

## Sumário

|                                                                                        |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---|
| ATOS DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO ACRE – MPAC N.º 2.185, DO DIA 16/03/2026 ..... | 1 |
| JULGADOS DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU .....                                    | 1 |
| BOAS PRÁTICAS .....                                                                    | 3 |

## ATOS DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO ACRE – MPAC N.º 2.185, DO DIA 16/03/2026

ESTADO DO ACRE

MINISTÉRIO PÚBLICO

PROMOTORIA DE JUSTIÇA ESPECIALIZADA DE DEFESA DA EDUCAÇÃO DE RIO BRANCO-AC

Procedimento Administrativo n.º: 09.2025.00000235-9

-DESPACHO-

CONSIDERANDO o teor da Resolução n.º 174/2017, do Conselho Nacional do Ministério Público, que regulamenta o procedimento administrativo. CONSIDERANDO que o presente procedimento administrativo foi instaurado em razão de notícias de precariedade na oferta do transporte escolar aos alunos matriculados na Escola Municipal Professora Terezinha Miguéis. CONSIDERANDO que, consoante o art. 8º, inciso II, da Resolução n.º 174/2014, do Conselho Nacional do Ministério Público, o Procedimento Administrativo é instrumento cabível para acompanhamento e a fiscalização de políticas públicas de forma continuada de políticas públicas ou instituições. CONSIDERANDO que não foi possível concluir o presente procedimento investigatório, em razão da necessidade de complementação de informações. CONSIDERANDO que houve falha operacional no envio do Ofício inserido à fl. 30 do presente procedimento. **DECIDO prorrogar o prazo de tramitação do presente procedimento administrativo por mais 01 (um) ano**, nos termos do art. 11, da Resolução n.º 174/2017, do Conselho Nacional do Ministério Público. DETERMINO a remessa de **ofício à Secretaria Municipal de Educação de Rio Branco-AC** para que encaminhe informações atualizadas acerca do processo de aquisição do veículo destinado ao transporte escolar para atender os alunos matriculados na Escola Municipal Professora Terezinha Miguéis, bem como cópia dos contratos e documentação dos veículos e dos condutores atualmente utilizados no transporte dos alunos da referida unidade de ensino. Publique-se.

Rio Branco-AC, 11 de março de 2026.

Ricardo Coelho de Carvalho

Promotor de Justiça

<https://diario.mpac.mp.br/> (p. 9)

## JULGADOS DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU

### Acórdão 419/2026 Plenário

Responsabilidade. Débito. Prescrição. Prescrição intercorrente. Critério. Ação criminal. Concurso de crimes. Pretensão punitiva.

Em caso de recebimento de denúncia na esfera penal sobre os mesmos fatos objeto do processo de controle externo, a prescrição das pretensões punitiva e ressarcitória do TCU, inclusive a intercorrente (art. 3º da Resolução TCU 344/2022), regula-se pelo máximo da pena privativa de liberdade cominada ao crime (pena *in abstracto*), nos termos do art. 109 do Código Penal, independentemente do desfecho da ação penal, devendo, na hipótese de concurso de crimes, ser considerado o prazo da prescrição para aquele com maior pena prevista.

**(TCU. TCE 009.033/2025-4, rel. Min. Jorge Oliveira, Tribunal Pleno, j. 25/02/2025)**

#### Acórdão 428/2026 Plenário

Responsabilidade. Julgamento de contas. Processo conexo. Sanção. Contas ordinárias. Contas irregulares. Princípio do non bis in idem.

Não configura dupla punição pelos mesmos fatos (*bis in idem*) o julgamento pela irregularidade das contas ordinárias, sem imputação de débito ou cominação de multa, de gestores apenados em outros processos pelas mesmas irregularidades. O exame de contas não consiste em atividade sancionatória, mas em avaliação global dos atos de gestão praticados pelos responsáveis.

**(TCU. PC 037.327/2011-9, rel. Min. Antonio Anastasia, Tribunal Pleno, j. 25/02/2025)**

Acórdão 606/2026 Primeira Câmara Convênio. Prestação de contas. Documentação. Nota fiscal. Medicamento. Programa Farmácia Popular do Brasil. Nexo de causalidade.

