

ENTRE A TENDÊNCIA E A PRUDÊNCIA: a Gestão da Imagem de um Instituto Federal na Era da IA Generativa

PEDRO ARTHUR DE MELO NASCIMENTO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

JOSÉ FABRÍCIO ANDRADE DE SOUZA

ENTRE A TENDÊNCIA E A PRUDÊNCIA: a Gestão da Imagem de um Instituto Federal na Era da IA Generativa

Este caso de ensino retrata um dilema enfrentado pelo setor de Comunicação Institucional de um Instituto Federal do Nordeste, em meio a um cenário efervescente, no mês de maio de 2025. Composto majoritariamente por mulheres de perfis diversos, o time debatia intensamente uma questão que poderia transformar sua rotina de trabalho: a adoção da Inteligência Artificial na produção de conteúdo institucional.

No centro desse redemoinho estava Maria, 32 anos, uma jornalista com poucos anos de experiência, que havia assumido a chefia da comunicação há pouco mais de um ano. Desde que aceitou o desafio de liderar o setor, Maria tinha uma missão clara: ampliar o engajamento nas redes sociais sem comprometer a reputação institucional. Formada em Jornalismo, com especialização em Marketing, ela conhecia os limites e as potências da comunicação governamental. Sentia-se responsável por manter a credibilidade conquistada com tanto esforço. Sabia que vivia em tempos digitais, mas também que qualquer deslize poderia custar caro.

Maria tinha consciência de que a comunicação institucional é um campo delicado, especialmente diante da ausência de verbas destinadas a ações específicas de marketing. Nesse cenário, as mídias sociais se tornam praticamente o único meio de divulgar, de forma rápida e gratuita, processos seletivos, editais e demais ações da instituição. No entanto, a impossibilidade de utilizar ferramentas de impulsionamento, por serem pagas, torna o desafio ainda maior: é preciso que as postagens, além de informativas, alcancem o maior número possível de pessoas de forma orgânica. O algoritmo das redes muitas vezes é cruel. Como inovar, mantendo a seriedade e a credibilidade de uma instituição pública, e ainda assim alcançar resultados mais amplos?

A cobrança por inovações era constante, tanto vinda da reitoria quanto da própria equipe. No entanto, Maria carregava o peso das decisões: enquanto muitos podiam testar, sugerir, experimentar, era ela quem assinava. Ela quem responderia, se algo saísse do controle. Ela sabia do alcance do Instituto Federal e como qualquer deslize na comunicação poderia afetar a relação com o público.

O Instituto Federal é uma instituição de ensino público que oferece cursos em diversos níveis, do técnico ao superior e pós-graduação, com forte foco na integração entre ensino, pesquisa e extensão, e na formação profissional para o desenvolvimento regional. O setor de Comunicação tem um papel importante na construção da imagem pública do Instituto, sendo responsável por estreitar o relacionamento com a comunidade, divulgar as ações educacionais e de pesquisa, e atrair novos estudantes, mantendo a relevância e o reconhecimento da instituição em um cenário cada vez mais competitivo e digital.

Nos últimos meses, sob sua liderança, a equipe de comunicação havia conquistado avanços importantes em termos de identidade visual e engajamento nas redes sociais. Parte desse sucesso se devia à atuação de um profissional de design especializado em ilustração e de um estagiário que auxiliava nas demandas mais operacionais. Ambos contribuíram com agilidade e criatividade no desenvolvimento de campanhas criativas, muitas delas desenhadas à mão. Porém, com o recente desligamento do estagiário e o redirecionamento de funções internas, a equipe se viu pressionada a encontrar novas formas de manter a produção visual

atrativa sem sobrecarregar os demais membros. E foi nesse contexto que o tema IA emergiu com força.

