo as capacidades de gerar textos, imagens, sons, entre outros, através da combinação dos comandos pedidos pelos utilizadores com um algoritmo que utiliza probabilidades para realizar os pedidos de forma assertiva e que satisfaçam as necessidades do utilizador (sendo considerados pertinentes e adequados). A crescente utilização de IA generativa contribuiu significativamente para discussões ligadas à criatividade, *design* e para se explorar quais serão os impactos da sua utilização em termos sociais e empresariais (Santaella, 2024).

De acordo (Aldoseri et al., 2023) com a crescente utilização de IA, foram surgindo diversas ferramentas com finalidades distintas, mas que permitem auxiliar o ser humano no desempenho das funções quotidianas e laborais (Figura 2).

Começando pelo *machine learning*, este é o processo que serve de base para o desenvolvimento das ferramentas a seguir apresentadas, sendo caracterizado pelo processo de aprendizagem da máquina perante os dados prestados (Aldoseri et al., 2023). Como visto anteriormente, este pode ocorrer de três formas distintas e vai permitir ao algoritmo adquirir capacidades como a previsão de ocorrências, identificação de linguagem, entre outras (Aldoseri et al., 2023; Ludermir, 2021).

De seguida, no que concerne ao *Deep Learning*, esta é uma subárea da IA onde o algoritmo é composto por diversas camadas de neurónios (as redes neurais artificiais) que se assemelham às redes neurais humanas e permitem que a aprendizagem seja efetuada de forma automática (Aldoseri et al., 2023; Iberdrola, 2025).

A ferramenta NPL, caracteriza-se pela capacidade de o algoritmo conseguir processar informação, sob a forma de discursos ou texto e comunicar com o ser humano de uma forma mais natural. Através da deteção e interpretação da informação fornecida, o algoritmo tem a capacidade de analisar textos, identificando a língua em que foi escrito e traduzir essa informação. O algoritmo possui ainda a capacidade de identificar os sentimentos que o autor vivencia e/ou expressa no texto, formular respostas, identificar se um determinado email é, por exemplo, *spam* ou se o seu conteúdo é relevante e corrigir erros gramaticais (van der Maas et al., 2021).

Para além das ferramentas apresentadas, existe a robótica e os *chatbots*, que embora sejam conceitos distintos, ambos podem ser descritos como instrumentos/meios para realizar ações que são executadas inúmeras vezes e que, por esse fator, se podem tornar bastante cansativas, trabalhosas ou até mesmo frustrantes ao serem realizadas (Aldoseri et al., 2023; Iberdrola, 2025).

A robótica está ligada à construção de *robots* e sensores utilizados para diversas ações da organização, sendo que esta ação pode ser física ou digital. No digital, estes podem desempenhar diversas ações como a análise de dados, através identificação de padrões e dos conhecimentos do próprio algoritmo (van der Maas et al., 2021).

Os *chatbots* são um exemplo de *robot* digital cuja utilização tem vindo a aumentar bastante. Estes são normalmente utilizados para prestar auxílio aos clientes ao longo da sua jornada de compra, através, por exemplo, da resposta a dúvidas ou da sugestão de artigos, permitindo uma comunicação que se ajusta ao próprio cliente e que é efetuada logo no momento (Iberdrola, 2025; Nair et al., 2024).

Por fim, existe ainda a realidade virtual e a realidade aumentada, que consistem em criar um cenário virtual que simula uma experiência vivida na realidade. Estas tecnologias pretendem tornar mais imersiva e interessante a experiência para o utilizador (Pan & Zhang, 2021).

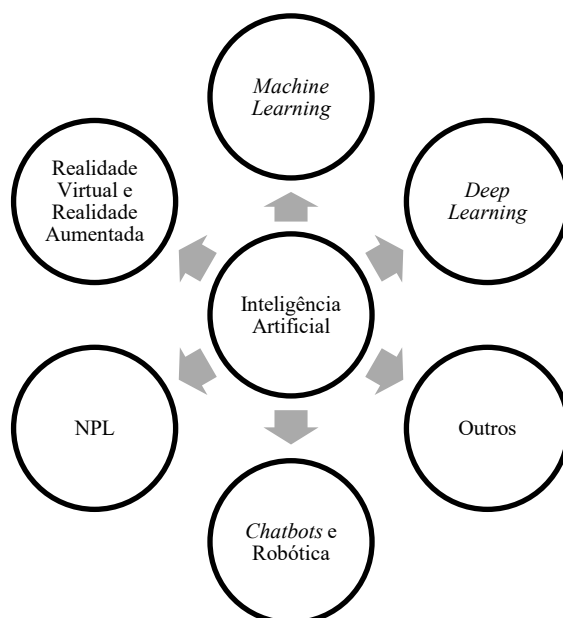


Figura 2 - Ferramentas de IA

Nota: Elaboração própria com base em (Aldoseri et al., 2023)

2.2. A IA NA GESTÃO DOS RECURSOS DE UMA ORGANIZAÇÃO

A IA veio alterar o funcionamento e a organização das empresas, uma vez que gerou alterações significativas na maioria dos processos e tarefas a desempenhar pelos colaboradores, o que se traduziu na necessidade de serem alteradas as estruturas organizacionais e ajustada a distribuição dos recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos da organização (Makarius et al., 2020; Wamba-Taguimdje et al., 2020).

Os recursos de uma organização podem ser divididos em três subconjuntos tendo em conta a tipologia dos mesmos (Mikalef & Gupta, 2021): os tangíveis englobam os dados e informações da organização, a sua capacidade tecnológica e os recursos básicos que possui para realizar as ações no mercado; os humanos são centrados nas pessoas que compõe a organização e são caracterizados pelo conjunto de competências e conhecimentos ao nível das técnicas e dos negócios; e os recursos intangíveis, apesar de serem menos visíveis, têm um grande impacto no funcionamento da organização ao nível da sua coordenação interdepartamental e da sua capacidade de mudança e predisposição para a inovação. Os dados podem ser definidos como um conjunto de informações recolhidas sob a forma de texto, imagens ou ainda áudio e vídeo e podem ser classificados como internos e externos (Zha et al., 2025). No que diz respeito aos dados internos, estes podem ser definidos como o conjunto de dados gerados pela própria organização, em todos os departamentos e que estão relacionados com as ações que a empresa realiza no seu mercado-alvo. Os dados externos são os obtidos fora da organização, como os dados do mercado onde atua, tendências, entre outros (Mikalef & Gupta, 2021; Zhao et al., 2014).

Cada vez mais são geradas grandes quantidades de dados que podem estar estruturados ou não, e, que devem ser analisados, surgindo assim o conceito de *Big Data*. A *Big Data* contempla ainda a análise dos dados e o conjunto de informações que são geradas pelas mesmas. A IA pode ser um recurso a adotar pelo gestor para efetuar essa mesma análise, através da capacidade de serem criados algoritmos treinados para essa função com recurso a *machine learning*, tendo a vantagem de conseguirem lidar com uma quantidade enorme de dados de clientes (Misra et al., 2022). Destaca-se que para se realizar uma boa análise dos dados, é necessário que sejam recolhidos de forma correta e eficiente e que apresentem informações relevantes para quem os analisa. Para isso, é essencial garantir uma boa

quantidade e qualidade dos dados recolhidos, bem como uma boa filtragem dos mesmos (Mikalef & Gupta, 2021; Zha et al., 2025).

De forma que o gestor tenha a capacidade de desempenhar tarefas como analisar grandes volumes de dados e, através dessa análise, obter conclusões úteis para as suas tomadas de decisão e outras ações, a empresa precisa de garantir que possui uma capacidade tecnológica robusta, que aguente essas mesmas ações. Assim, torna-se importante investir em periféricos (*hardware*), interligar os seus bancos de dados com a *cloud* e desenvolver os seus sistemas (*software*) (Li et al., 2023).

Desta forma, as organizações devem então possuir uma boa capacidade tecnológica para que o gestor possa utilizar funções da IA mais pesadas e mesmo para realizar algumas tarefas essenciais, como por exemplo edição de imagem. Assim, a capacidade tecnológica das organizações pode ser uma característica que compromete a adoção e utilização de certas ferramentas e a competitividade da empresa no mercado onde atua (Chui & Malhotra, 2018; Mikalef & Gupta, 2021).

A IA garante às organizações custos associados à modernização dos seus equipamentos e ao desenvolvimento de *software* para executar as tarefas que trazem valor para a empresa (Li et al., 2023). Além disso, será necessário que as empresas e os seus gestores e colaboradores invistam tempo e recursos, principalmente financeiros, para que sejam aplicadas de forma correta e eficaz as ferramentas de IA e produzidos os resultados esperados com a sua aplicação (Mikalef & Gupta, 2021). Contudo, acredita-se que através da correta aplicação pelos gestores das ferramentas de IA nas organizações, serão automatizados processos, ajustada a distribuição dos recursos dentro da organização e melhoradas as tomadas de decisão, o que se traduz numa otimização dos recursos da empresa (Enholm et al., 2022; Makarius et al., 2020; Mikalef & Gupta, 2021; Wamba-Taguimdje et al., 2020).

A adoção da IA por um gestor introduziu um conjunto de novas ferramentas que permitem que o mesmo tome decisões mais acertadas, o que melhora o desempenho das estratégias implementadas. Além disso, acredita-se que a IA garante ao gestor a capacidade de melhorar a satisfação dos consumidores, através da melhoria dos produtos ou serviços oferecidos pela organização e o aumento do lucro através do aumento das vendas (Makarius et al., 2020; Wu & Monfort, 2023).

Segundo Mishra e Pani (2021), a IA pode desempenhar um papel fundamental para a melhoria das ações do gestor de marketing uma vez que, através da combinação dos dados dos clientes com a capacidade do algoritmo em identificar padrões e fazer previsões, é possível fazer uma segmentação mais exata e rigorosa, baseada nas características comuns de determinados clientes. Além disso, permite ainda ao gestor de marketing ter a capacidade de efetuar uma ação de marketing personalizada e orientada para o cumprimento dos gostos e expectativas de cada cliente, de forma individual.

De acordo com Rodrigues (2021), as empresas devem contratar colaboradores capazes de interagir com as novas ferramentas digitais, incluindo as de IA ou oferecer formação aos seus atuais trabalhadores, para que haja um maior aproveitamento destas tecnologias e um consequente aumento da produtividade dos colaboradores e da organização.

No que diz respeito à coordenação entre os departamentos das organizações, a IA veio fornecer aos gestores e às organizações novas ferramentas que permitem a realização de tarefas repetitivas e complexas, o que permite aumentarem a sua eficiência, uma vez que é reduzida a sua carga laboral e podem dedicar mais tempo a tarefas fulcrais para a organização. Além disso, existem ferramentas que permitem a tradução em tempo real das conversas entre colaboradores, o que pode beneficiar a comunicação interdepartamental e a relação entre gestor e colaborador (Joshi, 2023).

Através da IA e das suas potencialidades, surgem novas formas de organização das empresas e de relação entre departamentos, que por norma são mais ágeis e dinâmicos que os modelos tradicionais. Estes modelos podem acarretar grandes ganhos em termos de produtividade e capacidade de resposta das organizações face à necessidade constante de se adaptarem aos avanços tecnológicos e às necessidades do mercado (Mikalef & Gupta, 2021). A capacidade de os gestores adotarem novos métodos e ferramentas para realizarem as ações essenciais à permanência competitiva da sua empresa no mercado, surgindo novos modelos de negócios e formas de organização interdepartamental (Allah Rakha, 2023; Rodrigues, 2021).