No âmbito do Programa Farmácia Popular do Brasil (PFPB), na modalidade “Aqui Tem Farmácia Popular”, a apresentação de nota fiscal de aquisição de medicamentos com itens cujos códigos de barras divergem dos relativos aos produtos dispensados aos beneficiários e informados no sistema autorizador de vendas, ainda que se trate de produtos com o mesmo princípio ativo, não constitui mera falha formal, mas descumprimento de requisito essencial à comprovação do nexos entre a despesa e o recurso federal utilizado, uma vez que a equivalência dos códigos de barra garante a rastreabilidade, a fidedignidade e o controle financeiro do programa, assegurando que o valor reembolsado pelo poder público corresponde ao medicamento efetivamente dispensado ao cidadão.

**(TCU. TCE 000.145/2022-0, rel. Min. Bruno Dantas, Primeira Câmara, j. 24/02/2025)**

Acórdão 636/2026 Primeira Câmara Direito Processual. Citação. Validade. Nulidade. Pessoa jurídica. Extinção.

A constatação de que a pessoa jurídica se encontrava extinta no momento de sua citação impõe a declaração de nulidade do seu chamamento aos autos e de todos os atos processuais decorrentes.

**(TCU. TCE 032.932/2023-5, rel. Min. Walton Alencar Rodrigues, Primeira Câmara, j. 24/02/2025)**

Acórdão 639/2026 Primeira Câmara Responsabilidade. Prestação de contas. Mora. Omissão no dever de prestar contas. Justificativa. Intempestividade.

A apresentação da prestação de contas após a citação do responsável pelo TCU, sem atenuantes que justifiquem o atraso, porém com elementos que comprovem a boa e regular aplicação dos recursos, permite a exclusão do débito, mas não elide a omissão inicial, cabendo o julgamento pela irregularidade das contas com aplicação da multa do art. 58, inciso I, da Lei 8.443/1992.

**(TCU. TCE 042.907/2021-7, rel. Min. Walton Alencar Rodrigues, Primeira Câmara, j. 24/02/2025)**

#### Acórdão 747/2026 Segunda Câmara

Licitação. Licitação de técnica e preço. Critério. Pontuação. Proposta técnica. Regulamentação. Cadastro.

É irregular a utilização do critério de “desempenho pretérito na execução de contratos com a Administração Pública”, para fins de pontuação técnica (art. 36, § 3º, da Lei 14.133/2021), sem a prévia regulamentação desse dispositivo, por se tratar de norma de eficácia limitada. Ademais, a referida lei condiciona a utilização do desempenho pretérito à existência de regulamento que defina indicadores objetivos e à implementação de cadastro de atesto de cumprimento de obrigações (art. 88, §§ 3º e 4º).

**(TCU. Repr 018.825/2024-9, rel. Min. Aroldo Cedraz, Segunda Câmara, j. 24/02/2025)**

#### Acórdão 754/2026 Segunda Câmara

Responsabilidade. Convênio. Desvio de finalidade. Decisão judicial. Bloqueio. Dívida. Pagamento. O bloqueio judicial de recursos de convênio ou instrumento congênere para pagamento de dívidas alheias ao objeto pactuado configura débito decorrente de desvio de finalidade e, portanto, não afasta a responsabilidade de o ente beneficiado restituir os respectivos valores aos cofres do repassador.