Apesar do crescimento do uso da IA em outras instituições públicas, o assunto ainda não havia sido tratado formalmente dentro da equipe. As opiniões eram diversas e, até então, conviviam de forma silenciosa, sem um debate estruturado. A chegada de novas tendências digitais, ou “*trends*”, no entanto, traria esse tema para o centro das discussões. Nas redes sociais, uma *trend* representa um estilo visual, som, meme ou comportamento que rapidamente se torna popular e amplamente replicado, sendo fundamental para manter engajamento e relevância. Diante desse cenário, surgiu a dúvida: aderir às novas tendências no Instituto Federal com o apoio da IA?

O início de uma grande polêmica

Era uma tarde de sexta-feira, e o cansaço já se fazia visível nos rostos da equipe, depois de uma semana intensa de demandas. Foi nesse clima de esgotamento que Maria notou um burburinho diferente: alguns colegas, entre cafés e telas de smartphones piscando, estavam mergulhados em uma discussão acalorada sobre o uso da Inteligência Artificial para acelerar o processo de entrega de uma campanha de um processo seletivo. As opiniões se dividiam: para uns, a IA era uma aliada promissora na otimização das tarefas; para outros, uma ameaça à autenticidade e à ética da comunicação institucional.

Joana, formada em Relações Públicas, era uma das mais antigas do setor, e via com ceticismo o crescimento do uso da IA. Ela era uma defensora da autonomia intelectual e da produção autoral genuína, e manifestou sua preocupação:

— *Estamos terceirizando nossa criatividade para máquinas. Isso vai enfraquecer a imagem institucional. Eu ainda prefiro peças feitas de forma manual. Além disso, os dilemas éticos e os riscos com os direitos autorais são reais e urgentes!*

Valentina, jovem recém-empossada e formada em Marketing, trazia um olhar mais dinâmico. Ela já usava IA em sua rotina: adaptava textos institucionais para o estilo da geração Z, criava legendas mais envolventes e fazia montagens para o Instagram usando ferramentas como o Midjourney, Canva e o ChatGPT.

— *A IA não é inimiga, Joana. Ela é ferramenta! A gente precisa acompanhar o ritmo das redes. Já acho tudo aqui lento demais com os trâmites internos. Se não inovarmos, perdemos relevância.*

Sandra, jornalista com mais tempo de casa, representava um meio-termo. Ela usava IA pontualmente, melhorava títulos, criava leads mais impactantes, mas sentia falta de regulamentações e capacitações internas.

— *Eu entendo os dois lados. Já vi resultados ótimos com IA, mas também fico insegura com o uso indiscriminado. Precisamos de critérios, regras claras. Senão, cada um faz do seu jeito e a comunicação perde consistência.*

Maria ficou alguns segundos pensativa. Ela ainda não havia utilizado IA e nem estudou muito a fundo o assunto. Com o olhar atento ao grupo, resolveu se posicionar:

— *Meninas, eu acho que a gente precisa ter cautela nesse momento. Não vejo problema em usar, desde que seja com responsabilidade. Mas confesso que ainda preciso me aprofundar no assunto... quero entender melhor antes de tomar qualquer decisão.*

Durante o fim de semana, Maria decidiu mergulhar no tema. Leu artigos, assistiu a vídeos, explorou experiências de uso da Inteligência Artificial na comunicação e passou a observar com mais atenção os perfis institucionais de órgãos públicos e empresas privadas nas redes sociais. Durante sua pesquisa, descobriu que alguns órgãos do governo já desenvolveram diretrizes para o uso responsável da IA Generativa. Um exemplo é um guia que visa orientar servidores públicos, o qual destaca a necessidade de critérios claros para evitar o uso indiscriminado da tecnologia (Governo do Brasil, 2023). Uma pontada de preocupação lhe atravessou o peito: estaria ela, e seu setor, ficando para trás? Maria, que estava imersa nesse estudo, passou o final de semana inteira intrigada.