Com o passar do tempo, as organizações e os seus gestores têm vindo a adotar ferramentas de IA, apesar de ser um processo demorado devido à necessidade de treinar o algoritmo e à falta de opções no mercado. Contudo, os gestores que decidiram que a empresa iria adotar primeiro esses algoritmos e que utilizam as ferramentas para desempenhar tarefas garantiram à sua empresa uma vantagem competitiva face às restantes, o que pode ser um

fator de diferenciação e de destaque no mercado onde atuam. A resistência à alteração de processos e adoção de ferramentas IA pode se concretizar então na falta de evolução da empresa, independentemente da quantidade de recursos disponíveis, capacidade de recursos humanos e grandes investimentos (Mikalef & Gupta, 2021).

Como visto nesta secção e abordado também na seguinte, relacionada com as vantagens e desvantagens da IA na gestão, a IA agrega valor à organização, principalmente em termos de criatividade e produtividade dos seus colaboradores e gestores (Mikalef & Gupta, 2021; Santaella, 2024). Ao nível da produtividade, a adoção consciente por parte dos gestores de novos modelos de organização e colaboração interdepartamental, a automatização de tarefas que por norma são repetitivas e complexas, a tradução de textos em tempo real, a troca de dados instantânea, a utilização de *chatbots* no atendimento ao cliente e outras, podem impactar o desempenho da organização no mercado e a sua relação com os clientes. Além disso, a relação entre a adoção de IA e a otimização de recursos pode ser um fator que por si só aumente a produtividade das empresas (Mikalef & Gupta, 2021).

Ao nível da criatividade, a adoção de IA generativa e a utilização de modelos de NPL podem trazer benefícios em termos de criatividade dos gestores, colaboradores e da empresa, desde que exista critério, ponderação e moderação aquando da sua utilização (Santaella, 2024).

2.3. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA APLICAÇÃO DA IA PELO GESTOR NA ORGANIZAÇÃO

No que diz respeito às vantagens da aplicação de ferramentas de IA nas organizações pelas equipas de gestão, é possível concluir que esta proporciona uma melhoria na gestão do trabalho, através da automatização de determinadas tarefas consideradas repetitivas e complexas (Aldoseri et al., 2023; Aung et al., 2021).

A melhoria da tomada de decisão dos gestores tem impacto no aumento da satisfação dos clientes, nas receitas da empresa, na qualidade dos serviços apresentados ao mercado e na gestão das organizações, através de orientações geradas pela análise de dados (Makarius et al., 2020; Wu & Monfort, 2023).

Além destas, a identificação de padrões e grande capacidade de análise de dados veio permitir aos gestores realizar uma segmentação precisa e rigorosa e a adoção de estratégias de comunicação e marketing personalizadas, que correspondem aos gostos e preferências de cada cliente (Mishra & Pani, 2021). Por fim, acredita-se que a IA, através das suas capacidades, permite uma melhor gestão dos recursos organizacionais, impactando a distribuição dos mesmos e a coordenação dos diversos departamentos da organização (Joshi, 2023; Wamba-Taguimdje et al., 2020).

Por sua vez, como desvantagem da IA existe o risco associado aos cibercrimes e ciberataques, pelo que as empresas e os seus gestores devem garantir a proteção e a privacidade dos dados, que têm em posse e pretendem analisar, para assim garantirem a segurança dos seus clientes, sistemas e informações confidenciais (Allah Rakha, 2023; Forbes Technology Council, 2024). Além da desvantagem anterior, os gestores devem estar preocupados com a possibilidade de os resultados apresentados pela IA serem enviesados ou ainda discriminatórios. Assim, a qualidade dos dados e do treino das ferramentas de IA tornam-se fundamentais para evitar este tipo de erros que podem comprometer as decisões e análises fundamentais para a atuação da empresa no mercado. As preocupações em termos éticos associados à utilização da IA nas organizações também têm sido apontadas como uma desvantagem (Allah Rakha, 2023; Aung et al., 2021).

Além disso, os custos elevados relacionados com a utilização da IA, quer para a atualização de *software*, quer para a aquisição de equipamentos, podem ser um entrave para a utilização de determinadas ferramentas por parte das empresas (Allah Rakha, 2023; Li et al., 2023). De acordo com Morales-García et al. (2024), a IA pode causar dependência tecnológica e representar um perigo para o desenvolvimento, por impactar negativamente o desenvolvimento social e cognitivo, principalmente nos jovens, pelo que deve ser avaliado o seu impacto a longo prazo na saúde mental e nas alterações sociais e culturais. Este impacto também deve ser considerado pelos gestores, que devem avaliar os efeitos da utilização de IA nos seus colaboradores.

O aumento da utilização de IA generativa pela população em geral veio contribuir para o aumento da desinformação e da divulgação de notícias falsas, devido ao facto de ser fácil aceder à mesma. Estas ferramentas, ao permitirem a criação de imagens, sons, entre outros, sem controlo, podem ser percecionadas como uma das principais desvantagens da IA (Santaella, 2024).

Por fim, o impacto da IA em termos sociais, mais concretamente no emprego, onde se aborda a questão da criação ou alteração de certas tarefas a desempenhar pelos gestores e colaboradores, pode para alguns indivíduos ser considerada uma vantagem, mas para outros uma desvantagem por afetar diretamente a sua fonte de rendimento (Allah Rakha, 2023; Aung et al., 2021).

2.4. TENDÊNCIAS FUTURAS DA APLICAÇÃO DA IA NA GESTÃO

A IA está em evolução pelo que se exige a um gestor que esteja constantemente informado sobre o conjunto de tendências que têm impacto na gestão das organizações. As tendências podem estar associadas à ética e regulamentação ou à evolução e surgimento de novas ferramentas (Peralta & Forbes Portugal, 2024).

A primeira tendência identificada, consiste no aumento da preocupação com as *fake news* e com a desinformação gerada pela IA generativa, onde será redobrada a atenção perante estes fatores e irão ser procuradas soluções para este problema (Peralta & Forbes Portugal, 2024; Santaella, 2024).

Prevê-se que a evolução das ferramentas de IA irá trazer melhorias na relação entre os colaboradores e os *softwares* de IA, que permitirão aumentar o número de tarefas automatizadas e melhorar a qualidade de textos, sons e vídeos produzidos (Labib, 2024; Peralta & Forbes Portugal, 2024). A contínua evolução das ferramentas vai aumentar a sua utilização para a personalização da informação prestada ao cliente ao longo da sua jornada de compra. Os algoritmos de IA preditiva conseguirão ser mais precisos ao avaliar os sentimentos e as necessidades do consumidor e ao realizar a segmentação tendo em conta as suas características e preferências. Desta forma espera-se que cada vez mais, a IA seja uma aliada do gestor, quer nas tomadas de decisão relacionadas com o serviço prestado ao consumidor, quer na identificação e compreensão de fatores psicossociais (Labib, 2024). Relacionada com a tendência anterior surge uma nova caracterizada pela crescente preocupação com a ética e privacidade dos dados dos clientes, onde se prevê a criação de regulamentações para a recolha e utilização dos dados nas análises, com vista a obter informações relevantes para o negócio. Nesta, destaca-se ainda a preocupação com o

enviesamento das análises, erros na aprendizagem e discriminação, que devem ser evitados para não comprometerem a relação com os clientes (Allah Rakha, 2023; Labib, 2024; Peralta & Forbes Portugal, 2024).

De acordo com Webb & Malar (2024), espera-se ainda vir também a observar o desenvolvimento de *software* tendo em conta a procura, onde este é adaptado às necessidades das empresas e gestores que atualmente veem no mercado poucas soluções que demoram muito tempo a treinar, fazendo com que quando fiquem prontas a utilizar já se encontrem desatualizadas.

Por fim, a última tendência está ligada à utilização dos dados não estruturados que, muitas vezes, têm sido esquecidos pelas empresas e pelos gestores, mas que podem gerar conclusões bastante interessantes (Davenport & Bean, 2025; Shuford & Islam, 2024).

2.5. MODELO DE INVESTIGAÇÃO UTAUT E UTAUT 2

No âmbito dos estudos sobre a adoção de tecnologia, Venkatesh et al., (2003) propôs a utilização de um modelo de investigação denominado *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (UTAUT) com o objetivo de perceber que fatores influenciam a aceitação e a utilização de tecnologias. Neste modelo existem quatro dimensões principais que impactam a intenção de uso de tecnologia. A primeira, denominada Expectativa de Performance, refere-se como o nome indica à percepção do indivíduo face ao impacto da utilização de tecnologia na sua performance individual. O Esforço Esperado tem por base a percepção quanto à facilidade do uso da tecnologia. A Influência Social, também conhecida como Influência dos Pares, é uma dimensão que se foca no grau de influência sentido pelo indivíduo para a utilização de tecnologia, efetuado por pessoas que o mesmo considerava relevantes para si. Por fim, as Condições Facilitadoras dizem respeito à percepção face à existência de fatores (como, por exemplo recursos ou apoio) que contribuíssem para a utilização de tecnologia (Venkatesh et al., 2003).

Posteriormente, em 2012, o modelo foi atualizado, passando a denominar-se por UTAUT 2, onde surgiram três novas dimensões, mais concretamente a Motivação Hedónica, o Valor do Preço e a Experiência. A Motivação Hedónica diz respeito à percepção do indivíduo face às emoções que sente ao utilizar tecnologia, como por exemplo satisfação. O

Valor do Preço refere-se à relação entre custo e benefício do uso de tecnologia. Por fim, a Experiência refere-se à percepção do indivíduo, tendo em conta a sua experiência prévia ao utilizar tecnologia (Venkatesh et al., 2012).

Assim, através das sete dimensões identificadas na segunda versão do modelo, foi possível investigar com maior profundidade o impacto das dimensões na intenção de uso de tecnologia por parte dos indivíduos que se integravam no público-alvo da investigação (Venkatesh et al., 2012).

3. METODOLOGIA

Após ter sido realizada a revisão bibliográfica, onde se obtiveram informações relevantes para o tema estudado, foi elaborado o capítulo da metodologia. Este capítulo é composto pela apresentação do modelo conceptual, das suas dimensões e respetivos autores que serviram de base para esta investigação, tendo estas sido adaptadas ao contexto da investigação de modo a serem alcançados os objetivos específicos propostos. Por fim, serão apresentadas as hipóteses formuladas no contexto dos objetivos específicos propostos.

3.1. MODELO CONCEPTUAL

O modelo conceptual proposto (Figura 3) procura explicar a influência de diversas dimensões na intenção de uso de IA por gestores portugueses. A variável dependente é, desta forma, a intenção de uso e as variáveis independentes são a expectativa de performance, esforço esperado, influência dos pares, percepção de risco, condições facilitadoras, atitude e qualidade e confiança na informação. Este modelo integra dimensões de outros modelos, principalmente dos modelos UTAUT e UTAUT 2.

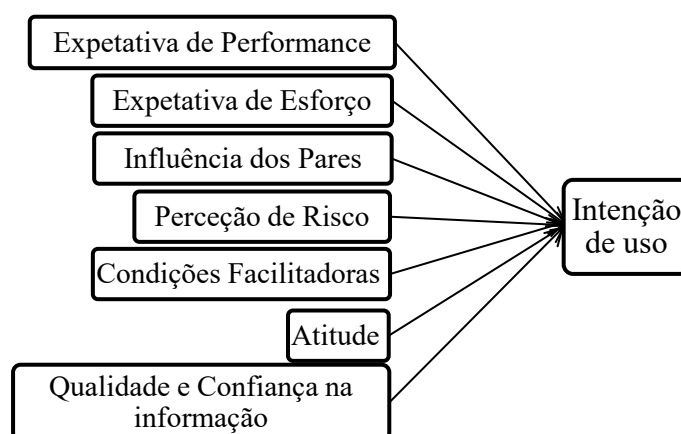


Figura 3 - Modelo Conceptual

Nota: Elaboração própria

3.2. CONSTRUTOS E HIPÓTESES

Na Tabela 1 apresenta-se o conjunto de construtos e os itens que os compõem, validados na literatura, que serviram de base para a construção do inquérito e para o desenvolvimento das hipóteses. Os itens foram traduzidos e adaptados ao contexto da utilização de IA no trabalho por parte dos gestores portugueses, mantendo o significado original de cada um e garantindo a correta interpretação por parte dos inquiridos.

