ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO

AMÁLGAMA: LÍDER, ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

ENANGRAD PLENO

Resumo

Tema do estudo: sobre uma perspectiva de que a inteligência artificial (IA) é uma veia impactante da tecnologia e, que a estratégia organizacional precisa possuir um líder para sua condução, estudar esse contexto parece ser no mínimo prudente. Uma realidade que não pode ser mais ignorada é que a IA esta cada dia mais em evidência e ampliando o seu campo de possibilidades de atuação. O líder na condução da estratégia não está imune aos impactos que essa inteligência pode realizar na construção, implantação, monitoramento, e auditoria dos resultados alcançados ou esperados pelas empresas. **Objetivo da pesquisa:** este constructo estuda a amálgama entre o líder, a estratégia organizacional, e a e a inteligência artificial. **Metodologia:** utiliza-se uma revisão narrativa de literatura com 29 investigações extraídas do endereço eletrônico de busca Google Acadêmico com recorte sem um horizonte temporal pré-definido, haja vista que o tema líder e estratégia organizacional são atemporais, e no tocante a inteligência artificial foram selecionados os estudos hodiernos. **Principais resultados:** existe amálgama, porém os líderes precisam acampar a dinâmica da sensibilização entre os diferentes atores da organização envolvidos ou impactados com a intervenção da IA no dia a dia das decisões, dos processos, do planejamento, da liderança, e da estratégia organizacional. **Conclusões e contribuições:** os estudos indicam que os líderes organizacionais precisam mitigar a ansiedade dos colaboradores, e criar um ambiente motivador e disseminador dos benefícios e das possibilidades que a inteligência artificial apresenta para a criação, aplicação e alcance dos resultados esperados.

Palavras-chave: Inteligência Artificial. Líder. Estratégia Organizacional.

Abstract

Study theme: Given the perspective that artificial intelligence (AI) is a highly impactful technological force and that organizational strategy requires a leader to drive it, examining this context is, at the very least, prudent. It is an undeniable reality that AI is increasingly prominent and expanding its scope of application. Leaders driving strategy are not immune to the impacts AI can have on the development, implementation, monitoring, and auditing of results whether achieved or anticipated within companies. **Research objective:** This study examines the interplay between the leader, organizational strategy, and artificial intelligence. **Methodology:** A narrative literature review was conducted using 29 studies sourced from Google Scholar; no specific time frame was set for the search, as the themes of leadership and organizational strategy are timeless, though recent studies were selected regarding artificial intelligence. **Main results:** An interplay exists, yet leaders must champion the process of raising awareness among the various organizational stakeholders involved in or affected by AI's intervention in daily decision-making, processes, planning, leadership, and organizational strategy. **Conclusions and contributions:** The studies indicate that organizational leaders need to alleviate employee anxiety and foster a motivating environment that promotes the benefits and possibilities AI offers for generating, implementing, and achieving expected results.

Keywords: Artificial Intelligence. Leader. Organizational Strategy.

1. Introdução

O líder atento e que repara nos detalhes, nas potencialidades e fragilidades da sua organização, não exclui do seu radar administrativo o envolto de novidades que podem impactar nos resultados esperados para o seu ramo de atividade. Esse também não descuida dos inúmeros avanços tecnológicos, das inovações, dos produtos ou serviços substitutos, e das mais variadas formas de concorrência e de novos entrantes no cenário de atuação. Logo, atentar-se para o universo de possibilidades que está sendo construído, especificamente, a partir da inteligência artificial, pode ser determinante para a sucesso de qualquer empreendimento. Suárez *et. al* (2023) acrescentam que a inteligência artificial possui capacidade de trabalhar com grande volume de dados, os quais podem ser processados e concatenados num curto espaço de tempo. Somam que a IA esta realizando tarefas que antes exigiam intervenção humana, e isso acrescenta como um processo menos complexo, mais eficiente, preciso, o que consequentemente apresenta economia de recursos financeiros, pessoas, de esforço e de tempo.