**(TCU. TCE 021.285/2022-5, rel. Min. Aroldo Cedraz, Segunda Câmara, j. 24/02/2025)**

### **BOAS PRÁTICAS**

**HSM MANAGEMENT. GESTÃO. A migração do poder para pessoas que resolvem problemas reais.** Neste artigo, exploramos por que a capacidade de execução, discernimento aplicado e proximidade com a realidade estão redefinindo o que significa liderar - e por que títulos, discursos sofisticados e metodologias brilhantes já não bastam para garantir relevância em 2026. Durante décadas, o poder corporativo esteve concentrado em quem controlava recursos: capital, informação, infraestrutura, acesso. Com o passar dos anos e das muitas transformações, esse poder migrou para quem dominava a tecnologia. Hoje, estamos assistindo a uma transição ainda mais profunda: agora o poder está se deslocando para quem resolve problemas reais. Essa frase pode parecer óbvia, mas não é e vou explicar o porquê. Nosso mundo atual está saturado de discursos, metodologias e frameworks e agora o diferencial deixou de ser a capacidade de planejar infinitamente e passou a ser a capacidade de executar com impacto concreto. Ou seja, saem na frente líderes que são capazes de resolver dores específicas, eliminar fricções, simplificar complexidades. Tais características agora são consideradas ativos estratégicos. A transformação digital e os inúmeros recursos que temos à disposição acelerou todo esse movimento e as diversas plataformas reduziram barreiras de entrada. Além disso, não poderia deixar de citar aqui que a inteligência artificial democratizou o acesso a ferramentas que antes eram consideradas restritas a grandes corporações. O cenário mudou e agora a informação deixou de ser escassa. Por outro lado, o que permanece escasso é o discernimento aplicado à realidade. Para dar um contexto, algumas análises do World Economic Forum indicam que as habilidades mais demandadas globalmente incluem pensamento analítico, resolução de problemas complexos e adaptabilidade. [...]. Essa migração de poder tem três implicações centrais para a liderança. A primeira é a realidade de que a expertise isolada não basta. O conhecimento técnico continua relevante, mas ele precisa estar conectado à aplicação prática. A pergunta deixou de ser “o que você sabe?” e passou a ser “qual problema você resolve?”. O segundo ponto de atenção é que a proximidade com a realidade virou vantagem competitiva. Organizações distantes do cliente, do colaborador ou do mercado tendem a tomar decisões baseadas em abstrações (ou, como falamos no mundo informal, “as vozes na nossa cabeça”). Já empresas lideradas por quem entende as dores reais, passando pelas necessidades do usuário até o operador da linha de frente, conseguem responder com mais precisão e agilidade, sem deixar de lado o fator humano. Por fim, o terceiro ponto para que líderes prestem atenção é como o protagonismo se descentraliza. Agora o poder não está apenas no topo. Ele emerge onde a solução nasce, ou seja, muitas vezes, a inovação não surge do planejamento estratégico anual, mas da observação atenta de uma fricção cotidiana. [...]. Afinal, se antes a liderança estava associada a definir

respostas, hoje ela precisa criar ambientes onde as melhores perguntas possam emergir e, consequentemente, onde os solucionadores tenham espaço para agir. Aqui vale destacar que a hierarquia não desaparece, ela se torna mais permeável ao mérito prático. Existe também um alerta silencioso nessa mudança. Empresas que continuam valorizando excesso de retórica, apresentações impecáveis e debates intermináveis correm o risco de perder relevância para organizações menores, mais ágeis e orientadas à execução. O resumo é simples: o mercado está menos tolerante a complexidades artificiais e agora exige soluções reais. Nunca se esqueça que resolver problemas reais exige coragem para simplificar, disposição para abandonar projetos que não geram impacto concreto e, claro, foco. [...]. Por fim, o futuro não pertence necessariamente às maiores empresas, às mais antigas ou às mais tecnológicas. Pertence justamente às que conseguem transformar intenção em solução aplicável. Porque, no fim, poder não é controle: poder é relevância aplicada, resolvendo algo que importa para a sociedade.