O caso do Estúdio Ghibli

Passado o final de semana, na segunda-feira, Valentina entrou animada na sala compartilhada da Comunicação Institucional. Havia visto nas redes uma nova trend viral: pessoas transformando fotos reais em ilustrações no estilo dos filmes do Estúdio Ghibli, utilizando Inteligência Artificial.

A estética parecia nostálgica, e combinava perfeitamente com a ideia de mostrar o IF como um espaço acolhedor, sensível e diverso. A ideia animou parte da equipe, e até Joana ficou curiosa.

— *Gente! Já viram a trend Ghibli? A cara do nosso instituto! Daria pra fazer uma série linda com os estudantes e os espaços do campus!* — disse Valentina, mostrando algumas montagens feitas em IA com rostos de celebridades adaptados ao estilo do estúdio japonês.

Sandra, que estava terminando a diagramação do informativo mensal, levantou os olhos curiosa:

— *Vi sim... É bonito. A estética pega direto na memória afetiva. Mas tem alguma ferramenta oficial pra isso? Ou é tudo IA dessas gratuitas que processam sem controle?*

— *Usei o ChatGPT com plugin de imagem e depois editei no Canva. Fica incrível! Dá pra ajustar as cores, os traços... Juro que parece feito por um ilustrador profissional.* — respondeu Valentina, empolgada.

Joana, que havia escutado a conversa da outra mesa, entrou no diálogo com a expressão carregada de ceticismo:

— *Bonito até pode ser. Mas será que não é arriscado, e os direitos autorais?*

Valentina revirou os olhos de leve, mas respondeu com calma:

— *Joana, entendo sua preocupação, mas a internet funciona com agilidade. A gente também precisa se atualizar. As instituições que demoram ficam parecendo descoladas da realidade. Não vamos publicar sem pensar, claro. Mas dá pra adaptar, contextualizar...*

Maria ouviu a conversa e sugeriu que marcassem uma reunião rápida no dia seguinte para discutir o tema formalmente.

Na terça-feira, às 14h, os quatro se reuniram na pequena sala de reuniões do setor. Maria abriu o encontro:

— *Pessoal, vamos discutir com calma essa possível ação inspirada na trend do Estúdio Ghibli. A ideia é boa, criativa. Mas precisamos avaliar os impactos.*

Sandra tomou a palavra:

— *Acho que o problema nem é só a estética. É o quanto estamos prontos pra lidar com os riscos. A IA é útil, eu mesma uso pra ajustar títulos e chamadas. Mas e quando envolve direitos de terceiros? Não somos um perfil pessoal...*

Joana fez um gesto de concordância:

— *E tem mais! Tem toda uma questão de ética, direitos autorais, e a imagem institucional. Não podemos brincar com IA desse jeito sem pensar nas consequências.*

Valentina respirou irritada e rebateu:

— *Mas se a gente pensar assim, nunca vai inovar. Já estamos usando IA pra escrever melhor, pra revisar texto. As imagens Ghibli nem usam personagens reais, só o estilo visual. Podemos fazer algo nosso, autoral, com a estética inspirada.*

Maria fez anotações e ponderou:

— *Vamos pesquisar mais. Ver os termos de uso dessas ferramentas, o que o Estúdio Ghibli realmente declarou, e como instituições públicas estão lidando com isso. Se for viável e seguro, podemos adaptar. Mas se houver risco, é melhor não seguir e ...*

Valentina cortou a fala de Maria e disse:

— *Mas, gente! Que tempestade. Essas coisas não podem esperar. Senão perdemos o time. Temos que aproveitar o boom do momento.*

Maria rebateu:

— *Vamos esperar mais alguns dias. Ainda não estou segura.*

No entanto, poucos dias depois, surgiram polêmicas sobre uso indevido de propriedade intelectual das animações japonesas. Começou a circular nas redes um vídeo de 2016 com o cofundador do próprio estúdio, Hayao Miyazaki, criticando duramente a arte criada por inteligência artificial. No vídeo, Miyazaki, defensor da animação artesanal feita quadro a quadro, afirma: "Estou completamente enojado. Isso é um insulto à própria vida." (Independent, 2024). Ele reagia à demonstração de um personagem com características de monstro criado por IA, considerando a abordagem desumanizada e mecânica demais para o fazer artístico.