Montoya e Valencia (2019) expressam que a aplicação das amplitudes da inteligência artificial na condução da estratégia organizacional apresenta um potencial considerável para construir resultados altamente eficazes com aumento da eficiência e da produtividade. Atentam para um avanço acelerado dessa inteligência o que é completamente diferentemente de outras tecnologias passadas. Neste aspecto, investem que os líderes organizacionais precisam aprender a utilizar a IA no máximo de processos da sua organização. Para Igarashi *et. al.* (2018), dentre as diversas aplicabilidades da IA, observa-se sua ampla usabilidade pelos líderes das empresas em processos de gestão, na construção e condução de estratégias organizacionais, na gestão de pessoas, entre outras, o que pode resultar em agregação de valor e vantagem competitiva. A partir desses entendimentos, chega-se neste manuscrito a seguinte pergunta de pesquisa: existe amálgama entre líder, estratégia organizacional e inteligência artificial? Na construção de *insights* para alcançar êxito nesta proposta, apresenta-se o seguinte objetivo como estopim desta investigação: verificar a amálgama entre o papel do líder, a condução da estratégia organizacional, e o uso da inteligência artificial.

2. Fundamentação Teórica

A seguir apresenta-se teorias que circundam a proposta deste ensaio.

2.1 Inteligência Artificial

Chega-se a um tempo em que não basta usar de metodologias convencionais no dia a dia das organizações para conduzir os processos. Precisa-se estar atento as diversas possibilidades que estampam o momento atual e estão à disposição. Neste ínterim Freitas *et. al.* (2024) explicam que a inteligência artificial (IA) se apresenta

como uma tecnologia disruptiva que impulsiona mudanças nos negócios, impacta na condução da estratégia, e possibilita a otimização dos processos organizacionais. Acrescentam que a IA pode possuir um papel transformador na gestão organizacional, isso porque apresenta novas possibilidades para o modo como as empresas planejam, organizam, coordenam e dirigem suas ações nas mais diversas áreas. Pavaloiu (2016) entende que a IA pode ser vista como impulsão dos modelos de negócios para o futuro, isso porque auxilia no diagnóstico de situações complexas, podendo até ser determinante para escolha da melhor decisão a ser tomada para aumentar a lucratividade. Esse impacto pode proporcionar vantagens competitivas na exploração de novos mercados e na construção de novas estratégias empresariais frente as tradicionais.

Uma indagação que pode ser levantada é se o uso da inteligência artificial pode resultar em menor importância da ação humana. Martinovic *et. al.* (2024) explicam que com o uso da IA as decisões nas organizações passam a ser cada vez mais baseadas em dados robustos, o que pode diminuir a dependência de intuições humanas. Adicionam que essa inteligência possibilita coleta, análise e interpretação de um grande volume de dados em tempo real, isso permite a tomada de decisões em processos menos complexos de forma rápida e com respaldo. Dessa forma, os gestores podem se concentrar naquelas decisões estratégicas com amplo nível de complexidade. Schmidt (2023) acrescenta que a inteligência artificial é uma revolução construída sobre algoritmos e modelos matemáticos inspiradas na estrutura e no funcionamento do cérebro humano. Barelli e Leme (2024) validam que a IA é aplicável em vários segmentos, como exemplo citam estes: saúde, finanças, gestão de pessoas e transporte; corroboram que essa tecnologia otimiza processos, aumenta a eficiência e pode criar modelos de atividades a fim de satisfazer o cliente final com ampla geração de valor e produtividade.

2.2 Papel do líder

Liderar é um desafio permanente em todo tipo de organização. Conforme Fernandes et. al, (2022), líder é aquele que possui a capacidade de influenciar um grupo liderado para alcançar os objetivos, e como responsável por guiar esse grupo, deve buscar ser um profissional que procura constante aprendizado. Senge (1990) descreve como papel do líder ser um projetista, professor e regente, com esses adjetivos pode construir um alicerce para a empresa com propósito e valores essenciais. Dessa forma, pode construir políticas, estratégias e processos de aprendizagem efetivos. Cardwell e Tichy (2003) discorrem que o papel principal do líder é auxiliar no crescimento dos outros, isso no intuito de produzir novos líderes na direção de possibilitar que as organizações sobrevivam e se tornem competitivas. Pereira e Kich (2011) entendem que os bons líderes contribuem para o sucesso das organizações, os quais tem como papel valorizar, incentivar, e conquistar seguidores para que esses também possam se tornar futuros líderes de impacto.