Tabela 1 - Dimensões/Construtos do Inquérito

Construto (Autor)	Item Adaptado
Expectativa de Performance (Venkatesh et al., 2012)	
PE1. I find mobile Internet useful in my daily life.	EP1. Considero a IA útil no meu trabalho.
PE2. Using mobile Internet increases my chances of achieving things that are important to me.	EP2. A utilização de IA aumenta as minhas hipóteses de realizar tarefas que são importantes para mim.
PE3. Using mobile Internet helps me accomplish things more quickly.	EP3. A utilização de IA ajuda-me a realizar as coisas mais rapidamente.
PE4. Using mobile Internet increases my productivity.	EP4. A utilização de IA aumenta a minha produtividade.
Esforço Esperado (Venkatesh et al., 2012)	
EE1. Learning how to use mobile Internet is easy for me.	EE1. Aprender a utilizar IA é fácil para mim.
EE2. My interaction with mobile Internet is clear and understandable.	EE2. A minha interação com IA é clara e compreensível.
EE3. I find mobile Internet easy to use.	EE3. Considero a IA fácil de utilizar.
EE4. It is easy for me to become skillful at using mobile Internet.	EE4. É fácil para mim tornar-me hábil na utilização da IA.
Influência dos Pares (Dong Cheng et al., 2008; Venkatesh et al., 2012)	
SI1 People who supervise me (e.g., leaders, teachers, etc) think that I should use Internet banking.	IP1. As pessoas que me supervisionam (por exemplo, chefes, diretores, etc.) acham que devia utilizar IA.
SI2 People who are important to me (e.g., family, friends) think that I should use Internet banking.	IP2. As pessoas que são importantes para mim (por exemplo, família, amigos) acham que devia utilizar IA.
SI3 The senior management of the bank has been helpful in the use Internet banking.	IP3. A equipa da empresa tem me ajudado na utilização da IA.
SI4 The bank has supported the use of Internet banking.	IP4. A minha empresa / diretores têm apoiado a utilização de IA.
SI5 People around me who use Internet banking have high status and prestige.	IP5. As pessoas à minha volta que utilizam IA têm estatuto e prestígio elevados.
Risco Percebido (Xia & Chen, 2024)	
PR1. I am concerned that using the GenAI tool my work and life.	RP1. Preocupa-me que a utilização de IA possa trazer riscos para o meu trabalho e para a minha vida.

Construto (Autor)	Item Original	Item Adaptado
	PR2. I am concerned about copyright issues when using the GenAI tool.	RP2. Preocupam-me as questões relacionadas com os direitos de autor quando utilizo IA.
	PR3. I have privacy concerns when using the GenAI tool.	RP3. Preocupa-me a falta de privacidade ao utilizar IA.
	PR4. I am concerned that using the GenAI tool may make me too reliant on it.	RP4. Preocupa-me que a utilização de IA possa tornar-me demasiado dependente.
	PR5. I am concerned that the development of the GenAI tool may reduce job opportunities in my industry.	RP5. Receio que o desenvolvimento de IA possa reduzir as oportunidades de emprego na minha área.
Condições facilitadoras (Venkatesh et al., 2012)		
	FC1. I have the resources necessary to use AI	CF1. Tenho recursos necessários para utilizar IA.
	FC2. I have the knowledge necessary to understand AI	CF2. Tenho os conhecimentos necessários para compreender a IA.
	FC3. AI is compatible with other technologies I use	CF3. A IA é compatível com outras tecnologias que utilizo.
	FC4. I can get help from others when I have difficulties using AI	CF4. Posso obter ajuda de outras pessoas quando tenho dificuldades em utilizar IA.
Atitude (Dwivedi et al., 2017)		
	AT1. Using the OPCRS would be a good idea	AT1. Utilizar IA é uma boa ideia.
	AT2. Using the OPCRS would be a wise idea	AT2. Utilizar IA é inteligente.
	AT3. I like the idea of using the OPCRS	AT3. Gosto de utilizar IA.
	AT4. Using the OPCRS would be pleasant	AT4. Utilizar IA é agradável.
Qualidade da informação e confiança (Dong Cheng et al., 2008)		
	QR1- The information on Internet banking site is relevant to me.	QC1. Confio nas respostas fornecidas pela IA.
	QR2- I can find what I need on Internet banking site.	QC2. A informação fornecida pela IA é relevante para mim.
	QR3- Internet banking site provides relevant information.	QC3. Posso encontrar o que preciso com IA.
		QC4. A IA fornece informações relevantes.
Intenção de uso (Venkatesh et al., 2012)		
	BI1. I intend to continue using mobile Internet in the future.	IU1. Tenciono continuar a utilizar a IA no futuro durante o trabalho.
	BI2. I will always try to use mobile Internet in my daily life.	IU2. Tentarei sempre utilizar IA na minha vida quotidiana.
	BI3. I plan to continue to use mobile Internet frequently.	IU3. Tenciono continuar a utilizar frequentemente IA no trabalho.

De acordo com Venkatesh et al. (2012) a Expectativa de Performance refere-se ao nível que o indivíduo acredita que uma determinada tecnologia irá ajudá-lo a melhorar a sua performance no trabalho. Este é um dos principais construtos do modelo UTAUT e UTAUT 2 e acredita-se que esta variável é uma das principais responsáveis por influenciar a intenção de uso. Desta forma, considera-se que, no contexto laboral, o uso de IA pelos gestores pode ser influenciado pela expectativa de performance, definindo-se assim a hipótese 1.

H1: A Expectativa de Performance influencia de forma positiva a Intenção de Uso dos gestores relativamente à IA.

O Esforço Esperado, também proposto por Dong Cheng et al. (2008) e Venkatesh et al. (2012), refere-se ao grau de facilidade percebida ao utilizar uma determinada tecnologia. Estudos mostram que, quanto menor o esforço aplicado para aprender e utilizar uma nova ferramenta, maior será a predisposição para a utilizar. No caso da adoção de IA pelo gestor, seguindo o mesmo raciocínio, acredita-se que o mesmo possa acontecer, pelo que se propõe a hipótese 2.

H2: O Esforço Esperado impacta positivamente a Intenção de Uso de IA por parte dos gestores portugueses.

A Influência dos Pares, como próprio nome indica, diz respeito ao nível de influência dos amigos, familiares, colegas de trabalho e supervisores para adoção de uma determinada tecnologia (Dong Cheng et al., 2008; Venkatesh et al., 2012). Além dos estudos efetuados por Venkatesh et al. (2012), existem outros estudos na literatura que mostram que este fator pode ser essencial para a adoção de uma determinada tecnologia ou realização de uma determinada tarefa, pelo que, se considera que o mesmo se pode adequar à IA. Neste sentido, definiu-se a hipótese 3, que reflete a contribuição da influência dos pares para a adoção de IA pelo gestor no trabalho.

H3: A Influência dos Pares contribui de forma positiva para a Intenção de Uso de IA pelos gestores.

O Risco Percebido, de acordo com Xia & Chen (2024), é uma dimensão que surge de um estudo que tem por base o modelo UTAUT de Venkatesh et al. (2003) e caracteriza-se pelas preocupações com privacidade, dependência excessiva e diminuição do emprego que influenciam negativamente a intenção de uso de ferramentas de IA. Assim, foi elaborada a hipótese 4 que pretende explorar a relação entre as preocupações e a intenção de uso de IA.

H4: A Percepção de Risco influencia negativamente a Intenção de Uso de IA por parte dos gestores portugueses.

No que diz respeito às Condições Facilitadoras, estas referem-se à existência de recursos, conhecimento e suporte adequado para a utilização de uma tecnologia (Venkatesh et al., 2012).

No contexto da IA, acredita-se que tal como acontece com a tecnologia, quanto maior forem os conhecimentos, recursos e suporte, maior é a intenção de um gestor português de usar IA para realizar as suas tarefas no trabalho, surgindo assim a hipótese 5.

H5: As Condições Facilitadoras impactam positivamente a Intenção de Uso dos gestores portugueses face à IA.

A Atitude, é uma dimensão muito semelhante à Motivação Hedónica de Venkatesh et al. (2012), e surge em vários estudos (Cao et al., 2021; Dwivedi et al., 2017), onde se avalia a relação entre a atitude de um indivíduo e a sua intenção de utilizar IA, onde se comprovou que uma atitude positiva leva ao aumento da intenção de uso de IA. Como se pretende avaliar se o mesmo acontece no contexto português, formula-se a hipótese 6.

H6: A Atitude tem um efeito positivo na Intenção de Uso de IA por parte dos gestores portugueses.

Por fim, relativamente à Qualidade e Confiança da Informação, esta dimensão explora a percepção dos utilizadores face à precisão, relevância e nível de confiança nas respostas obtidas por sistemas bancários (Dong Cheng et al., 2008). Este construto surge num estudo que tem por base o modelo UTAUT de Venkatesh et al. (2012), onde a qualidade e a confiança nas informações obtidas impacta a intenção de uso dos inquiridos. Assim, com a hipótese 7 pretende-se testar se o mesmo fenómeno se repete, entre a intenção de uso de IA e a qualidade e confiança da informação fornecida pela IA.

H7: A Qualidade e Confiança na informação influencia positivamente a Intenção de Uso de IA dos gestores portugueses.

3.3. JUSTIFICAÇÃO DA METODOLOGIA E DA TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS

Com o intuito de alcançar o objetivo da investigação, mais concretamente explorar a forma como os profissionais com responsabilidades de gestão em Portugal percebem e utilizam ferramentas de IA no seu contexto de trabalho, foi selecionada a metodologia quantitativa e a técnica de recolha de dados consistiu na aplicação de um inquérito por questionário.

O questionário foi desenvolvido no *Google Forms*, e, de modo a garantir que era respondido apenas por indivíduos pertencentes ao público-alvo da investigação, foram incluídas duas perguntas de filtro, uma sobre o exercício atual de funções de gestão (gestão de marketing, recursos humanos, entre outros) e outra sobre a existência de um contacto prévio com IA em contexto de trabalho.

Posteriormente às questões filtro, o questionário encontrava-se dividido em seis partes. A primeira era composta por perguntas sobre o setor de atividade da empresa, o departamento em que exerciam funções, a dimensão da organização e o nível de gestão que executavam, com o objetivo de se realizar uma caracterização do perfil dos profissionais inquiridos e da sua organização. Na segunda parte, foram apresentadas questões relativas à utilização de IA, mais concretamente, a frequência de uso, finalidade, conteúdos gerados e fontes de informação utilizadas para adquirir conhecimentos sobre ferramentas de IA.

A terceira parte incluía as afirmações relativas às dimensões de percepções e atitudes dos gestores face à IA: Expectativa de Performance, Esforço Esperado, Influência dos Pares, Risco Percebido, Condições Facilitadoras, Atitude, Confiança e Qualidade da Informação e Intenção de Uso. Sobre estas era solicitado o grau de concordância do inquirido através de uma escala de *Likert* de sete pontos (“1 - Discordo Totalmente” a “7 - Concordo Totalmente”).

A quarta parte focava-se nas ações da empresa do respondente face à IA, onde se abordava o investimento em formação, existência de algum guia ou diretrizes para a utilização responsável de IA, disponibilização de IA para colaboradores e ainda a percepção da integração da mesma nos processos da empresa.

A quinta parte, constituída por questões de resposta aberta, solicitava aos inquiridos a reflexão sobre a principal vantagem e qual o impacto da IA na gestão do tempo, prioridades no trabalho e decisões estratégicas.