A repercussão do vídeo foi imediata. Nas redes, diversos usuários passaram a associar negativamente o uso da estética Ghibli por IA à apropriação indevida e à perda de autenticidade na produção de conteúdo. Para Maria, que acompanhava com atenção os desdobramentos, aquilo não era apenas uma crise de imagem externa em potencial, era também uma convocação interna à reflexão. Em sua avaliação, insistir na campanha poderia

não apenas comprometer a reputação do setor, mas também dividir ainda mais a equipe, que já demonstrava opiniões divergentes sobre o uso da IA. Diante da repercussão negativa e do peso simbólico da fala de Miyazaki, Maria, então, decidiu abortar de vez a ideia da campanha.

A nova tendência: os bonecos estilo *Action Figure*

A ressaca do "Caso Ghibli" ainda pairava no ar do setor de Comunicação Institucional como uma névoa densa de cautela. Maria, em particular, sentia o peso da decisão de abortar a campanha, mesmo sabendo que havia sido a mais prudente. A frustração de Valentina era grande, e Joana, embora aliviada, parecia ter ganhado um novo fôlego em suas advertências. A equipe precisava de um novo norte, algo que reenergizasse a produção sem mergulhá-los em outro mar de incertezas.

Foi exatamente uma semana depois, em uma segunda-feira, que a sala de Comunicação foi novamente invadida por um novo burburinho. Valentina, com sua habitual perspicácia para as *trends*, surgiu com um brilho nos olhos.

— *Gente, vocês viram a nova febre das redes? —* começou ela, a voz um misto de entusiasmo contido e uma pontinha de esperança. — *Está todo mundo criando avatares em estilo ‘action figure’ a partir de prompts no ChatGPT! É simples, rápido e o resultado é impressionante!*

Sandra, que estava distraída em seu computador, ergueu o olhar instantaneamente.

Maria, que acabara de aprovar um relatório de engajamento que mostrava uma leve queda nos últimos dias, sentiu uma pontada de curiosidade. No entanto, sua mente já disparava: “*Qual é o risco desta vez?*”

Valentina continuou, com a voz mais animada:

— *E o melhor, Maria, é que não é só a galera do entretenimento! A própria conta oficial do MEC, e até outros perfis governamentais, já aderiram! Vi posts super criativos, com personagens estilizados representando projetos ou áreas. É uma forma de humanizar a instituição, sabe? Quebrar a formalidade.*

Maria assentiu, pensativa. A adesão de órgãos governamentais de peso era, de fato, um argumento relevante. Isso conferia uma camada de legitimidade que o "Ghibli" não teve em seu auge de polêmica.

— *E se criássemos personagens representando os cursos da instituição?* propôs Valentina, com a ideia ganhando corpo em sua mente. — *Imagem só: um boneco do curso técnico em Informática, com um ar geek e fones de ouvido; outro de Pedagogia, com livros e um sorriso acolhedor; outro de Administração, segurando uma calculadora financeira... Isso poderia homenagear os estudantes, mostrar nossa diversidade de cursos de uma forma super moderna e acessível!*

Sandra não esperou mais: “*Sensacional, Tina! Já estou abrindo o ChatGPT! Preciso ver como isso fica com os nossos cursos!*” Em questão de minutos, ela já digitava *prompts* freneticamente, com a energia que Maria tanto admirava e por vezes temia.

O burburinho de entusiasmo de Valentina e Sandra foi cortado pela voz inconfundível de Joana, que observava a cena da sua mesa, com os braços cruzados e a expressão de quem já previu o próximo desastre.