O papel do líder é muito mais que questões técnicas, ele precisa possuir níveis de percepções e compreensão da realidade, requer ter um nível extraordinário de motivação, deve buscar ter força emocional para vencer a própria ansiedade e somado a isso, deve entender a cultura da empresa. Para Pereira e Rizzatti (2015) entre alguns aspectos, o líder tem a capacidade de levar as organizações a alcançarem seus objetos e suas metas. Argyris (2000) cita como papel do líder criar condições para que os liderados expressem conhecimentos válidos, isso a fim de encorajar a participação e a responsabilidade individual. Drucker (2001) descreve que o papel do líder é assumir responsabilidades, produzir resultados, dar exemplo por meio do seu comportamento e de suas práticas no dia a dia. Silva *et. al.* (2021) descrevem que o líder eficaz é aquele que alcança resultados. Entendem que o líder sabe o porquê e o que fazer no tocante a estratégia, além disso, também conhece os objetivos, as metas e as prioridades. Assim, sabe definir como alcançar os resultados esperados a partir da visão aguçada na condução das transformações organizacionais necessárias.

2.3 Estratégia organizacional

Estratégia organizacional é um assunto que não se esgota quando se trata de pensar na atuação presente e nos possíveis cenários futuros das organizações. Rodrigues e Costa (2021) compartilham que o ambiente de atuação das empresas caracteriza-se por ser altamente instável nas áreas econômicas, financeiras, comerciais, mercadológicas, sociais, políticas, tecnológicas, inovação, entre outras, e isso afeta de forma contundente o cotidiano de suas operações e de sua gestão. Pereira e Rizzatti (2015) explicam que para formular, implantar e implementar uma estratégia organizacional, é necessário que sejam analisadas as diversas variáveis que estão presentes no dia a dia de qualquer organização. Gardelin *et. al.* (2013) visualizam as organizações como sistemas abertos, no qual parte-se do princípio que essas interagem de forma permanente com os ambientes internos e externos. Citam que essas fazem parte de um sistema mais amplo e que sofrem influências externas do ambiente onde atuam.

A dinâmica da concorrência, inovação, tecnologia, entre outras variáveis, consolidam uma gama de observações que a estratégia organizacional precisa analisar na construção do seu caminho futuro. Alvarenga (2008) enfatiza que o ambiente externo é poderoso como fonte de informações, e conhecer essas pode reduzir o grau de incerteza na construção da estratégia organizacional. Eisenhardt e Zbaracki (1992) entendem que a estratégia organizacional necessita de decisões estratégicas, as quais são infrequentes e precisam ser elaboradas pelos líderes com o máximo de cuidado pois impactam com veemência na saúde e na sobrevivência das empresas. Rodrigues e Costa (2021) ratificam que a estratégica organizacional atua num primeiro momento como uma âncora a fim de situar a empresa num determinado plano, no segundo momento atua como uma bússola de modo a orientar a organização para o destino correto.

2.4 Líder – Estratégia - IA

Após estudarmos separadamente cada um dessa trilogia, segue abordagens quando essas estão entrelaçadas. Lima (2025) entende que a IA não é somente um implemento tecnológico para otimizar processos, mas uma força transformadora de vantagem competitiva que altera a natureza da tomada de decisão na condução da estratégia. Ou seja, estamos diante de uma oportunidade de integração do papel do líder, o uso da inteligência artificial e a condução da estratégia. Não como uma forma mecânica, e sim como ingredientes produtivos para uma receita ótima para atingir os objetivos organizacionais. Adiciona-se que a sinergia ultrapassa o investimento tecnológico, imprime uma reconfiguração da liderança, da cultura organizacional e dos modelos de governança na condução das pessoas envolvidas em todo o processo da estratégia empresarial (LIMA, 2025). Entende-se que a liderança em tempo de inteligência artificial precisa ser capaz de orquestrar a migração de uma condução da estratégia organizacional tradicional para uma era de inteligência de dados, e isso precisa ser conduzido por meio de um cenário de aprendizado da equipe envolvida (VANCETTO, 2025). A introdução da IA nas rotinas organizacionais pelo líder não é simples, nem para si próprio, tão pouco para os demais colaboradores envolvidos. A fim de evitar um processo moroso e inseguro para todos os atingidos, concatenar sua implementação pode suavizar a sensação de insegurança que pode pairar no primeiro momento.