Por fim, na última parte do questionário, obteve-se informação que permitiu a caracterização sociodemográfica dos respondentes (idade, género, habilitações académicas e situação profissional).

Antes do questionário ser disseminado, foi realizado o pré-teste com o objetivo de identificar possíveis ambiguidades, erros de escrita ou dificuldades de interpretação. Desta forma, 12 indivíduos que se inseriam no público-alvo da investigação foram abordados no sentido de responderem ao inquérito e identificarem pontos de melhoria, que recaíram apenas em pequenas alterações nas perguntas, de modo a melhorar a sua compreensão.

Posteriormente, o questionário foi disseminado entre 15 de maio e 02 de junho de 2025, através da partilha do mesmo em redes sociais, mais especificamente, *LinkedIn*, *Facebook*, *Instagram* e *Whatsapp*. De destacar que no *LinkedIn* o pedido de resposta ao questionário teve mais de 1,000 visualizações. Além disso, o questionário foi partilhado em dois *webinars* e através de contacto direto e por mensagem com profissionais. Posto isto, a técnica de amostragem utilizada foi não probabilística por conveniência, tendo-se obtido 130 respostas, das quais apenas 106 foram consideradas válidas, constituindo assim a amostra final do estudo.

4. ANÁLISE DE DADOS

No presente capítulo analisam-se os dados recolhidos, com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre o uso de IA por parte dos gestores portugueses.

Numa primeira fase apresenta-se a caracterização da amostra em termos de perfil sociodemográfico e das características comportamentais dos gestores, seguidas da análise qualitativa às perguntas de resposta aberta e, por fim, apresentam-se os resultados das análises fatoriais exploratórias (AFE) e do Modelo de Regressão Linear Múltipla.

Para a realização das análises estatísticas, recorreu-se ao software IBM SPSS, versão 29.0.1.0. O nível de significância usado foi 0,05.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O estudo contou com a participação de 130 indivíduos, contudo apenas 106 correspondiam ao público-alvo identificado. A caracterização da amostra, sociodemográfica e comportamental, é apresentada nas Tabelas 2 e 3.

A amostra é equilibrada quanto ao género, 51% dos participantes são do género feminino e 49% do género masculino. A média de idades é de 33.13 anos, com elevada dispersão (32%), tendo metade dos participantes entre 20 e 31 anos e no máximo 67 anos. A faixa etária mais representada (33%) compreende as idades entre os 25 e os 34 anos. A maioria (61%) é licenciada e apenas 3% não possui um grau de qualificação académico superior. Também a maioria (80%) trabalha por conta de outrem e os restantes por conta própria.

Quanto ao nível de gestão dos participantes nas empresas, como podemos observar na Tabela 3, a maioria possui funções estratégicas (43%) ou operacionais (42%). Metade trabalha no departamento de Marketing (50%) e 21% no departamento de Negócios e exatamente metade no setor de serviços de mercado. Em relação à dimensão da empresa onde atuam, as pequenas empresas são as mais representadas (32%), seguidas das microempresas (26%) e posteriormente, das médias e grandes empresas (ambas com 21%).

Tabela 2 - Caracterização Sociodemográfica da Amostra

Variável	Frequência	%
Gênero		
Masculino	52	49.1%
Feminino	54	50.9%
Idade (M=33.13; DP=10.43)		
20 a 24 anos	30	28.3%
25 a 34 anos	35	33.0%
35 a 44 anos	26	24.5%
45 a 54 anos	8	7.5%
55 a 64 anos	6	5.7%
Mais de 64 anos	1	0.9%
Habilitações Literárias		
Ensino Secundário	3	2.8%
Licenciatura	65	61.3%
Mestrado	34	32.1%
Doutoramento	4	3.8%
Situação Profissional		
Trabalhador por conta própria	21	19.8%
Trabalhador por conta de outrem	85	80.2%

Tabela 3 - Caracterização do nível de gestão

Variável	Frequência	%
Nível de gestão		
Estratégico	46	43.4%
Tático ou Técnico	16	15.1%
Operacional	44	41.5%
Departamento		
Administrativo	2	1.9%
Comercial	7	6.6%
Financeiro	5	4.7%
Marketing	53	50.0%
Negócios	22	20.8%
Recursos Humanos	4	3.8%
IT	5	4.7%
Outros	8	7.5%
Setor de Atividade		
Administração Pública. Educação e Saúde	13	12.3%
Agricultura. Indústria e Energia	9	8.5%
Comércio. Transportes e Alojamento	25	23.6%
Construção	6	5.7%
Serviços de Mercado	53	50.0%
Dimensão da Empresa		
Microempresa	28	26.4%
Pequena empresa	34	32.1%
Média empresa	22	20.8%
Grande empresa	22	20.8%

A Tabela 4 apresenta os resultados relativos ao uso de internet e de IA em contexto de trabalho. A maioria dos participantes passa entre 7 e 9 horas na internet (51%) e usa IA principalmente de 1 a 3 horas diárias (65%) enquanto desempenha as suas funções. Os websites (64%) e as redes sociais (53%) são as fontes de informação mais referidas e a maioria (71%) prefere pesquisar e perceber para que servem as novas ferramentas antes de as utilizar. Quanto ao conteúdo que geram com IA, existe uma clara dominância da produção de texto (98%) face aos restantes. Considerando os principais fatores de risco associados ao uso de IA, existe uma preocupação mais prevalente com a imprecisão da informação (79%) e risco de cibersegurança (55%).

Tabela 4 - Caracterização da utilização de internet e de IA

Variável	Frequência	%	Variável	Frequência	%
Horas de uso de internet por dia no trabalho			Horas de uso de IA por dia no trabalho		
	6	5.7%	Menos de 1 hora	1	0.9%
1 a 3 horas	40	37.7%	1 a 3 horas	69	65.1%
4 a 6 horas	54	50.9%	4 a 6 horas	29	27.4%
7 a 9 horas	6	5.7%	7 a 9 horas	6	5.7%
10 horas ou mais			10 horas ou mais	1	0.9%
Fonte de informação para uso de IA ^(a)			Principal Fator de Risco ao usar IA ^(a)		
Websites	68	64.20%	Imprecisão da informação	84	79.20%
Redes Sociais	56	52.80%	Risco de cibersegurança	58	54.70%
Diálogo com colegas de trabalho	38	35.80%	Violação da privacidade pessoal	44	41.50%
Artigos de revistas/jornais	27	25.50%	Violação da propriedade intelectual	39	36.80%
Diálogo com amigos/familiares	15	14.20%	Falta de regulamentação	34	32.10%
Livros	1	0.90%	Impacto ambiental	15	14.20%
			Imprecisão da informação	8	7.50%
			Outros		
Ferramenta de IA mais utilizada			Ação face a novas ferramentas de IA		
ChatGPT	89	84.0%			
Gemini	8	7.5%	Quero ser o primeiro a utilizar	18	17.0%
Adobe AI	2	1.9%	Prefiro investigar primeiro	75	70.8%
ClickUp AI	2	1.9%	Uso depois de ser rigorosamente testada	13	12.3%
Copilot	2	1.9%			
Jasper	1	0.9%			
Perplexity	1	0.9%			
Zoho's AI Assistant	1	0.9%			
Conteúdo gerado com IA ^(a)					
Texto	104	98.10%			
Imagens	39	36.80%			
Código-Fonte	15	14.20%			
Música/Voz	4	3.80%			
Vídeo	5	4.70%			
Apresentações	1	0.90%			

^(a) A questão permitia várias seleções e apenas são indicadas as respostas afirmativas.

Quanto à caracterização da empresa relativamente à adoção de IA, 36% classifica-as como em fase emergente, 26% em desenvolvimento e apenas 4% como maduras (Tabela 5). A maioria (73%) afirma que a empresa disponibiliza o acesso a ferramentas de IA, 44% que a sua empresa lhe forneceu formação para a utilização de IA e 56% declara que não houve investimento em formação. Constatase que 76% afirma que a empresa não dispõe de guias ou manuais disponibilizados pela empresa para o uso de IA de forma responsável.

Tabela 5 - Caracterização da empresa face ao uso de IA

Variável	Frequência	%
Caracterização da empresa		
Embrionária	20	18.9%
Emergente	38	35.8%
Em desenvolvimento	28	26.4%
Em expansão	16	15.1%
Madura	4	3.8%
Empresa disponibiliza IA		
Sim	77	72.6%
Não, tenho de adquirir o meu acesso	29	27.4%
Empresa investe em formação		
Sim	47	44.3%
Não	59	55.7%
Empresa possui manuais/guias para o uso de IA		
Sim	26	24.5%
Não	80	75.5%

4.2. ANÁLISE QUALITATIVA

O questionário contou com três perguntas de resposta aberta que necessitam de ser avaliadas de forma qualitativa através da definição de categorias que permitissem interpretar as respostas mais facilmente. Na Tabela 6, encontram-se definidas as categorias relativas a cada perguntas e respetiva frequência de respostas e percentagem.

A primeira pergunta relativa ao impacto da IA na gestão de tempo e prioridades durante o trabalho, foi dividida em quatro categorias principais e uma apenas para quem não apresentou uma resposta válida. A grande parte dos inquiridos afirmou que a IA proporcionou uma melhoria na gestão de tempo e uma redução do tempo despendido em tarefas (cerca de 35% para ambas), seguidas do aumento de produtividade (34%). No que diz respeito ao papel da IA nas tomadas de decisão, as categorias mais frequentes indicam que a IA é utilizada principalmente para obter novas ideias, perspetivas e informações

relativas ao negócio e especificidades do mesmo (29%) e para definir estratégias e planeamentos estratégicos, táticos e operacionais (24%).

Por fim, no que diz respeito à perceção da principal vantagem da utilização de IA no trabalho, destacam-se três categorias, mais concretamente, a performance (31%), a rapidez (31%) e a gestão de tempo (25%).

Tabela 6 - Análise qualitativa

Variável	Frequência	%
Forma como uso de IA alterou a gestão de tempo e prioridades		
Melhoria da gestão de tempo	37	34.91%
Redução de tempo das tarefas	37	34.91%
Aumento de produtividade	36	33.96%
Otimização/simplificação/ alteração de processos	18	16.98%
Não vê alterações/ resposta invalida	9	8.49%
IA no apoio à tomada de decisão		
Obter novas ideias/perspetivas/informações	31	29.25%
Definição de estratégias e de planeamentos	25	23.58%
Análise de Dados/perspetivas/conteúdos	20	18.87%
Obter novas ideias/perspetivas/informações	11	10.38%
Produção de texto (<i>copy's</i> , emails, etc)	3	2.83%
Organização e gestão de tempo	5	4.72%
Outra	26	24.53%
Inválido/ Não responde		
Principal vantagem da IA		
Rapidez	33	31.13%
Performance	33	31.13%
Gestão de Tempo	26	24.53%
Facilitação de processos	7	6.60%
Criatividade	7	6.60%

4.3. ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

A análise fatorial exploratória (AFE) foi aplicada para agrupar variáveis em fatores que representam as dimensões subjacente aos hábitos e perceções dos gestores portugueses relativamente à utilização de IA no seu trabalho. A utilização desta técnica permite reduzir o número de variáveis e tornar fácil a sua interpretação através dos fatores criados. As escalas utilizadas para medir as perceções dos gestores portugueses relativamente à utilização de IA no seu trabalho apresentam-se na Tabela 7.