**HARVARD BUSINESS REVIEW. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL. Pesquisadores solicitaram conselhos estratégicos a modelos de linguagem de grande escala (LLMs). Em troca, receberam “Trendslop”.** Os líderes podem supor que os LLMs são capazes de oferecer uma espécie de perspectiva imparcial e externa. No entanto, uma nova pesquisa revelou que os principais LLMs apresentam preconceitos evidentes no que diz respeito à estratégia e recomendam consistentemente estratégias que se alinham com os chavões e tendências gerenciais da atualidade, em vez de uma lógica estratégica específica ao contexto. Essa propensão da IA a optar por ideias da moda em detrimento de soluções fundamentadas é denominada “trendslop”, e os líderes devem estar atentos para que ela não distorça seu planejamento estratégico. Ao utilizar a IA no planejamento estratégico, os líderes devem: usá-la para ampliar as opções, não para tomar decisões; neutralizar preconceitos conhecidos e potenciais; permanecer atentos às mudanças nos preconceitos; estar atentos à armadilha híbrida; e não confiar apenas no contexto. Líderes e consultores recorrem cada vez mais a grandes modelos de linguagem (LLMs), como o ChatGPT, como parceiros silenciosos nas salas de reunião. [...] Os líderes podem supor que os LLMs são capazes de oferecer uma espécie de perspectiva imparcial e externa. Tendo sido treinados com enormes corpora de dados, é justo supor que possam oferecer uma nova perspectiva. Infelizmente, isso pode ser um equívoco. Um LLM não é o colega que avalia criticamente as ideias atuais, analisa as especificidades contextuais, testa as suposições em situações de estresse e questiona quando todos se acomodam. Em termos de estratégia, os LLMs podem ser mais parecidos com um recém-formado em MBA ou um consultor júnior, repetindo o que está na moda em vez do que é certo para uma situação específica. Em nossa pesquisa recente, constatamos que os principais LLMs apresentam vieses evidentes no que diz respeito à estratégia. Eles recomendam consistentemente estratégias que se alinham às palavras-chave e tendências da gestão moderna, em vez de uma lógica estratégica específica ao contexto. [...]. Chamamos a propensão da IA de optar por ideias da moda em detrimento de soluções fundamentadas de “trendslop”. No contexto da análise estratégica, chamamos esse fenômeno de “strategy trendslop”. Para os líderes, isso é perigoso. Estratégia não significa escolher a ideia mais popular do momento. Estratégia significa fazer escolhas difíceis. Significa optar por ser o líder em custos baixos *ou* o diferenciador, pois não é possível ser ambos. [...]. **Os preconceitos ocultos dos LLMs.** Para compreender como os LLMs abordam a estratégia, testamos modelos líderes (incluindo GPT-5, Claude, Gemini, Grok e outros) em sete tensões empresariais fundamentais que exigem que os gestores tomem uma decisão binária: **Exploração vs. Aproveitamento:** Nesta tensão, os gestores devem escolher entre alocar capital para a descoberta de mercados emergentes e inovações revolucionárias ou maximizar a eficiência e os retornos dos modelos de negócios centrais já estabelecidos. **Centralização versus Descentralização:** Essa tensão exige que os gestores decidam se devem consolidar a autoridade no núcleo corporativo para garantir consistência e escala em toda a empresa ou distribuir autonomia à periferia para priorizar a capacidade de resposta



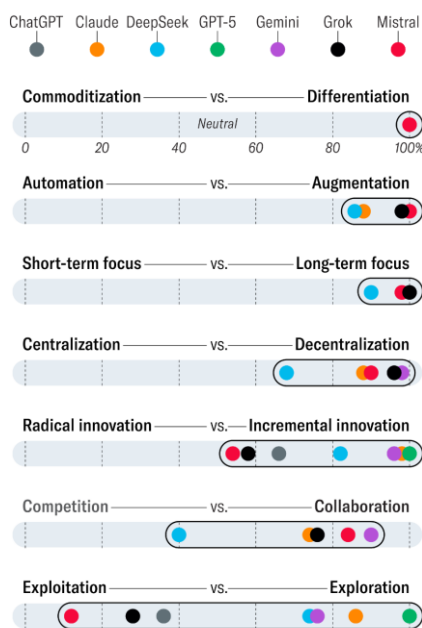
local. **Desempenho de curto prazo versus desempenho de longo prazo:** Os gestores enfrentam um dilema definitivo entre garantir lucros trimestrais imediatos para satisfazer os mercados de ações e investir nas iniciativas estratégicas plurianuais necessárias para uma vantagem competitiva sustentável. **Concorrência versus colaboração:** os gestores devem determinar se devem adotar uma estratégia de soma zero focada em conquistar a participação de mercado existente dos rivais ou um modelo de coopetição projetado para expandir o valor total disponível por meio de parcerias no setor. **Inovação radical versus incremental:** A estratégia de inovação exige que os gestores se comprometam com mudanças disruptivas de alto risco que redefinam o panorama do setor ou com melhorias contínuas de baixo risco que preservem o posicionamento atual no mercado. **Diferenciação versus comoditização:** Os gestores precisam decidir se devem investir em propostas de valor exclusivas que justifiquem um preço premium ou aceitar o status de tomador de

### LLMs Have a Trendslop Problem

What happens when large language models are asked to give strategic advice? To find out, researchers asked seven leading LLMs to weigh in on seven common strategic trade-offs. They found that the LLMs consistently recommended strategies aligning with modern managerial buzzwords and cultural tropes, regardless of context and situation-specific strategic logic. Moreover, the models overwhelmingly offered the same advice.