Uma perspectiva sobre o papel do líder, é que este pode reconhecer que existe uma singularidade em cada pessoa, logo, esse pode atuar no enfrentamento dos efeitos da desumanização que a inteligência artificial pode proporcionar no alcance da estratégia organizacional (SILVA e PINTO, 2026). Complementam que IA amplia as possibilidades técnicas das organizações, mas também imprime ao líder a necessidade de discernimento para existência da singularidade humana nas relações de trabalho e de como cada um percebe a novidade tecnológica na sua rotina dentro da empresa. O líder do futuro precisa ser tecnologicamente competente, estrategicamente inovador e eticamente responsável. Ele precisa ter a capacidade de integrar a Inteligência Artificial efetivamente na estratégia empresarial, além disso, atuar com a máxima habilidade interpessoal na liderança das equipes (MELLO *et. al.*, 2024). Cita-se que o líder do futuro precisa desenvolver equipes sem receio da inteligência artificial, para isso precisam de uma combinação de habilidades tecnológicas, comunicação eficaz e adaptabilidade. Importante destacar que o aprendizado da integração entre liderar, conduzir a estratégia e fazer uso da IA é um processo de aprendizado contínuo, e isso requer engajamento, adaptabilidade, trabalho em equipe, ética e responsabilidade (MELLO *et. al.*, 2024). Nota-se que a IA se apresenta como uma aliada na estratégica organizacional e na liderança, isso porque pode tornar mais assertivos os processos de tomada de decisões, previsão de riscos e gerenciamento de recursos. Soma-se a isso, uma comunicação mais efetiva e amplificação do ambiente de colaboração entre as equipes tornando-as mais produtivas (MARCATO, 2026).

Como contraponto, destaca-se alguns desafios da integração IA e estratégia para o líder, com destaque emerge a resistência a mudança por parte dos funcionários, a necessidade de capacitação adequada para os funcionários, bem como entendimento das questões éticas, de transparência, e do correto processamento e uso de dados (MARCATO, 2026). Nota-se que não é simples a transição da autoridade baseada em hierarquia e proprietária da informação para modelos de decisão mediados pela Inteligência Artificial. Isso exige uma nova forma de legitimidade da liderança, o que fica ampliado quando busca-se conduzir a estratégica e administrar os diferentes ambientes culturais organizacional (GOMES, 2025). Diante do exposto neste tópico, pode-se fazer uma primeira leitura que é possível a combinação proposta, isso a partir de aprendizado sobre IA e suas aplicações e limitações, e que o líder precisa rever seu papel e sua atuação como condutor das pessoas na condução da estratégia. Talvez, criar um ambiente de compartilhamento das novidades e sensibilização pode ser promissor e benéfico a convivência entre o novo tecnológico (IA) e o alcance dos objetivos organizacionais. A seguir a metodologia deste ensaio.

3. Metodologia

Como estratégia metodológica, atribui-se a este estudo uma revisão narrativa de literatura utilizando artigos científicos aderentes ao tema. Segundo Canuto e Oliveira (2020), esse tipo de método permite uma ampla discussão sobre o assunto, porém salientam que não esgota todas as fontes de informação.