— *Já não aprendemos com o caso Ghibli, gente?* — disparou Joana, a voz carregada de um ceticismo que Maria já conhecia bem.

— *O alarde de uma semana atrás, as críticas do próprio Miyazaki, a carta dos artistas... Tudo isso foi em vão? E se amanhã surgirem problemas de direitos autorais novamente? Ou, pior, denúncias de manipulação digital por usarmos imagens perfeitas demais ou treinadas com dados questionáveis?* Sua pergunta pairava no ar, fria e cortante.

Valentina pausou sua digitação, irritada. — *Joana, isso é diferente! Não estamos copiando um estilo de autor específico que criticou a IA. Isso é uma trend geral, e muitos outros estão usando. É domínio público do 'estilo', não da obra!*

— *Mas e a fonte dos dados que treinaram essa IA, Valentina?* — retrucou Joana, o tom desafiador.

— *"Você sabe de onde o ChatGPT tirou os dados para criar esses 'action figures'? E se houver material protegido no treinamento? A responsabilidade é nossa, do instituto! Não podemos nos dar ao luxo de um erro desses!*

Sandra interveio, buscando a conciliação que Maria tanto questionava:

— *Joana tem um ponto, Valentina. A gente precisa de segurança. Mas a ideia da trend é boa. Talvez possamos pesquisar mais a fundo as ferramentas, os termos de uso específicos para essa geração de imagens de action figures. Se o próprio MEC está usando, é porque deve haver alguma interpretação que minimiza os riscos, não acham?*

Maria, mais uma vez, escutou todos os lados. A proposta dos *action figures* parecia ter um potencial enorme para engajamento e para modernizar a imagem do instituto. A adesão de órgãos oficiais era um argumento de peso, aliviando parte da sua preocupação com a imagem. Mas as incertezas de Joana e a busca por critérios de Sandra eram válidas. Haveria impacto negativo na imagem institucional? Seria inovador ou arriscado? A reunião terminou sem decisão. Um dia depois, os cards dos personagens inspirados nos cursos estavam prontos, mas ainda não foram publicados. E agora? A equipe deve seguir a *trend* e publicar as imagens dos personagens criados com IA? Ou deve manter a cautela, considerando as polêmicas e os riscos éticos e legais?

Referências

Brasil. (2023). Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. *Guia para o Uso Responsável da Inteligência Artificial Generativa no Serviço Público*. Brasília, DF: MGI. Disponível em:

<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/infraestrutura-nacional-de-dados/inteligencia-artificial-1-1/ia-generativa-no-servico-publico.pdf>. Acesso em: 6 jul. 2025.

The Independent. (2024). *Hayao Miyazaki's 'disgusted' thoughts on AI resurface following Studio Ghibli trend*. [S. l.]. Disponível em:

<https://www.independent.co.uk/arts-entertainment/films/news/hayao-miyazaki-studio-ghibli-ai-trend-b2723358.html>. Acesso em: 2 jul. 2025.

NOTAS DE ENSINO

Resumo do Caso

O caso de ensino se passa no setor de Comunicação Institucional de um Instituto Federal em maio de 2025. O tema central gira em torno do uso da Inteligência Artificial na produção de conteúdo, provocando diferentes posicionamentos entre as integrantes: Joana, cética e defensora da autoria humana; Valentina, entusiasta e usuária da IA; e Sandra, ponderada e preocupada com a ausência de regulamentações. À frente do setor, Maria busca equilibrar inovação e responsabilidade. O caso se desenrola em dois episódios: a proposta inicial de usar a trend do “estilo Ghibli” é abortada após polêmicas envolvendo direitos autorais, em seguida, surge a ideia de criar personagens em estilo *action figure* com IA, inspirada por práticas recentes de órgãos públicos. O dilema central é se a equipe deve aderir à nova tendência e publicar as imagens ou manter a cautela diante dos riscos éticos e legais envolvidos.