#### LLMs responding to core business tensions

Average preference across 50 runs when asked to choose between competing strategic options



Source: Natalia Levina et al.

preços, otimizando a liderança em custos de um produto padronizado. **Automação vs. Aumento de Capacidade:** Os gestores devem escolher entre substituir a mão de obra humana por tecnologia para alcançar o máximo rendimento operacional ou implantar tecnologia para ampliar e estender as capacidades especializadas da força de trabalho existente. Realizamos milhares de simulações utilizando prompts genéricos e específicos para avaliar seus instintos básicos. Nessas simulações, variamos o contexto empresarial, bem como a forma como solicitávamos respostas ao LLM. Os resultados foram impressionantes. A figura abaixo mostra como sete LLMs líderes — ChatGPT, Claude, DeepSeek, GPT-5 (por meio da API), Gemini, Grok e Mistral — responderam quando solicitados a escolher entre duas opções estratégicas concorrentes. Cada ponto representa a preferência média de um modelo em 50 execuções, plotada em uma escala de 0% a 100%. Se os modelos fossem genuinamente neutros, seria de se esperar que os pontos se agrupassem perto do centro. Em vez disso, na maioria dos casos, eles se agrupam fortemente em um dos lados. Em praticamente todos os modelos, constatamos as mesmas preferências arraigadas por caminhos estratégicos específicos. Por exemplo: **Diferenciação em vez de comoditização:** os LLMs aconselharam de forma esmagadora que as empresas buscassem estratégias diferenciadas em vez da liderança em custos. **Aumento em vez de automação:** os LLMs preferiram consistentemente aumentar o trabalho humano com IA em vez de automatizá-lo. **Longo prazo em vez de curto prazo:** os LLMs demonstraram uma tendência quase universal para o pensamento de longo prazo, independentemente da urgência imediata. [...]. O que é ainda mais preocupante é que descobrimos que esses vieses persistiram mesmo quando variamos a forma como formulamos os prompts, sugerindo que “melhores prompts” — um contra-argumento óbvio — não resolverão essa questão. [...]. Realizamos mais de 15.000 testes manipulando vários fatores de prompt: invertendo a ordem das opções, alterando o enquadramento (por exemplo, “você é o gerente”), exigindo uma análise de prós e contras e até mesmo aumentando a aposta ao prometer uma recompensa pelo sucesso. Constatamos também que o aprimoramento das instruções não surtiu efeito nas tensões de diferenciação e ampliação, com a proporção de respostas tendenciosas diminuindo menos de 2% em relação à linha de base, independentemente da manipulação dos prompts utilizados. [...]. Nossas análises mostram que simplesmente inverter a ordem em que as opções foram apresentadas reduziu a