Nota-se que esta pesquisa está atenta no tocante a importância dos estudos sobre o papel do líder, a estratégia organizacional e a Inteligência Artificial. Como técnica para coletar entendimentos sobre esta pesquisa foram utilizados os seguintes descritores: “Inteligência Artificial”, “Líder”, “Estratégia Organizacional”, com recorte sem um horizonte temporal pré-definido, haja vista que o tema líder e estratégia organizacional são atemporais, e no tocante a inteligência artificial foram selecionados os estudos hodiernos. A ferramenta de busca utilizada foi Google Acadêmico, isso porque entende-se que diante de replicação de publicação em diferentes endereços, esta fonte consegue contemplar este ensaio.

Foram selecionados os estudos que apresentavam alinhamento com o título e com o intuito deste estudo. Foram identificadas e inclusas 29 sapiências, as quais apresentam diferentes metodologias de realização, haja vista que a revisão narrativa contempla a aceitação de diferentes formatos.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Como compreensão, três nuances principais foram exploradas, a inteligência artificial, o papel do líder, e a estratégia organizacional. Essas abarcaram a proposta de estudar a amálgama entre o papel do líder, a condução da estratégia organizacional e a inteligência artificial.

Com a revisão narrativa de literatura utilizou-se 29 domínios a partir da coleta no site google acadêmico. Desse garimpo pode-se observar que a IA pode entrelaçar-se com as mais diversas áreas que compõe a gestão empresarial. Destaca-se que dos estudos analisados, encontrou-se abordagens que tangenciam o título ora proposto e contribuem para compreensão do papel do líder na condução da estratégia com plena utilização da inteligência artificial. Elias (2023) aborda que estamos em uma ascendente de redesenho de funções, adaptabilidades e reabilitação da mão de obra, ou seja, momento de amplo impacto nos trabalhadores e seus respectivos locais laborativos. Cita que as novas tecnologias foram amplificadas pela IA, e que discussões estão sendo implementadas sobre o uso dessa inteligência e sua influência sobre a empregabilidade e subutilização de mão de obra humana, o que talvez por isso ainda encontre grande resistência para sua implantação plena nas organizações.

O papel do líder nesta baila encontra uma caminhada desafiadora. Zirar *et. al.* (2023) explicam que mesmo que a IA esteja passando por uma evolução expressiva na última década, profissionais de muitas organizações têm enfrentado dificuldades na adoção e implementação dessa, principalmente por alegações de que tecnologia não é o principal desafio, mas sim lidar com obstáculos culturais, processos e pessoas. Laurindo (2008) já alertava que o uso de tecnologias e inovações são frequentemente alvos de discussões, não por restrições dessas novas possibilidades, mas, principalmente, por dificuldade de conquistar os líderes que elaboram o planejamento, os processos, e os quais também são responsáveis por conduzir a estratégia nas organizações. Davenport e Mahidhar (2018) verberam sobre a necessidade de uma estratégia que inclua informação, componentes tecnológicos, inteligência artificial, pessoas, e infraestrutura diversa, isso na ambição de transformar a empresa e o negócio. Nesta atmosfera o uso da IA pode ser o motor propulsor de eficácia e resultados acima dos previstos pelos líderes organizacionais.

Evidencia-se neste intelecto que não basta conhecer e familiarizar-se com a inteligência artificial. Sua inserção nas organizações passa necessariamente pela sensibilização dos líderes, dos liderados, além de necessitar de rico investimento no acesso a tecnologias de IA alinhadas as necessidades e aos objetivos empresariais. Uma escala de treinamento e desenvolvimento a partir da parte de cima até os demais escalões das empresas pode ser outro fator preponderante no êxito da implementação da IA. Isso como instrumento de resolutividade, economia de recursos e otimização de processos. Vislumbra-se que a condução da estratégia em diferentes negócios pode ser amplificada com o uso da IA, principalmente quando somado ao enriquecimento do papel do líder e ao compartilhamento junto aos colaboradores sobre as facilidades e assertividade que o manuseio dessa inteligência pode acrescentar. Finaliza-se que as lideranças das empresas precisam mitigar o receio e os pontos de desconfiança de que o uso da IA pode deixar transparecer que existirá a diminuição dos empregos e da importância da mão de obra humana. Essa última precisa estar em constante aperfeiçoamento, talvez, não para ser substituída pela IA, mas para estar apta a trabalhar em conjunto com essa inteligência.