Objetivos de Ensino: este caso de ensino visa promover o debate crítico sobre os desafios e oportunidades do uso da Inteligência Artificial na comunicação institucional, abordando questões como identidade visual, regulamentações internas, dilemas éticos e impactos na credibilidade das instituições públicas. Além de ampliar o conhecimento sobre esses temas, busca desenvolver competências como análise crítica, tomada de decisão em contextos de incerteza, gestão de conflitos em equipes multidisciplinares e pensamento estratégico diante da inovação tecnológica.

As fontes e os métodos de coleta: Os dados para construção do caso foram coletados utilizando-se entrevistas semiestruturadas com os funcionários citados, observação direta das dinâmicas do setor, análise de documentos institucionais e análise das redes sociais da empresa.

Relações com os objetivos de um curso ou disciplina: O caso contribui para os objetivos de cursos e disciplinas que abordam inovação, ética, gestão pública e comunicação organizacional, ao possibilitar a análise de situações reais envolvendo o uso de Inteligência Artificial em instituições públicas. Ele permite aos estudantes compreender os impactos da tecnologia na gestão da imagem institucional, refletir sobre processos decisórios em contextos de incerteza e desenvolver habilidades relacionadas à liderança, planejamento estratégico, gestão de equipes e responsabilidade social, alinhando teoria e prática em temas atuais da administração contemporânea.

Disciplinas sugeridas para uso do caso: Marketing Institucional e Comunicação Organizacional, Marketing Digital, Ética Empresarial, Comportamento Organizacional, Administração Pública e Gestão de Pessoas.

Possíveis tarefas a propor aos alunos

1. Quais os principais riscos e benefícios do uso da Inteligência Artificial em campanhas de comunicação institucional, conforme ilustrado no caso?
2. Como o setor de Comunicação Institucional do instituto pode equilibrar a busca por inovação (como o uso da IA) com a responsabilidade ética e legal, especialmente no que tange a direitos autorais e apropriação estética?
3. A adoção de tendências impulsionadas pela IA pode, de fato, enfraquecer ou fortalecer a imagem de instituições públicas? Justifique com exemplos do caso.

4. Você, no lugar de Maria, aprovaria ou não a publicação dos personagens estilo *action figure* criados com IA? Por quê?

Outras questões possíveis:

Introdução

- O que chamou a atenção de vocês na situação enfrentada pela equipe de comunicação?
- Qual o dilema central que Maria, Joana, Valentina e Sandra precisam resolver?
- Quais as primeiras impressões sobre os personagens e seus posicionamentos em relação à IA?

Discussão: IA na Comunicação Institucional – Riscos e Benefícios

- Quais são os argumentos de Joana contra o uso da IA? Ela tem razão em suas preocupações éticas e de direitos autorais?
- Quais são os argumentos de Valentina a favor do uso da IA? Quais ferramentas ela já utiliza?
- Onde Sandra se posiciona nesse debate? O que ela busca para o uso da IA na instituição?
- Quais foram os benefícios percebidos com o uso da IA na equipe antes do dilema (ex: agilidade, criatividade)?
- Como o caso do Estúdio Ghibli influenciou a percepção da equipe sobre os riscos da IA?

Discussão: Equilibrando Inovação, Ética e Imagem Institucional

- No contexto de uma instituição pública, quais são as responsabilidades éticas e legais ao adotar novas tecnologias como a IA para produção de conteúdo?
- Como a adesão de órgãos oficiais (MEC, perfis governamentais) à *trend* dos "action figures" pode influenciar a decisão da equipe do Instituto Federal? Isso legitima o uso?
- A imagem institucional pode ser mais prejudicada pela "lentidão" e falta de inovação (como defende Valentina) ou pela apropriação indevida e riscos éticos (como teme Joana)?
- Que tipo de regulamentações internas ou diretrizes o Instituto Federal poderia criar para balizar o uso da IA em sua comunicação, conforme sugerido por Sandra?