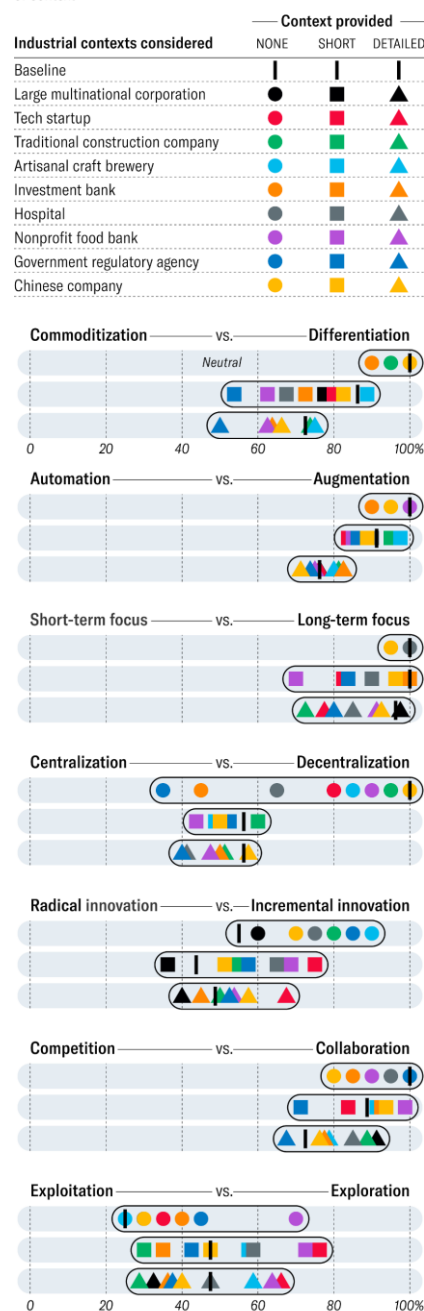
probabilidade de respostas tendenciosas em 19%. Mas isso não é uma solução para o viés — essa mudança no comportamento não se deve ao fato de o ChatGPT ter raciocinado de maneira diferente, mas porque os LLMs em geral são sensíveis à sequência em que as opções aparecem. O que isso significa? Não apenas o ChatGPT é tendencioso, mas a direção do viés pode ser aleatória, tornando-o ainda mais difícil de controlar. Outra resposta óbvia é fornecer um contexto melhor. O fornecimento de contexto — mesmo contextos organizacionais ricos e detalhados, que vão desde uma start-up de tecnologia até uma empresa de construção tradicional ou uma empresa chinesa — não eliminou os preconceitos do ChatGPT. [...]. Também variamos o nível de detalhes fornecidos no contexto, desde uma simples declaração do contexto industrial até descrições breves e descrições detalhadas. [...]. Em média, adicionar contexto ao prompt de referência alterou a proporção de respostas tendenciosas em apenas 11% em relação à linha de base, aumentando ou diminuindo o viés em diferentes ocasiões. Isso revela um risco real para os líderes: um LLM pode parecer altamente adaptado à sua situação, enquanto, discretamente, o conduz para o mesmo pequeno conjunto de tendências gerenciais modernas. Na prática, isso significa que estratégias para “colaborar” e buscar “sustentabilidade de longo prazo” surgirão repetidamente como recomendações, não porque o problema específico de negócios as exija, mas porque esses termos se alinham à cultura empresarial contemporânea. **Compreendendo o viés.** Por que isso acontece? A resposta está nos dados com os quais os LLMs são treinados. Esses modelos processam enormes quantidades de textos da internet, como notícias, redes sociais e livros populares, que refletem os valores e as tendências da sociedade na internet. No discurso empresarial contemporâneo, certos conceitos carregam conotações positivas, enquanto “commoditização” ou “hierarquia” são vistos como ultrapassados e colocados sob uma luz negativa. Como os LLMs geram respostas com base em previsões — extraindo associações complexas de todos os textos com os quais foram treinados para adivinhar quais palavras produzir em seguida —, eles, em essência, prevêm a resposta socialmente mais desejável de acordo com a média da internet. Outra forma de pensar sobre isso é que os LLMs internalizaram todas as tendências gerenciais modernas e os termos da moda. Assim como o aluno que, na verdade, não fez a leitura (apesar de ter lido *tudo*), os LLMs não estão analisando o seu negócio específico — eles estão apenas oferecendo uma versão polida de respostas populares que soam bem. São como aquela pessoa na sala que consegue articular com eficácia os chavões de negócios que ouve em palestras do TED e seminários de conferências, mas que nunca analisou de fato como esses conceitos poderiam funcionar nas realidades complexas de um negócio e de uma situação de mercado específicos. Isso leva a

### ChatGPT's Strategic Biases Persist Even When Context Changes

In business, context is hugely important. Surprisingly, adding rich, varied context to our strategic questions seemed to have little effect on the advice ChatGPT offered. Over the course of 15,000 trials, researchers asked ChatGPT to consider the strategic needs of large multinational corporations, tech startups, craft breweries, investment banks, and many other variations. While context tempered the LLM's biases, it still reliably leaned toward its original recommendations.