5. Conclusão e Contribuições

A inteligência artificial (IA) é um *upgrade* no universo tecnológico e de inovação do que tínhamos visto até pouco tempo. São possibilidades inúmeras que IA disponibiliza para a gestão das mais diferentes organizações. Não obstante, a IA pode conversar de forma plena com o líder no seu papel de conduzir a estratégia organizacional. Cita-se Elias (2023) que sugere ser necessário a integração entre a IA, o líder e suas equipes na transformação digital, tornando-os mais preparados para associar a criatividade, a empatia, e a habilidade do pensamento crítico humano. Isso no intuito de auxiliar no processamento de grande quantidade de dados e execução das mais diversas atividades, nesta última leitura, otimizando o esforço humano e possibilitando o alcance de melhores resultados. Os estudos apresentados no decorrer deste manuscrito indicam que os líderes organizacionais precisam estar atentos as possibilidades que a inteligência artificial apresenta para a criação, aplicação e acompanhamento dos resultados na condução da estratégia organizacional.

Cita-se que se trata de uma arquitetura inteligente os líderes incluírem os trabalhadores nesse diálogo tecnológico e avançar nos processos e nas tarefas cotidianas, pois isso deslumbra muitas saídas estratégicas nos mais diferentes tipos de negócios. Finaliza-se que não basta conhecer a existência da IA, os líderes precisam acampar a dinâmica da sensibilização entre os diferentes atores da organização envolvidos ou impactados com a intervenção da IA no dia a dia das decisões, dos processos, do planejamento, da liderança e da estratégia organizacional. Por derradeiro, os estudos encaminham que os líderes organizacionais precisam mitigar a ansiedade dos colaboradores, e criarem um ambiente motivador e disseminador dos benefícios e das possibilidades que a inteligência artificial apresenta para a criação, aplicação e alcance dos resultados esperados. Como agenda futura de pesquisa, sugere-se aliar estudos empíricos ao campo teórico, isso a fim de verificar como funciona a realidade prática da amálgama líder, estratégia organizacional, e inteligência artificial.

Referências

ALVARENGA, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

ARGYRIS, C. **Ensinando pessoas inteligentes a aprender**. In: Gestão do conhecimento. Harvard Bussiness Review. 13. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

BARELLI, A. A.; LEME, R. R. **Impacto da inteligência artificial na transformação digital das empresas**: remodelando processos, negócios e tomadas de decisões. Brazilian Journal of Technology, v. 7, n. 4, p. e73942-e73942, 2024. https://doi.org/10.38152/bjtv7n4-004

CARDWELL, N.; TICHY, N. M. **Feitas para o sucesso**: como grandes líderes ensinam suas empresas a vencer. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CANUTO, L. T.; OLIVEIRA, A. A. S. de. **Métodos de revisão bibliográfica nos estudos científicos**. Psicol. rev., Belo Horizonte, v. 26, n. 1, p. 83-102, abr. 2020. https://doi.org/10.5752/P.1678-9563.2020v26n1p82-100.

DAVENPORT, T. H.; MAHIDHAR, V. **What's your cognitive strategy?** MIT Sloan Management Review, v. 59, n. 4, p. 19-23, 2018. Disponível em: https://sloanreview.mit.edu/article/whats-your-cognitive-strategy. Acesso em: 12 jun. 2026.

DE FREITAS, C. R.; LUCHE, J. R. D.; DE FREITAS, L. H. O. **Revolução na gestão organizacional com IA**: planejamento, processos e desempenho. Revista Gestão e Conhecimento, v. 18, n. 2, p. e359-e359, 2024. https://doi.org/10.55908/RGCV18N2-011

DRUCKER, P. E. Prefácio. In: HESSELBEIN, F; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. Prefácio Peter Drucker Fundation. São Paulo: Futura, 2001.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. **Strategic decision making**. Strategic Management Journal, p.17-37, Winter 1992. Disponível em: https://pt.scribd.com/document/385944239/Strategic-Decision-Making-copy-pdf. Acesso em: 12 jun. 26.