No que diz respeito à análise descritiva dos itens, esta permite caracterizar as percepções dos gestores portugueses inquiridos face ao uso de IA no contexto de trabalho. Os valores da média são elevados (acima de 6, numa escala de 1 a 7), principalmente nos construtos relativos à Expectativa de Performance, Esforço Esperado, Condições Facilitadoras, Atitude e Intenção de Uso, o que indica uma percepção positiva relativamente à facilidade de usar, posse de recursos necessários, ganhos de produtividade e uma forte intenção de continuar a utilizar IA em contexto laboral. Por outro lado, a Influência dos Pares e o Risco Percebido são os construtos que apresentam as médias mais baixas, abaixo de 5.6 o que indica que os gestores não sentem grande pressão social nem grande apoio para utilizar IA e que embora possuam preocupações com o uso de IA, estas não são muito elevadas.

Tabela 7 - Análise descritiva dos itens das escalas

Itens	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose
Expectativa de Performance (Venkatesh et al., 2012)				
Considero a IA útil no meu trabalho.	6.368	0.887	-1.55	2.576
A utilização de IA aumenta as minhas hipóteses de realizar tarefas que são importantes para mim.	6.057	1.137	-1.58	3.337
A utilização de IA ajuda-me a realizar as coisas mais rapidamente.	6.538	0.987	-3.072	11.449
A utilização de IA aumenta a minha produtividade.	6.349	1.122	-2.173	4.686
Esforço Esperado (Venkatesh et al., 2012)				
Aprender a utilizar IA é fácil para mim.	6.189	0.937	-1.662	4.317
A minha interação com IA é clara e compreensível.	6.075	0.963	-1.196	2.349
Considero a IA fácil de utilizar.	6.104	1.068	-1.643	3.467
É fácil para mim tornar-me hábil na utilização da IA.	6.16	0.967	-1.616	3.709
Influência dos Pares (Dong Cheng et al., 2008; Venkatesh et al., 2012)				
As pessoas que me supervisionam (por exemplo, chefes, diretores, etc.) acham que devia utilizar IA.	5.283	1.472	-0.413	-0.657
As pessoas que são importantes para mim (por exemplo, família, amigos) acham que devia utilizar IA.	5.179	1.511	-0.818	0.671
A equipa da empresa tem me ajudado na utilização da IA.	4.906	1.749	-0.724	-0.229
A minha empresa/diretores têm apoiado a utilização de IA.	5.198	1.67	-0.946	0.35
As pessoas à minha volta que utilizam IA têm estatuto e prestígio elevados.	5.538	1.442	-1.067	1.125

Itens	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose
Risco Percebido (Xia & Chen, 2024)				
Preocupa-me que a utilização de IA possa trazer riscos para o meu trabalho e para a minha vida.	4.613	1.583	-0.131	-0.574
Preocupam-me as questões relacionadas com os direitos de autor quando utilizo IA.	4.783	1.847	-0.452	-0.916
Preocupa-me a falta de privacidade ao utilizar IA.	5.66	1.479	-1.085	0.547
Preocupa-me que a utilização de IA possa tornar-me demasiado dependente.	5.17	1.775	-0.803	-0.319
Receio que o desenvolvimento de IA possa reduzir as oportunidades de emprego na minha área.	4.538	1.837	-0.465	-0.661
Condições Facilitadoras (Venkatesh et al., 2012)				
Tenho recursos necessários para utilizar IA.	6.038	1.21	-1.485	2.387
Tenho os conhecimentos necessários para compreender a IA.	5.679	1.134	-0.974	0.893
A IA é compatível com outras tecnologias que utilizo.	6.132	1.113	-1.363	1.669
Posso obter ajuda de outras pessoas quando tenho dificuldades em utilizar IA.	5.358	1.449	-0.651	-0.298
Atitude (Cao et al., 2021; Dwivedi et al., 2017)				
Utilizar IA é uma boa ideia.	6.16	1.079	-1.717	4.472
Utilizar IA é inteligente.	6.142	1.099	-1.733	4.177
Gosto de utilizar IA.	6.217	1.13	-2.338	7.501
Utilizar IA é agradável.	6.132	1.172	-2.036	5.693
Qualidade e Confiança da Informação (Dong Cheng et al., 2008)				
Confio nas respostas fornecidas pela IA.	4.877	1.193	-0.514	0.246
A informação fornecida pela IA é relevante para mim.	5.519	0.918	-0.697	1.652
Posso encontrar o que preciso com IA.	5.585	1.068	-1.015	1.687
A IA fornece informações relevantes.	5.642	0.928	-0.826	1.91
Intenção de Uso (Venkatesh et al., 2012)				
Tenciono continuar a utilizar a IA no futuro durante o trabalho.	6.415	0.924	-2.695	11.385
Tentarei sempre utilizar IA na minha vida quotidiana.	5.311	1.576	-0.887	0.386
Tenciono continuar a utilizar frequentemente IA no trabalho.	6.292	0.925	-1.133	0.601

Nota: Itens avaliados na escala de resposta de Likert de 1 - Discordo Totalmente a 7 - Concordo Totalmente

De acordo com as orientações metodológicas propostas por Hair et al. (2014), a AFE foi desenvolvida através de várias etapas, tendo sido na primeira garantidos os pressupostos necessários para a sua aplicação. A amostra tem um número superior ao mínimo necessário para a sua aplicação (50) e integra-se no valor preferencial, mais de 100 indivíduos. Pelo

valor da medida de Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO = 0.79$) e teste Bartlett ($\chi^2 (378) = 2.409.13$; $p < .001$) foi validada a adequação da amostra à aplicação da AFE.

Com o objetivo de se extraírem os fatores subjacentes, foi aplicado o método de Análise de Componentes Principais com rotação Varimax e normalização de Kaiser (valores próprios superiores a 1). Da avaliação das comunalidades não resultou a eliminação nenhum item porque todos apresentavam valores superiores a 0.50 (superiores a 0.503). Foram extraídos 8 fatores que explicavam 77.83% da variância total com valores próprios superiores a 1.0 (de acordo com o critério de Kaiser). Porém, dois itens apresentaram pesos fatoriais elevados (superiores a 0.40 e com diferenças entre fatores inferiores a 0.20) o que conduziu à sua remoção das análises posteriores. Os itens removidos foram “A utilização de IA ajuda-me a realizar as coisas mais rapidamente.” e “Posso obter ajuda de outras pessoas quando tenho dificuldades em utilizar IA.”. A estrutura final, apresentada na Tabela 8, é composta por sete fatores em que os itens têm comunalidades de pelos menos 0.59 e explica 77 % da variância total. A distribuição dos itens nos fatores manteve a concordância com as estruturas originais.

O primeiro fator denominado Atitude, explica 31.18% da variância total e representa itens que abordam percepções positivas em relação à utilização de IA, como, por exemplo, gostar de utilizar IA ou considerar a sua utilização agradável. O segundo fator denominado Esforço Esperado, explica 13.49% da variância e refere-se à facilidade em utilizar IA por parte de um gestor, destacando aspetos como a facilidade de aprendizagem. Por sua vez, a Qualidade e Confiança da Informação, é composta por itens que avaliam a relevância da informação obtida com a utilização de IA e a confiança nessas mesmas informações. A Influência dos Pares representa 8.28% da variância, onde se aborda a influência social exercida para a utilização de ferramentas de IA, bem como o apoio percebido por parte de colegas ou administradores da empresa onde exercem funções de gestão. O quinto fator, denominado Risco Percebido explica 6.08% da variância total e inclui as preocupações com a privacidade, dependência tecnológica, direitos de auto e impactos negativos sentidos pelos gestores relativamente ao uso de IA. No que diz respeito às Condições Facilitadoras, este fator representa 4.17% da variância total e refere-se às percepções sobre a disponibilidade de recursos aliada à obtenção de conhecimentos necessários para uma utilização eficaz de IA e destaca a importância de as organizações garantirem aos seus profissionais os meios necessários para a utilização de IA no seu dia a dia profissional. Por fim, a Expectativa de

Performance explica 3.99% da variância total e reflete a percepção dos gestores quanto à utilidade e ao aumento de performance, rapidez e concretização de tarefas com o uso de IA.

Foi calculado o coeficiente Alfa de Cronbach com o objetivo de avaliar a consistência interna dos fatores. Este coeficiente varia normalmente entre 0 e 1 sendo valores superiores a 0.90 indicadores de fiabilidade excelente, entre 0.80 e 0.89 boa, entre 0.70 e 0.79 aceitáveis, abaixo de 0.70 questionáveis e inaceitáveis se inferiores a 0.50. A medida de confiabilidade dos fatores variou entre 0.813 e 0.966 o que indica uma boa a excelente fiabilidade interna.

Tabela 8 - Resultado da AFE às variáveis independentes

Fatores	Pesos Fatoriais	Comunalidades
Atitude (AT)		
AT3	0.864	.903
AT4	0.861	.917
AT1	0.851	.879
AT2	0.831	.890
Esforço Esperado (EE)		
EE2	0.905	.883
EE1	0.877	.839
EE3	0.812	.796
EE4	0.804	.839
Qualidade e Confiança da Informação (QC)		
QC4	0.829	.816
QC2	0.828	.811
QC1	0.826	.730
QC3	0.786	.760
Influência dos Pares (IP)		
IP4	0.805	.801
IP1	0.797	.740
IP3	0.783	.688
IP5	0.707	.794
IP2	0.627	.598
Risco Percebido (RP)		
RP2	0.788	.715
RP4	0.787	.702
RP3	0.743	.688
RP5	0.727	.591
RP1	0.695	.642
Condições Facilitadoras (CF)		
CF1	0.848	.807
CF3	0.844	.796
CF2	0.816	.768
Expectativa de Performance (EP)		
EP4	0.694	.806
EP2	0.630	.653
EP3	0.547	.742

Fatores	Pesos Fatoriais						Comunalidades
Média do Fator	6.163	6.132	5.556	5.216	4.960	5.953	6.306
Desvio-Padrão	1.068	0.899	0.918	1.255	1.299	1.016	0.958
Valor próprio	8.730	3.776	2.504	1.299	1.702	1.447	1.116
Variância Explicada	31.177	13.485	8.942	8.275	6.080	5.169	3.985
Alfa de Cronbach	0.966	0.934	0.888	0.850	0.813	0.854	0.850

Nota: Itens avaliados na escala de resposta de Likert de 1 - Discordo Totalmente a 7 - Concordo Totalmente

A Tabela 9 diz respeito à análise fatorial do fator Intenção de Uso, definido por três itens. A análise a este fator foi realizada em separado, para se determinar uma estrutura adjacente, uma vez que quando feita em conjunto com os restantes fatores, misturava-se com outros fatores, isto é, não constituía um fator claramente discriminado.

O valor da medida de Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO = 0.667$) e resultado do teste Bartlett ($\chi^2(3) = 134.897; p < .001$) permitiram a validação da adequação da amostra à aplicação da AFE. As comunalidades são superiores ao limite 0.50 e os itens possuem pesos fatoriais elevados (entre 0.77 e 0.91), pelo que se assume uma forte relação entre os itens e o construto. O valor do alfa de Cronbach indica fiabilidade interna aceitável.

Tabela 9 - Análise fatorial da variável independente

Item	Pesos Fatoriais	Comunalidades
Intenção de uso (IU)		
Tenciono continuar a utilizar frequentemente IA no trabalho.	.907	.810
Tenciono continuar a utilizar a IA no futuro durante o trabalho.	.900	.824
Tentarei sempre utilizar IA na minha vida quotidiana.	.774	.599
Média do Fator	6.041	
Desvio-Padrão	0.959	
Valor próprio	2.233	
Variância	74.436	
Alfa de Cronbach	0.769	

Nota: Itens avaliados na escala de resposta de Likert de 1 = Discordo Totalmente a 7 = Concordo Totalmente

4.4. MODELO DE REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

De acordo com Hair et al. (2014), a regressão linear múltipla é definida com uma técnica estatística utilizada para avaliar a relação entre uma variável dependente e várias variáveis independentes. Através dos coeficientes de regressão estimados é possível avaliar quanto cada variável independente influencia a variável dependente.