#### ChatGPT responding to core business tensions with context provided

Average preference across 15,000 trials when asked to choose between competing strategic options and provided varying levels of context



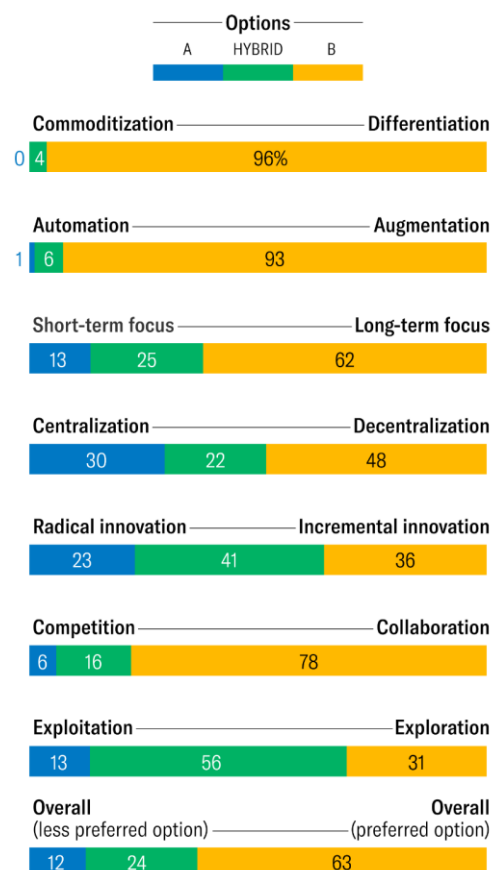
Source: Natalia Levina et al.

recomendações que contradizem a teoria estratégica estabelecida. [...]. Em outras palavras, os LLMs não estão priorizando teorias estratégicas sólidas, como o trabalho original de Michael Porter e de outros. Em vez disso, eles seguem estatisticamente as dezenas de milhares de publicações no Medium e no Substack sobre diferenciação de mercado e ofertas de produtos exclusivos. Além disso, nosso discurso cultural mais amplo oferece terreno fértil para preconceitos que levam ao surgimento de tendências estratégicas. Palavras como diferenciação, ampliação, colaboração e descentralização estão associadas ao empoderamento humano e à inovação, que carregam conotações positivas em praticamente todos os contextos, enquanto palavras ligadas à liderança em custos, automação, concorrência e centralização evocam imagens orwellianas e transmitem uma sensação opressiva e pouco inspiradora. Os LLMs substituem a análise estratégica específica ao contexto pela otimização da valência emocional positiva das palavras na linguagem cotidiana. **A Armadilha Híbrida.** A tendência a seguir tendências da moda não é o único problema associado ao uso de LLMs na elaboração de estratégias. O outro risco insidioso é o que chamamos de “armadilha híbrida”. Quando permitimos que o ChatGPT respondesse sem fazer uma escolha binária, ele frequentemente recomendava fazer as duas coisas: buscar a diferenciação e a liderança em custos, ou a inovação radical e a inovação incremental. À primeira vista, isso parece sofisticado e equilibrado. Na prática, porém, reflete frequentemente uma confusão estratégica e uma alta probabilidade de fracasso. Os especialistas em estratégia há muito alertam que tentar ser tudo ao mesmo tempo deixa uma empresa “presa no meio”. A diferenciação e a comoditização exigem capacidades organizacionais conflitantes. Ao sugerir que é possível ter tudo, os LLMs incentivam justamente a falta de foco que leva ao fracasso. **Como traçar estratégias com LLMs.** Então, como traçar estratégias com os LLMs? Argumentamos que nossas conclusões não significam que você deva banir os LLMs de sua elaboração de estratégias. Significa que você deve ser inteligente quanto à forma como utiliza essas ferramentas. Veja a seguir como lidar com a elaboração de estratégias distorcida dos LLMs: **Utilize os LLMs para ampliar as opções, não para tomar decisões.** Os LLMs se destacam na geração de alternativas e na identificação de pontos cegos. Peça que eles sugiram benefícios e riscos de cada alternativa estratégica, identifiquem possíveis desafios de implementação e apresentem perspectivas alternativas das partes interessadas. Mas mantenha o julgamento final firmemente nas mãos humanas! **Contrarie ativamente os vieses conhecidos.** Como agora você sabe que os LLMs favorecem a diferenciação e o pensamento de longo prazo, teste deliberadamente o oposto. Prompt explicitamente ao LLM: “Apresente o argumento mais forte possível a favor de uma estratégia de comoditização neste caso.” Isso força o LLM a considerar todo o panorama estratégico, em vez de recorrer por padrão ao viés de seus dados de treinamento. **Combata ativamente possíveis**