ELIAS, S. I. **O impacto da inteligência artificial no comportamento organizacional**. *Revista Ilustração*, *4*(3), 33–39, 2023. https://doi.org/10.46550/ilustracao.v4i3.176.

FERNANDES, L. G.; SANT'ANNA, M.; CARLETTI, E. Z. B. **Tipos de liderança e suas relevâncias no ambiente organizacional**: características que diferem líder do chefe. Revista Dimensão Acadêmica, v. 6, 2022. Disponível em: https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2022/04/revista-dimensao-academica-v06-n02-artigo06.pdf. Acesso em: 12 jun. 2026.

GARDELIN, J. P.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. **O relacionamento entre a incerteza ambiental e o comportamento estratégico na percepção dos gestores de pequenas empresas**. R. Adm., São Paulo, v.48, n.4, p.702-715, out./nov./dez. 2013. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rausp/a/vX44r8YdNtDJDrWWMSg5myP/?lang=pt&format=pdf. Acesso: 12 jun. 2026.

GOMES, M. R. **O Impacto da Inteligência Artificial no Papel do Líder: Da Autoridade Tradicional à Liderança Adaptativa**: The Impact of Artificial Intelligence on the Leader's Role: From Traditional Authority to Adaptive Leadership. RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber, Brasil, v. 1, n. 1, 2025. DOI: 10.51473/rcmos.v1i1.2025.2149. Disponível em: https://submissoesrevistarcmos.com.br/rcmos/article/view/2149. Acesso em: 15 jul. 2026.

IGARASHI, W.; RAUTENBERG, S.; MEDEIROS, L. F.; PACHECO, R. C.; SANTOS, N.; FIALHO, F. A. P. **Aplicações de inteligência artificial para gestão do conhecimento nas organizações**: um estudo exploratório. Revista Capital Científico, Guarapuava, v. 6, n. 1, p. 239-256, 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/244478322_Aplicacoes_de_Inteligencia_Artificial_para_Gestao_do_Conhecimento_Um_Estudo_Exploratorio. Acesso: 12 jun. 2026.

LAURINDO, F. J. **Information technology:** planning and strategy management. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCATO, J. G. **Integração entre Inteligência Artificial e Liderança na Gestão de Projetos**: Uma Revisão Sistemática da Literatura. XIV SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. "Sistemas Sustentáveis na Gestão Ambiental: Inovação e Governança de Dados como Foco Estratégico." João Pessoa, Paraíba, Brasil – 27 a 29 de maio de 2026. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Joao-Marcato/publication/404661492_Integracao_entre_Inteligencia_Artificial_e_Lideranca_na_Gestao_de_Projetos_Uma_Revisao_Sistematica_da_Literatura/links/6a1c96ef842cec72a3f545ed/Integracao-entre-Inteligencia-Artificial-e-Lideranca-na-Gestao-de-Projetos-Uma-Revisao-Sistematica-da-Literatura.pdf. Acesso em: 15 jul 2026.

MARTINOVIC, G.; BANDUR, K. M.; TUSEVSKI, B. **The Impact of artificial intelligence on organizational structure trends analysis and implications**. In: 110th international scientific conference on economic and social development. 2024. Disponível em: https://www.proquest.com/openview/f3521f306df5096cfbe1d3b9555aa31f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2033472. Acesso em: 12 jun. 2026.

MELLO, M. F. de; MENSCH, B.; LOUREGA, L. G.; SANTOS, N. R. dos. **Liderança e inteligência artificial: um framework para o profissional do futuro na gestão de escritórios de arquitetura**. Anais VI Congresso Internacional de Ontopsicologia e Desenvolvimento Humano | ISBN 978-85-68901-47-2 | set. 2024. Disponível em: https://ciodh.emnuvens.com.br/atos/article/view/653/636. Acesso em: 15 jul 2026.