Para a realização desta análise, foram seguidas as orientações metodológicas propostas por Hair et al. (2014). Para a seleção das variáveis foi utilizado o método *Enter*. Na Tabela 12, é apresentado o modelo ajustado. No modelo, o valor de R^2 ajustado, que considera o número de preditores utilizados, indica que 53% variabilidade da Intenção de uso, é explicada pela Atitude, Esforço Esperado, Qualidade e Confiança na Informação, Influência dos Pares, Risco Percebido, Condições Facilitadoras e Expectativa de Performance. O valor de significância ($p < .001$) do teste ANOVA à qualidade global do modelo, permite concluir que é estatisticamente significativo.

Os pressupostos da regressão linear múltipla foram validados. Foi avaliada a normalidade dos resíduos através dos testes de Kolmogorov-Smirnov; os valores de significância observada ($p > .200$) permitem concluir que seguem uma distribuição normal. Através da observação dos gráficos de dispersão dos resíduos padronizados e valores previstos padronizados, foi avaliada a homoscedasticidade dos resíduos; a análise do gráfico sugere homogeneidade da variância da distribuição dos resíduos bem como linearidade do modelo. Para avaliar a independência dos resíduos foi realizado o teste de Durbin-Watson; como o valor da medida é próximo de 2 (1.846), podemos concluir que existe evidência de independência dos resíduos. Relativamente ao pressuposto de multicolinearidade, uma vez que os valores de VIF variam entre 1.103 e 1.945 (inferiores a 10) podemos concluir que não existe evidência de multicolinearidade severa, pelo que não se verifica inflação substancial da variância dos coeficientes.

Relativamente à análise dos coeficientes de regressão estimados, destacam-se três fatores que têm uma influência parcial positiva estatisticamente significativa na Intenção de Uso, sendo eles a Expectativa de Performance ($\beta = 0.409$; $p < .001$), a Influência dos Pares ($\beta = 0.300$; $p < .001$) e a Atitude ($\beta = 0.259$; $p < .009$). Destaca-se que a Expectativa de Performance, é o preditor com efeito relativo maior pois apresenta o maior coeficiente estimado padronizado. O Esforço Esperado, a Qualidade e Confiança da Informação e o Risco Percebido não apresentaram coeficientes estatisticamente significativos, ou seja, estas variáveis não exercem efeitos significativos (com nível de significância inferior a 5%) na intenção de uso de IA pelos gestores portugueses.

Tabela 10 – Resultados da regressão linear múltipla: preditores da intenção de uso de IA

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	Teste <i>t</i>		Estatísticas de colinearidade	
	β	Erro padrão	β	<i>t</i>	Valor <i>p</i>	Tolerância	VIF
Constante	1.326	.610		2.172	.032		
Atitude	.232	.087	.259	2.684	.009	.486	2.059
Esforço Esperado	-.128	.092	-.120	-1.385	.169	.604	1.656
Qualidade e Confiança na Informação	.096	.086	.092	1.110	.270	.664	1.505
Influência dos Pares	.229	.060	.300	3.794	<.001	.723	1.383
Risco Percebido	.008	.052	.011	.160	.874	.906	1.103
Condições Facilitadoras	-.047	.072	-.050	-.656	.513	.780	1.282
Expectativa de Performance	.409	.094	.409	4.359	<.001	.514	1.945

5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Após a realização da análise quantitativa às respostas do inquérito, exceto às perguntas abertas que foram analisadas de forma qualitativa, é necessário apresentar os resultados e comparar com outros estudos existentes.

Tendo em conta a caracterização da amostra e da forma como os inquiridos utilizam IA, destaca-se que o *ChatGPT* é a ferramenta mais utilizada (98% das respostas), principalmente para gerar texto com o objetivo de obter novas ideias e perspetivas e de obter ajuda na realização de planeamentos e definição de estratégias. A maioria dos inquiridos afirma utilizar IA para funções laborais durante um intervalo de 1 a 3 horas diárias. No que diz respeito à utilização de novas ferramentas, a maior parte obtém informações através de redes sociais, websites e diálogo com colegas, sendo que preferem investigar primeiro antes de as utilizarem. Quanto à caracterização da empresa, apesar da maioria dos inquiridos afirmar que a empresa fornece o acesso a ferramentas de IA, apenas uma pequena minoria afirma já ter tido formação garantida pela empresa para o seu uso. No que concerne à classificação do nível de utilização de IA pela empresa, os inquiridos afirmam que as suas empresas ainda utilizam poucas ferramentas de IA nos seus processos (sendo classificadas principalmente como emergentes e em desenvolvimento) e que na sua grande maioria não possuem nenhum guia ou normas para a utilização de IA de forma responsável.

Os resultados obtidos revelam que os gestores portugueses têm uma perceção global positiva quanto à utilização de IA em contexto laboral. As médias elevadas dos construtos Expectativa de Performance, Esforço Esperado, Condições Facilitadoras, Atitude e Intenção de Uso, bem como as respostas obtidas nas perguntas abertas do inquérito indicam que os gestores reconhecem os benefícios da utilização da IA, principalmente em termos de aumento de performance, rapidez e gestão de tempo. Este conjunto de perceções vai ao encontro de estudos como o de Venkatesh et al. (2012).

Relativamente ao teste das hipóteses através do modelo de regressão linear múltipla é possível afirmar que a H1 foi confirmada, uma vez que a Expectativa de Performance apresentou uma relação positiva e estatisticamente significativa com a intenção de uso de IA. Este resultado está alinhado com os obtidos por (Venkatesh et al., 2012).

No que diz respeito às Condições Facilitadoras, verificou-se um impacto positivo significativo, confirmando a hipótese. Estes resultados vão de encontro aos obtidos por Venkatesh et al. (2012) que evidenciou esta dimensão como uma das principais variáveis que influenciam Intenção de Uso. Apesar da maioria das empresas não disponibilizar manuais nem formação aos seus gestores e colaboradores, estes seriam fatores que levariam a um aumento da intenção de uso de IA por parte dos mesmos. A Atitude, por sua vez, impacta positivamente a intenção de uso de IA por parte dos gestores portugueses, tal como se sucedeu nos estudos de Cao et al. (2021) e Dwivedi et al. (2017), que evidenciam a relação positiva entre estas duas variáveis. Desta forma, conclui-se que quanto melhor for a atitude dos gestores face a IA, maior será a sua intenção de uso, aceitando-se H6.

Por outro lado, a análise das hipóteses H2, H3, H4 e H7 não apresentou resultados estatisticamente significativos no que diz respeito à influência dos respetivos fatores na intenção de uso de IA. A ausência do efeito significativo do Esforço Esperado e da Influência dos Pares na Intenção de Uso de IA por parte dos gestores portugueses vai contra a lógica de Dong Cheng et al. (2008) e Venkatesh et al. (2012), o que pode indicar uma maior familiarização com a IA e uma decisão de utilização mais centrada em motivações pessoais e do que em pressões externas. Estas rejeições vêm concordar com as conclusões obtidas no estudo mais recente de Cao et al. (2021). No que diz respeito à rejeição da hipótese relacionada com o Risco Percebido (H4), este resultado vai de encontro aos resultados obtidos por Cao et al. (2021) e indicam que as preocupações mais sentidas pelos gestores portugueses, mais concretamente, a imprecisão da informação e os riscos de cibersegurança não se traduzem numa diminuição da intenção de uso de IA. Por fim, no que diz respeito à influência da Qualidade e Confiança da informação na Intenção de Uso (H7), ao contrário do que afirmava Dong Cheng et al. (2008), o mesmo não se sucedeu na adaptação ao contexto da utilização de IA. Em suma, através da análise dos dados e da validação das hipóteses propostas, é possível identificar os fatores que influenciam a intenção de uso de IA por parte dos gestores e perceber quais são as perceções e comportamentos, respondendo assim aos objetivos específicos propostos.

6. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar os comportamentos e percepções dos gestores portugueses face ao uso de IA no contexto da sua atividade profissional. Assim, utilizou-se como base o modelo UTAUT 2 de Venkatesh et al. (2012) e modelos complementares para se definirem os construtos a utilizar no inquérito.

Com este estudo, foi possível traçar o perfil do gestor português no que respeita aos seus hábitos, atitudes e percepções sobre o uso de IA. Os resultados obtidos permitiram não só caracterizar esse perfil, mas também validar empiricamente algumas das hipóteses formuladas. O estudo apresentou contribuições teóricas e práticas que reforçam a importância da utilização da IA na gestão dos recursos da organização, através das vantagens percebidas quer pelos inquiridos quer na revisão bibliográfica realizada. Através da análise estatística realizada, foi possível confirmar e rejeitar as hipóteses que reforçam a importância da expectativa de performance, da existência de um suporte adequado e da atitude positiva para a adoção de ferramentas de IA por parte dos gestores portugueses. Esta investigação reforçou ainda o papel estratégico da IA para os gestores, destacando os seus benefícios em termos pessoais, mais concretamente, melhoria da performance, gestão de tempo e criatividade e em termos empresariais na gestão de recursos básicos, humanos e intangíveis.

Nos subtópicos seguintes serão aprofundadas as contribuições teóricas e práticas deste estudo e as limitações e sugestões de melhoria para futuras investigações.

6.1. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Este estudo fornece contributos significativos, tanto em termos teóricos como práticos. A nível teórico, o estudo contribui para adaptar o modelo UTAUT 2 de Venkatesh et al. (2012) ao contexto português no que diz respeito à adoção de IA por parte dos gestores. Ao se introduzirem novos construtos, inspirados no modelo UTAUT 2, mas propostos por outros autores, ampliou-se a capacidade analítica do modelo, o que permitiu, por um lado, obter novas informações e, por outro lado, reforçar as conclusões obtidas.

Além disso, a obtenção de resultados que se alinham com estudos realizados anteriormente por Cao et al., (2021), Dwivedi et al. (2017) e Venkatesh et al. (2012), reforçam a robustez deste modelo e permitiram a validação empírica de pressupostos teóricos desenvolvidos por outros autores.

Este estudo enriqueceu a literatura existente, destacando o papel da expectativa de performance, da atitude e das condições facilitadoras para a adoção de IA. A rejeição das restantes hipóteses também foi um contributo teórico relevante, dado que permitiu perceber, por exemplo, que apesar de existirem riscos percebidos e influência dos pares na utilização de IA, estes fatores são mitigados pela familiaridade dos gestores portugueses com as ferramentas de IA.

Por um lado, através de algumas questões quantitativas foi possível perceber os hábitos laborais dos gestores portugueses em termos de utilização de IA, que ferramentas mais utilizam, quantas horas e as suas motivações e caracterizar as empresas portuguesas em termos de investimento em formação e utilização de IA nos seus processos. Por outro lado, com as perguntas avaliadas de forma qualitativas foi possível perceber que a IA não é apenas utilizada em Portugal para funções de análise de dados, mas também como fonte de inspiração e apoio para o planeamento e tomadas de decisão estratégicas, táticas e operacionais, o que reforça a ideia de que a IA não veio para substituir o ser humano, mas veio reforçar as suas capacidades e ser uma aliada no desempenho das suas tarefas.

Em termos práticos, os resultados também oferecem orientações claras tanto para os gestores como para as empresas. As vantagens sentidas pelos gestores em termos de gestão de tempo, performance e criatividade demonstram a importância de se utilizar IA em contexto laboral. A confirmação das hipóteses relacionadas com a expectativa de performance, condições facilitadoras e atitude, vieram evidenciar a necessidade das empresas e gestores darem uma oportunidade à inovação proporcionada pela IA, através da produção de manuais internos para a sua utilização de forma responsável, da partilha de boas práticas e da comunicação interna sobre os benefícios do seu uso, de forma a aumentar a adoção de IA e a serem melhorados os processos individuais e coletivos da organização.