Rejecting a binary strategy choice can sound sophisticated and balanced, but it rarely works out in practice. When researchers allowed ChatGPT to pick both options, it often did, recommending differentiation and cost commoditization, or radical and incremental innovation. Strategy scholars have long warned that trying to be everything at once leaves a firm “stuck in the middle.”

#### ChatGPT responding to core business tensions

Share of responses recommending each option when allowed to choose between competing strategic options



Source: Natalia Levina et al.



**vieses.** Além das sete tensões empresariais que investigamos aqui, há uma disciplina mais ampla que vale a pena adotar para qualquer elaboração de estratégia que exija uma decisão entre duas opções binárias. Antes de solicitar ao LLM que forneça orientação estratégica, peça-lhe que primeiro apresente exemplos concretos, como empresas que tiveram sucesso ou fracassaram ao utilizar cada uma das opções estratégicas. Em seguida, reflita por conta própria sobre como isso se aplicaria à sua situação específica. **Fique atento às mudanças nos preconceitos.** Mesmo que você esteja tentando neutralizar vieses conhecidos, infelizmente isso não é suficiente. Os vieses podem mudar à medida que os LLMs são atualizados e novos dados são adicionados durante o treinamento, e você não tem como saber com antecedência se esses vieses mudarão. Compreenda a versão do LLM que você está utilizando e mantenha um registro de todos os resultados das suas consultas ao LLM. É necessário partir do princípio de que haverá preconceitos e estar ciente de que, embora os LLMs possam ajudá-lo a analisar alternativas, eles não podem fornecer orientações com relação a uma decisão. **Cuidado com a armadilha híbrida.** Se um LLM sugerir uma estratégia híbrida, considere isso um sinal de alerta. Ele sempre escolherá entre os vieses que identificamos. A estratégia consiste em tomar decisões difíceis com informações incompletas. Decidir o que *não* fazer é tão importante quanto decidir o que fazer. Considere executar prompts separados para cada opção estratégica e, em seguida, use seu próprio julgamento para chegar a uma decisão. Quando recebem múltiplas opções em um único prompt, os LLMs tendem a se esquivar, classificá-las ou combiná-las. Se uma abordagem híbrida lhe parecer atraente após sua análise, peça ao LLM para analisar os riscos potenciais que surgiriam caso adotasse tal estratégia e considere se você pode mitigá-los. **Não confie apenas no contexto.** Adicionar contexto ajuda, mas não é uma solução milagrosa. Nossa pesquisa mostra que isso não elimina os preconceitos subjacentes. Um LLM pode parecer altamente adaptado à sua situação, enquanto, discretamente, o conduz para o mesmo pequeno conjunto de palavras-chave e ideias gerenciais modernas e atraentes. Afinal, [os LLMs são poderosos persuasores!](#) **Não perca sua vantagem.** Os LLMs que o senhor consulta não dispõem apenas de dados. Todos os LLMs têm uma visão de mundo moldada pelo que soa bem no discurso contemporâneo de gestão, em vez do que realmente funciona em mercados competitivos. Todos os LLMs apresentam um viés em relação às tendências empresariais atuais. Reconhecer essa lacuna entre a “conveniência empresarial” e a “sabedoria estratégica” é o primeiro passo para utilizar essas ferramentas de forma eficaz. Liderança, em última análise, trata-se de fazer escolhas difíceis em condições de incerteza e assumir a responsabilidade por elas. A IA não pode e não deve ser um substituto.



Acesse o Portal CGM para obtenção de legislação, formulários e demais informações.

<http://portalcgm.riobranco.ac.gov.br/portal/>