LIMA, M. P. de. **A Sinergia entre a Inteligência Artificial e a Gestão Estratégica**: The Synergy between Artificial Intelligence and Strategic Management. RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber, Brasil, v. 1, n. 1, 2025. DOI: 10.51473/rcmos.v1i1.2025.1666. Disponível em: https://submissoesrevistarcmos.com.br/rcmos/article/view/1666. Acesso em: 15 jul. 2026.

MONTOYA, A.; VALÊNCIA, F. **A inteligência artificial ao serviço da auditoria**: uma revisão sistemática da literatura. Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, 2019. Disponível em: https://www.proquest.com/openview/8a2868ccf43245be9a642a31d5454ca4/1?pq-origsite=gscholarycbl=1006393. Acesso em: 12 jun. 2026.

PEREIRA, M. F.; KICH, J. I. D. F. **Planejamento estratégico**: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz. São Paulo: Atlas, 2011. v. 2.

PEREIRA, M. F.; RIZZATTI, G. **Planejamento estratégico**: a contribuição da liderança organizacional para o sucesso de implementação da estratégia. São Paulo: Atlas, 2015. v. 5.

PAVALOIU, A. **The impact of artificial intelligence on global trends**. Journal of Multidisciplinary Developments, v. 1, n. 1, p. 21-37, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Alice-Pavaloiu/publication/325398084_The_Impact_of_Artificial_Intelligence_on_Global_Trends/links/5b0bd55ba6fdcc8c2534cfc1/The-Impact-of-Artificial-Intelligence-on-Global-Trends.pdf. Acesso em: 12 jun. 2026.

RODRIGUES, M. G.; COSTA, F. J. P. **Estratégia organizacional e cenários de incerteza**. Revista Brasileira de Administração Científica, v.12, n.1, p.140-146, 2021. http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.001.0011

SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SCHMIDT, M. H. F. de M. **A revolução da inteligência artificial**: transformações no trabalho, decisões judiciais e processo legal. Transformações no trabalho, decisões judiciais e processo legal. 2023. Disponível em: https://sistemas.trt3.jus.br/bd-trt3/bitstream/handle/11103/88235/anais-do-congresso-internacional-de-direito-material-e-processual-do-trabalho-111-120.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 12 jun. 2026.

SILVA, B.; GUIMARÃES, L.; MACHADO, M. **Estilos de liderança e satisfação no Trabalho**. Humanidades e tecnologia (FINOM), v. 28, n. 1, p. 323-354, 2021. Disponível em: https://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/1532 Acesso em: 12 jun. 2026.

SILVA, S. E. S. da.; PINTO, T. A. S. **Liderança transformacional e inteligência espiritual: enfrentando os desafios da desumanização na era da inteligência artificial**. RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218, [S. l.], v. 7, n. 5, p. e757817, 2026. DOI: 10.47820/recima21.v7i5.7817. Disponível em: https://recima21.com.br/recima21/article/view/7817. Acesso em: 15 jul. 2026.

SUÁREZ, B. A. DE LA HOZ; MORAN, I. F. L.; TETE, A. E. M.; SUÁREZ, A. I. DE LA HOZ. **Inteligencia artificial como estrategia para gestionar los procesos de auditoría financiera**. Revista Estrategia Organizacional, v. 13, n. 1, p. 57-72, 2024. Disponível em: https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-estrategica-organizacio/article/view/7818. Acesso em: 12 jun. 2026.

VANCETTO, M. M. **A reconfiguração estratégica das vendas b2b no setor de telecomunicações**: modelos ágeis, inteligência artificial e liderança de alta performance: The strategic reconfiguration of b2b sales in the telecommunications sector: agile models, artificial intelligence, and high-performance leadership. RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber, Brasil, v. 1, n. 2, 2025. DOI: 10.51473/rcmos.v1i2.2025.2201. Disponível em: https://submissoesrevistarcmos.com.br/rcmos/article/view/2201. Acesso em: 15 jul. 2026.

ZIRAR, A.; ALI, S. I.; ISLAM, N. **Worker and workplace artificial intelligence (AI) coexistence**. Emerging themes and research agenda. Technovation, v. 124, p. 102747, 2023. ISSN 0166-4972. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497223000585. Acesso em: 12 jun. 2026.