Além disso, a perceção dos gestores portugueses face à melhoria de performance, gestão de tempo e melhoria de tomadas de decisão reforça o potencial das ferramentas de IA, o que indica que este pode ser o principal fator de alteração de processos de trabalho e do surgimento de novos modelos de gestão nas organizações portuguesas.

Esta investigação contribuiu para colmatar a lacuna da inexistência de estudos que abordem de forma específica e direta a adoção de IA por gestores portugueses, garantindo uma visão clara e objetiva dos comportamentos e perceções dos gestores portugueses face ao uso de IA no contexto da sua atividade profissional e da adoção de IA pelas empresas portuguesas.

6.2. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURAS

Embora a amostra de 106 gestores portugueses seja relevante para o estudo, tendo contribuído para a compreensão da forma como os gestores em Portugal percecionam a utilização de IA, esta deveria ser aumentada com o objetivo de se tornar cada vez mais fiável e representativa do ponto de vista dos gestores a nível nacional. O modo de disseminar o inquérito também pode ser relevante dado que a disseminação através de redes sociais e diálogo com gestores permitiu um número elevado de público alcançado, mas que se traduziu num número reduzido de respostas obtidas.

Outro fator a destacar como limitação é o facto de o estudo ser realizado num único momento, ou seja, estando a IA em constante evolução seria importante realizar este estudo em várias fases para perceber se existiram evoluções das perceções dos gestores portugueses, das ferramentas que utilizam e da sua finalidade.

Como sugestão de investigação futura, destaca-se a adoção de uma metodologia mista ou a utilização de mais perguntas abertas que permitissem uma análise qualitativa mais profunda e completa, que pudessem agregar informações diferentes às obtidas neste estudo maioritariamente quantitativo.

Por fim, importa referir que apesar do modelo de regressão linear múltipla explicar uma parte substancial da variação da intenção de uso, outros fatores organizacionais poderiam ser incluídos com o objetivo de tornar o estudo mais abrangente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldoseri, A., Al-Khalifa, K. N., & Hamouda, A. M. (2023). Re-Thinking Data Strategy and Integration for Artificial Intelligence: Concepts, Opportunities, and Challenges. In *Applied Sciences (Switzerland)* (Vol. 13, Issue 12). <https://doi.org/10.3390/app13127082>
- Allah Rakha, N. (2023). The impacts of Artificial Intelligence (AI) on business and its regulatory challenges. *International Journal of Law and Policy*, 1(1). <https://doi.org/10.59022/ijlp.23>
- Aung, Y. Y. M., Wong, D. C. S., & Ting, D. S. W. (2021). The promise of artificial intelligence: A review of the opportunities and challenges of artificial intelligence in healthcare. In *British Medical Bulletin* (Vol. 139, Issue 1, pp. 4–15). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/bmb/ldab016>
- Cao, G., Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (2021). Understanding managers' attitudes and behavioral intentions towards using artificial intelligence for organizational decision-making. *Technovation*, 106, 102312. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102312>
- Chui, M. C., & Malhotra, S. (2018). Notes from the AI frontier: AI adoption advances, but foundational barriers remain. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/ai-adoption-advances-but-foundational-barriers-remain>
- Davenport, T. H., & Bean, R. (2025). Five Trends in AI and Data Science for 2025. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/five-trends-in-ai-and-data-science-for-2025/>
- Demlehner, Q., & Laumer, S. (2020). Shall We Use It or Not? Explaining the Adoption of Artificial Intelligence for Car Manufacturing Purposes. <https://open.fau.de/items/5c92023b-72db-4432-b9bf-213381c69802>
- Dong Cheng, Gang Liu, Cheng Qian, & Yuan-Fang Song. (2008). Customer acceptance of internet banking: Integrating trust and quality with UTAUT model. *2008 IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics*, 383–388. <https://doi.org/10.1109/SOLI.2008.4686425>
- Dwivedi, Y. K., Rana, N. P., Janssen, M., Lal, B., Williams, M. D., & Clement, M. (2017). An empirical validation of a unified model of electronic government adoption (UMEGA). *Government Information Quarterly*, 34(2), 211–230. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.03.001>
- Enholm, I. M., Papagiannidis, E., Mikalef, P., & Krogstie, J. (2022). Artificial Intelligence and Business Value: a Literature Review. *Information Systems Frontiers*, 24(5), 1709–1734. <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10186-w>
- Forbes Technology Council. (2024, August 19). AI's Next Frontier: Top Trends That Will Impact Business Growth.

- <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2024/08/19/ais-next-frontier-top-trends-that-will-impact-business-growth/>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. Pearson Education Limited.
- Iberdrola. (2025). “Deep learning”: um conceito-chave para levar a inteligência artificial a um nível superior. <https://www.iberdrola.com/inovacao/deep-learning>
- Joshi, D. A. (2023). Enhancing employee efficiency and performance in industry 5.0 organizations through artificial intelligence integration. *13*(4). <http://eelet.org.uk>
- Labib, E. (2024). Artificial intelligence in marketing: exploring current and future trends. In *Cogent Business and Management* (Vol. 11, Issue 1). Cogent OA. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2348728>
- Li, J., Herdem, M. S., Nathwani, J., & Wen, J. Z. (2023). Methods and applications for Artificial Intelligence, Big Data, Internet of Things, and Blockchain in smart energy management. In *Energy and AI* (Vol. 11). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.egyai.2022.100208>
- Ludermir, T. B. (2021). Inteligência Artificial e Aprendizado de Máquina: estado atual e tendências. *Estudos Avancados*, *35*(101), 85–94. <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2021.35101.007>
- Makarius, E. E., Mukherjee, D., Fox, J. D., & Fox, A. K. (2020). Rising with the machines: A sociotechnical framework for bringing artificial intelligence into the organization. *Journal of Business Research*, *120*, 262–273. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.045>
- Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, *58*(3), 103434. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434>
- Mishra, A. N., & Pani, A. K. (2021). Business value appropriation roadmap for artificial intelligence. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, *51*(3), 353–368. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-07-2019-0107>
- Misra, N. N., Dixit, Y., Al-Mallahi, A., Bhullar, M. S., Upadhyay, R., & Martynenko, A. (2022). IoT, Big Data, and Artificial Intelligence in Agriculture and Food Industry. *IEEE Internet of Things Journal*, *9*(9), 6305–6324. <https://doi.org/10.1109/JIOT.2020.2998584>
- Morales-García, W. C., Sairitupa-Sanchez, L. Z., Morales-García, S. B., & Morales-García, M. (2024). Development and validation of a scale for dependence on artificial intelligence in university students. *Frontiers in Education*, *9*. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1323898>
- Nair, A., Vithayathil, J., Nambiar, S. P., Snehasree, S., & Murali, S. (2024). Exploring the Essence of Prompt Tone: A Comparative Study of Large Language Model Security. *2024 3rd International Conference on Electrical, Electronics, Information and Communication Technologies, ICEEICT 2024*. <https://doi.org/10.1109/ICEEICT61591.2024.10718584>

- Pan, Y., & Zhang, L. (2021). Roles of artificial intelligence in construction engineering and management: A critical review and future trends. In *Automation in Construction* (Vol. 122). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2020.103517>
- Peralta, H., & Forbes Portugal. (2024, January 28). *Inteligência Artificial: as 8 tendências para 2024*. <https://www.forbespt.com/inteligencia-artificial-as-8-tendencias-para-2024/>
- Rodrigues, B. (2021). O potencial da inteligência artificial para o desenvolvimento e competitividade das empresas: uma scoping review the potential of artificial intelligence for the development and competitiveness of companies: a scoping review. 29, 381–422. <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10038>
- Santaella, L. (2024). A criatividade nos prismas da Inteligência Artificial Generativa. *Triade: Comunicação, Cultura e Mídia*, 12(25), e024011. <https://doi.org/10.22484/2318-5694.2024v12id5588>
- Shuford, J., & Islam, Md. M. (2024). Exploring the Latest Trends in Artificial Intelligence Technology: A Comprehensive Review. *Journal of Artificial Intelligence General Science (JAIGS)* ISSN:3006-4023, 2(1), 3006–4023. <https://doi.org/10.60087/jaigs.v2i1.p13>
- van der Maas, H. L. J., Snoek, L., & Stevenson, C. E. (2021). How much intelligence is there in artificial intelligence? A 2020 update. *Intelligence*, 87. <https://doi.org/10.1016/j.intell.2021.101548>
- Venkatesh, Morris, Davis, & Davis. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Venkatesh, V., Walton, S. M., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. In *MIS Quarterly* (Vol. 36, Issue 1). <http://ssrn.com/abstract=2002388>
- Wamba-Taguimdje, S.-L., Fosso Wamba, S., Kala Kamdjoug, J. R., & Tchatchouang Wanko, C. E. (2020). Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: the business value of AI-based transformation projects. *Business Process Management Journal*, 26(7), 1893–1924. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2019-0411>
- Webb, A., & Malar, J. P. (2024, June 27). 3 tendências para o futuro da inteligência artificial generativa, segundo Amy Webb. <https://exame.com/future-of-money/3-tendencias-para-o-futuro-da-inteligencia-artificial-generativa-segundo-amy-webb/>
- Wu, C. W., & Monfort, A. (2023). Role of artificial intelligence in marketing strategies and performance. *Psychology and Marketing*, 40(3), 484–496. <https://doi.org/10.1002/mar.21737>
- Xia, Y., & Chen, Y. (2024). Driving Factors of Generative AI Adoption in New Product Development Teams from a UTAUT Perspective. *International Journal of Human-Computer Interaction*. <https://doi.org/10.1080/10447318.2024.2375686>
- Zha, D., Bhat, Z. P., Lai, K.-H., Yang, F., Jiang, Z., Zhong, S., & Hu, X. (2025). Data-centric Artificial Intelligence: A Survey. *ACM Computing Surveys*. <https://doi.org/10.1145/3711118>

Zhao, J. L., Fan, S., & Hu, D. (2014). Business challenges and research directions of management analytics in the big data era. *Journal of Management Analytics*, 1(3), 169–174. <https://doi.org/10.1080/23270012.2014.968643>

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário respostas válidas

Inteligência Artificial na Gestão

No âmbito da minha dissertação realizada no mestrado em Gestão de Negócios, em 2025, no IPAM Porto, o presente questionário tem como objetivo entender os hábitos e perceções de **profissionais com cargos e funções de gestão** em empresas que atuam em Portugal relativamente ao uso de inteligência artificial no desempenho das suas funções.

Todos os dados são anónimos e confidenciais, sendo apenas utilizados no âmbito desta investigação. O preenchimento do questionário demora entre 4 a 6 minutos. Agradeço a sua participação, pedindo-lhe que preencha o questionário de forma mais sincera possível.

* Indica uma pergunta obrigatória

1. 1- Utiliza/já utilizou inteligência artificial para realizar tarefas no seu trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não Avançar para a pergunta 35

Funções de gestão

2. 2- Exerce atualmente algum cargo ou funções de gestão (de marketing, de equipas, de recursos humanos, de negócios, de conteúdos ou outras) na sua empresa? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

Cargo e funções de gestão

3. 3- Qual é o seu nível de gestão empresarial? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Estratégico

☐ Tático ou Técnico

☐ Operacional

4. 4- Em que departamento exerce funções de gestão? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Marketing
- ☐ Negócios
- ☐ Recursos Humanos
- ☐ Administrativo
- ☐ Financeiro
- ☐ Comercial
- ☐ Operacional ou de Produção
- ☐ Tecnologias da Informação (TI)
- ☐ Outra: _____

5. 5- Qual é o setor de atividade da sua empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Agricultura, Indústria e Energia
- ☐ Construção
- ☐ Comércio, Transportes e Alojamento
- ☐ Administração Pública, Educação e Saúde
- ☐ Serviços de mercado (consultoria, finanças, TIC, etc.)