Discussão: Tomada de Decisão em Equipes com Divergência

- Como Maria, a chefe do setor, gerencia essa equipe com opiniões tão distintas?
- Que etapas Maria seguiu no caso Ghibli? Poderiam ter sido feitas de forma diferente?
- Quais fatores Maria deve considerar agora para tomar a decisão final sobre os "action figures"?
- Em sua opinião, qual seria a melhor forma de Maria comunicar a decisão final à equipe, considerando as divergências?

A Decisão (Pergunta para o encerramento do debate e posicionamento individual/grupal)

- No lugar de Maria, você aprovaria ou não a publicação dos personagens estilo "action figure" criados com IA? Justifique sua resposta com base nos riscos, benefícios e nas responsabilidades da instituição.

Possível organização da aula para uso do caso

Sugere-se que o caso de ensino seja disponibilizado para leitura individual com uma semana de antecedência, juntamente com as questões de discussão. Os alunos devem ser orientados a refletirem sobre suas próprias posições quanto ao uso da Inteligência Artificial na comunicação institucional e na criação de conteúdo. Essa reflexão pode ser registrada por escrito, em uma atividade preparatória individual, que poderá compor parte da avaliação da atividade, caso o professor deseje. Também devem ser informados de que, durante a próxima aula, participarão de grupos que representarão as personagens do caso, sendo responsáveis por defender o ponto de vista atribuído. Por isso, já é recomendável que o professor reflita previamente sobre a composição das equipes, podendo optar por formá-las antecipadamente ou orientar os alunos a se organizarem, garantindo diversidade de perfis e equilíbrio nas discussões.

Primeira aula – Discussão em pequenos grupos (50 a 60 minutos)

A aula pode começar com as perguntas de introdução, que visam engajar os alunos e verificar se realizaram a leitura prévia do caso. Em seguida, a turma deve ser dividida em quatro grupos. Cada grupo representará uma personagem com características bem definidas:

Joana: cética, guardiã dos valores éticos e da criação original;

Valentina: entusiasta e desbravadora digital;

Sandra: ponderada e criteriosa;

Maria: a chefe estratégica.

Cada grupo deverá estudar o perfil de sua personagem, identificar no texto os argumentos que sustentam seu ponto de vista sobre o uso da IA e preparar uma defesa em relação ao dilema central do caso: publicar ou não as imagens em estilo “action figure” criadas por IA. Os grupos Joana, Valentina e Sandra devem preparar seus argumentos para apresentar à personagem Maria. O grupo Maria, por sua vez, deverá se preparar para ouvir os argumentos dos demais grupos e emitir, ao final da atividade, um parecer.

Durante a discussão em grupos, o professor deve circular entre as equipes, auxiliando na compreensão das personagens e na organização dos argumentos.

Segunda aula – Debate estruturado e tomada de decisão (50 a 60 minutos)

A segunda aula deve iniciar com uma breve recapitulação do caso e dos papéis atribuídos a cada grupo. Em seguida, os alunos participam de um momento de apresentação dos argumentos, no qual o grupo Joana deve expor suas preocupações quanto ao uso da IA, principalmente no que diz respeito à autoria e aos riscos éticos e legais. O grupo Valentina apresenta sua defesa da IA, destacando os benefícios relacionados à inovação e agilidade. Na sequência, o grupo Sandra traz seu posicionamento ponderado, argumentando a favor da criação de critérios e regulamentações internas para o uso dessa tecnologia.

Durante as apresentações, o grupo Maria deverá anotar os principais pontos levantados, identificando os prós, os contras e as preocupações envolvidas em cada posicionamento. Após essa etapa, o professor assume o papel de mediador e conduz um debate estruturado, utilizando as perguntas orientadoras do caso. O professor deve dirigir

perguntas específicas a cada grupo, incentivando a interação e o confronto de ideias entre as diferentes perspectivas representadas.