6. 6- Qual a dimensão da sua empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Microempresa (Menos de 10 pessoas)
- ☐ Pequena empresa (de 11 a 50 pessoas)
- ☐ Média empresa (51 a 250 pessoas)
- ☐ Grande empresa (Mais de 250 pessoas)

7. 7- Em média, quantas horas por dia utiliza a Internet para realizar as suas funções profissionais? *

8. 8- Em média, quantas horas por dia utiliza ferramentas de Inteligência Artificial (IA) para realizar as suas funções profissionais? *

9. 9- Há aproximadamente quantos anos usa a IA? *

10. 10- Selecione as duas principais fontes de informação para uso de ferramentas de IA que utiliza. *

Selecione as 2 mais importantes

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Artigos em revistas/jornais
- ☐ Redes Sociais
- ☐ Diálogo com amigos/familiares
- ☐ Livros
- ☐ Websites
- ☐ Colegas de trabalho

11. 11- Com que finalidade utiliza IA? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Coordenar colaboradores/equipas
- ☐ Criação de conteúdo (texto, voz, imagem, ...)
- ☐ Apoio nas tomadas de decisão e resolução de problemas
- ☐ Análise de dados
- ☐ Gestão de tempo
- ☐ Automatização de tarefas (ex: respostas a emails)
- ☐ Tradução
- ☐ Encontrar a solução para resolver um problema da minha equipa
- ☐ Personalização (de ofertas, comunicação, ...)
- ☐ Outra: _____

12. 12- Qual a ferramenta de IA que mais utiliza? *

13. 13- Que tipo de conteúdo gera com IA? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Texto
- ☐ Imagens
- ☐ Código-fonte (programação)
- ☐ Vídeo
- ☐ Música/voz
- ☐ Outra: _____

14. 14- Quais são para si os principais riscos ao utilizar IA? *

Selecione as 3 mais importantes

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Risco de cibersegurança
- ☐ Imprecisão da informação
- ☐ Violação da privacidade pessoal
- ☐ Violação da propriedade intelectual
- ☐ Falta de equidade ou justiça
- ☐ Impacto ambiental
- ☐ Falta de regulação
- ☐ Outra: _____

15. 15- Expetativa de Performance com a utilização de IA no trabalho *

Classifique as seguintes afirmações tendo em conta o seu grau de concordância com as mesmas.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1- Discordo Totalmente	2	3	4 - Não concordo nem discordo	5	6	7 - Concordo Totalmente
Considero a IA útil no meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A utilização de IA aumenta as minhas hipóteses de realizar tarefas que são importantes para mim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A utilização de IA ajuda-me a realizar as coisas mais rapidamente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A utilização de IA aumenta a minha produtividade.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

16. 16- Expetativa de Esforço na utilização de IA no trabalho *

Classifique as seguintes afirmações tendo em conta o seu grau de concordância com as mesmas.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1- Discordo Totalmente	2	3	4 - Não concordo nem discordo	5	6	7 - Concordo Totalmente
Aprender a utilizar IA é fácil para mim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A minha interação com IA é clara e compreensível.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Considero a IA fácil de utilizar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
É fácil para mim tornar-me hábil na utilização da IA.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

17. 17- Influência dos pares na utilização de IA no trabalho *

Classifique as seguintes afirmações tendo em conta o seu grau de concordância com as mesmas.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1- Discordo Totalmente	2	3	4 - Não concordo nem discordo	5	6	7 - Concordo Totalmente
As pessoas que me supervisionam (por exemplo, chefes, diretores, etc.) acham que devia utilizar IA.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
As pessoas que são importantes para mim (por exemplo, família, amigos) acham que devia utilizar IA.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A equipa da empresa tem me ajudado na utilização da IA.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A minha empresa/diretores têm apoiado a utilização de IA.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
As pessoas à minha volta que utilizam IA têm estatuto e prestígio elevados.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

18. 18- Percepção de risco utilização de IA no trabalho *

Classifique as seguintes afirmações tendo em conta o seu grau de concordância com as mesmas.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1- Discordo Totalmente	2	3	4 - Não concordo nem discordo	5	6	7 - Concordo Totalmente
Preocupa-me que a utilização de IA possa trazer riscos para o meu trabalho e para a minha vida.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Preocupam-me as questões relacionadas com os direitos de autor quando utilizo IA.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Preocupa-me a falta de privacidade ao utilizar IA.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Preocupa-me que a utilização de IA possa tomar-me demasiado dependente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Receio que o desenvolvimento de IA possa reduzir as oportunidades de emprego na minha área.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

19. 19- Condições facilitadoras para o uso de IA no trabalho *

Classifique as seguintes afirmações tendo em conta o seu grau de concordância com as mesmas.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1- Discordo Totalmente	2	3	4 - Não concordo nem discordo	5	6	7 - Concordo Totalmente
Tenho recursos necessários para utilizar IA.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho os conhecimentos necessários para compreender a IA.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A IA é compatível com outras tecnologias que utilizo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Posso obter ajuda de outras pessoas quando tenho dificuldades em utilizar IA.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

20. 20- Atitude face à utilização de IA no trabalho *

Classifique as seguintes afirmações tendo em conta o seu grau de concordância com as mesmas.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1- Discordo Totalmente	2	3	4 - Não concordo nem discordo	5	6	7 - Concordo Totalmente
Utilizar IA é uma boa ideia.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Utilizar IA é inteligente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gosto de utilizar IA.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Utilizar IA é agradável.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

21. 21- Qualidade e confiança na informação fornecida por IA *

Classifique as seguintes afirmações tendo em conta o seu grau de concordância com as mesmas.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1- Discordo Totalmente	2	3	4 - Não concordo nem discordo	5	6	7 - Concordo Totalmente
Confio nas respostas fornecidas pela IA.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A informação fornecida pela IA é relevante para mim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Posso encontrar o que preciso com IA.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A IA fornece informações relevantes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

22. 22- Intenção de uso de IA no trabalho *

Classifique as seguintes afirmações tendo em conta o seu grau de concordância com as mesmas.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1- Discordo Totalmente	2	3	4 - Não concordo nem discordo	5	6	7 - Concordo Totalmente
Tenciono continuar a utilizar a IA no futuro durante o trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tentarei sempre utilizar IA na minha vida quotidiana.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tenciono continuar a utilizar frequentemente IA no trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

23. 23- Qual considera ser a sua ação quando conhece uma nova ferramentas de IA? *

Selecione a afirmação que melhor representa a sua atitude quando tem conhecimento de uma nova ferramenta de IA

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Quero ser o primeiro a utilizar as novas ferramentas de IA
- ☐ Prefiro pesquisar primeiro e perceber para que serve antes de utilizar
- ☐ Só utilizo a ferramenta de IA quando esta já foi rigorosamente testada e aprovada pelos meus pares

24. 24- De que forma o uso de IA alterou a **gestão do seu tempo e prioridades** no trabalho? *

25. 25- Se utiliza ferramentas de IA **no apoio à tomada de decisão**, indique em que contextos e tipo de decisões mais estratégicas a IA lhe é útil. *

26. 26- Qual considera ser a principal vantagem de utilizar IA no trabalho? *

IA e a sua empresa

27. 27- A sua empresa potencia e disponibiliza ferramentas de IA? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não (tenho de adquirir o meu acesso individualmente)

28. 28- A sua empresa investe em formação para uso responsável de IA? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

29. 29- A sua empresa possui guias/manuais com orientações para a utilização de IA? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

30. 30- Como caracteriza a sua empresa face à utilização de IA? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Embrionária (poucas iniciativas de IA, sem impacto nos colaboradores)
☐ Emergente (iniciativas de IA estão a começar a demonstrar o seu valor)
☐ Em desenvolvimento (a IA começou a alterar alguns fluxos de trabalho e a aumentar a eficiência)
☐ Em expansão (a IA está a ser utilizada por todos os departamentos e alterou todos os fluxos de trabalho)
☐ Madura (a IA veio alterar a forma de funcionar da empresa e tem um grande impacto nos resultados)

Questões sociodemográficas

31. 31- Idade *

32. 32- Género *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Masculino
☐ Feminino
☐ Prefiro não divulgar

33. 33- Habilitações literárias *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Ensino básico
☐ Ensino Secundário
☐ Licenciatura
☐ Mestrado
☐ Doutoramento

34. 34- Situação profissional *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Trabalhador por conta própria Avançar para a secção 9 ()
☐ Trabalhador por conta de outrem Avançar para a secção 9 ()

Agradeço a sua disponibilidade para responder a este questionário. A sua participação é fundamental para a realização da minha dissertação de mestrado, contribuindo de forma significativa para a qualidade e relevância da investigação.

Reforço novamente que os dados recolhidos são anónimos e confidenciais, sendo apenas utilizados no âmbito desta investigação.

Muito obrigado pelo seu tempo e pelas informações fornecidas.

Por favor, clique em 'Enviar' abaixo para finalizar.

Anexo 2 – Questionário respostas inválidas

Inteligência Artificial na Gestão

No âmbito da minha dissertação realizada no mestrado em Gestão de Negócios, em 2025, no IPAM Porto, o presente questionário tem como objetivo entender os hábitos e percepções de **profissionais com cargos e funções de gestão** em empresas que atuam em Portugal relativamente ao uso de inteligência artificial no desempenho das suas funções. Todos os dados são anónimos e confidenciais, sendo apenas utilizados no âmbito desta investigação. O preenchimento do questionário demora entre 4 a 6 minutos. Agradeço a sua participação, pedindo-lhe que preencha o questionário de forma mais sincera possível.

* Indica uma pergunta obrigatória

1. 1- Utiliza/já utilizou inteligência artificial para realizar tarefas no seu trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não Avançar para a pergunta 35

35. 2- Porque motivo não utiliza IA? *

Selecione as 3 mais importantes

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Risco de cibersegurança
☐ Imprecisão da informação
☐ Violação da privacidade pessoal
☐ Violação da propriedade intelectual
☐ Falta de equidade ou justiça
☐ Impacto ambiental
☐ Falta de regulação
☐ Ainda não me sinto confortável a usar a IA
☐ Outra: _____

36. 3- A sua empresa potencia e disponibiliza ferramentas de IA? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não (tenho de adquirir o meu acesso individualmente)

37. 4- A sua empresa investe em formação para uso responsável de IA? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

38. 5- A sua empresa possui guias/manuais com orientações para a utilização de IA? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

39. 6- Como caracteriza a sua empresa face à utilização de IA? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Embrionária (poucas iniciativas de IA, sem impacto nos colaboradores)
- ☐ Emergente (iniciativas de IA estão a começar a demonstrar o seu valor)
- ☐ Em desenvolvimento (a IA começou a alterar alguns fluxos de trabalho e a aumentar a eficiência)
- ☐ Em expansão (a IA está a ser utilizada por todos os departamentos e alterou todos os fluxos de trabalho)
- ☐ Madura (a IA veio alterar a forma de funcionar da empresa e tem um grande impacto nos resultados)

Questões sociodemográficas

40. 7- Idade *

41. 8- Género *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Prefiro não divulgar

42. 9- Habilitações literárias *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Ensino básico
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

43. 10- Situação profissional *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Trabalhador por conta própria *Avançar para a secção 9 ()*
- ☐ Trabalhador por conta de outrem *Avançar para a secção 9 ()*

Agradeço a sua disponibilidade para responder a este questionário. A sua participação é fundamental para a realização da minha dissertação de mestrado, contribuindo de forma significativa para a qualidade e relevância da investigação.

Reforço novamente que os dados recolhidos são anónimos e confidenciais, sendo apenas utilizados no âmbito desta investigação.

Muito obrigado pelo seu tempo e pelas informações fornecidas.

Por favor, clique em 'Enviar' abaixo para finalizar.