Ao final do debate, o grupo Maria apresenta seu parecer final, justificando sua decisão, favorável ou contrária à publicação das imagens geradas por IA, com base nos argumentos apresentados e na compreensão do papel da chefia do setor. A decisão deve considerar o equilíbrio entre inovação, responsabilidade ética e legal, imagem institucional e liderança da equipe.

A aula se encerra com um breve fechamento feito pelo professor, destacando os principais aprendizados da atividade e relacionando-os aos objetivos pedagógicos do caso. Pode-se solicitar, ainda, uma breve reflexão individual escrita sobre o que cada aluno aprendeu ao representar uma perspectiva específica e participar do debate.

O professor pode utilizar os seguintes critérios para avaliar a participação e o engajamento dos estudantes, atribuindo um peso para cada uma:

1. Entrega da atividade individualmente (preparação pré-aula)
2. Representação da personagem (fidelidade aos argumentos e postura)
3. Participação efetiva na aula (contribuição para o debate, clareza na exposição dos argumentos da personagem)
4. Indicação de argumentos relacionados ao caso (profundidade da análise dos pontos da personagem e defesa)

É essencial que estes ou outros critérios sejam comunicados aos estudantes com antecedência, para que estejam preparados para a dinâmica da aula e para a expectativa de representação da personagem. Se a turma for numerosa, o uso de crachás ou etiquetas com nomes/números dos grupos pode facilitar a organização e o preenchimento da ficha de avaliação. Fica a critério do professor atribuir um peso para cada avaliação, mas deve ser transparente para o estudante o valor de cada uma antecipadamente.

Este caso ainda não foi aplicado, mas espera-se que ao final do debate, os estudantes consigam:

- Identificar a complexidade do tema da IA na comunicação, que vai além das ferramentas e envolve aspectos éticos, legais, organizacionais e de imagem.
- Compreender que não há respostas fáceis para dilemas tecnológicos, e que a tomada de decisão exige ponderação de múltiplos fatores e diferentes perspectivas.
- Desenvolver empatia pelas diferentes perspectivas dentro de uma equipe (entusiastas, céticos, ponderados) ao vivenciarem seus papéis.
- Propor soluções criativas e responsáveis para o uso da IA em suas futuras atuações profissionais.
- Refletir sobre a necessidade de contínuo aprendizado e atualização sobre tecnologias emergentes e suas implicações.

Sugestões de bibliografia

BRASIL (2023). Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. *Guia para o Uso Responsável da Inteligência Artificial Generativa no Serviço Público*. Brasília, DF: MGI.

Disponível em:

<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/infraestrutura-nacional-de-dados/inteligencia-artificial-1/ia-generativa-no-servico-publico.pdf>. Acesso em: 6 jul. 2025.

Benedicto, M. L. et al. (2021). *Diretrizes para o Desenvolvimento e Uso Ético da Inteligência Artificial no Brasil*. Brasília: Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações.

Carvalho, J.(2021). *Inteligência artificial: riscos, benefícios e uso responsável*. São Paulo: Editora Técnica.

Costa, D.B., Pereira, F. (2020). *Inteligência artificial na comunicação: usos, desafios e debates*. Salvador: EDUFBA.

Jácome, M.J., Junior, C.D., Porto-Bellini, C.G., Dias Junior, J.J.L. (2024). *The over-concentration of innovation and firm-specific knowledge in the artificial intelligence industry*. Journal of the Knowledge Economy, 1-31.

Floridi, L. (2023). *Filosofia da informação e ética da IA*. Rio de Janeiro: Zahar.

Ribeiro, L., Segatto, C. (2025). *Inteligência artificial nas organizações públicas brasileiras: heterogeneidades e capacidades em tecnologia da informação*. Brasília: ENAP.

Russel, S., Norvig, P. (2021). *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. 4. ed. Pearson.

APÊNDICE



Figura 1- Modelo de postagem de bonecos estilo *Action Figure*