ÁREA TEMÁTICA: Tecnologia, Inteligência Artificial e Transformação Digital em Administração
CATEGORIA: ENANGRAD PLENO

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E COMPORTAMENTO INOVADOR NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Resumo
O avanço da transformação digital e a crescente incorporação da inteligência artificial (IA) aos processos organizacionais têm produzido mudanças significativas nas formas de liderar, trabalhar e inovar. Nesse cenário, este estudo tem como objetivo analisar de que maneira o uso da IA pode favorecer o comportamento inovador (CI) das equipes no contexto da era digital. O referencial teórico está estruturado em quatro eixos: os desafios da liderança na era digital; o comportamento inovador; a inteligência artificial; e as relações entre IA e liderança. A pesquisa adota uma abordagem de métodos mistos e foi realizada em empresas de consultoria da região de Porto Alegre. A coleta de dados envolveu entrevistas semiestruturadas com líderes e a aplicação de questionários aos colaboradores. Os dados foram examinados por meio da análise de conteúdo e de estatísticas descritivas, possibilitando integrar as perspectivas das lideranças e das equipes. Os resultados indicam que a IA pode atuar como facilitadora do comportamento inovador ao favorecer a aprendizagem, a experimentação e a autonomia das equipes. Contudo, sua utilização estratégica ainda depende do desenvolvimento de mecanismos institucionais e de condições culturais que sustentem sua integração às práticas organizacionais. Como contribuição, o estudo amplia a compreensão sobre a atuação da liderança na incorporação da IA à gestão de pessoas e oferece subsídios para o desenvolvimento de práticas organizacionais mais inovadoras, humanas e sustentáveis.

Palavras-chave: Inteligência Artificial. Comportamento Inovador. Liderança. Transformação Digital.

Abstract
The advancement of digital transformation and the increasing incorporation of artificial intelligence (AI) into organizational processes have significantly changed how organizations lead, work, and innovate. In this context, this study aims to analyze how the use of AI can foster innovative work behavior (IWB) among teams in the digital era. The theoretical framework is structured around four main dimensions: leadership challenges in the digital era; innovative work behavior; artificial intelligence; and the relationship between AI and leadership. The study adopts a mixed-methods approach and was conducted in consulting firms located in the Porto Alegre region, Brazil. Data collection involved semi-structured interviews with leaders and questionnaires administered to employees. The data were examined through content analysis and descriptive statistics, enabling the integration of leadership and team perspectives. The findings indicate that AI can facilitate innovative work behavior by fostering learning, experimentation, and team autonomy. However, its strategic use still depends on the development of institutional mechanisms and cultural conditions that support its integration into organizational practices. As a contribution, the study advances the understanding of leadership's role in incorporating AI into people management and provides insights for developing more innovative, human-centered, and sustainable organizational practices.
Keywords: Artificial Intelligence. Innovative Behavior. Leadership. Digital Transformation.

1. Introdução

Tecnologias como automação, manufatura aditiva e inteligência artificial (IA) vêm transformando o ambiente empresarial e pressionando as organizações a revisar continuamente suas estratégias, estruturas e práticas de gestão (Moldoveanu; Narayandas, 2019). Nesse cenário, a transformação digital (TD) não se limita à adoção de novas tecnologias, pois envolve também mudanças nos processos, na cultura organizacional e nas formas de interação entre pessoas e tecnologias (Magesa; Jonathan, 2020). Sua efetividade, portanto, depende da capacidade organizacional de integrar os recursos digitais às práticas de trabalho e de criar condições para que os colaboradores participem ativamente dos processos de mudança e inovação.

Entre as tecnologias associadas à TD, a IA tem assumido crescente relevância por sua capacidade de automatizar tarefas, analisar grandes volumes de dados, apoiar a tomada de decisão e gerar novos conteúdos e alternativas para a resolução de problemas (Gozalo-Brizuela; Garrido-Merchán, 2023). Entretanto, a simples disponibilização dessas ferramentas não assegura a geração de resultados inovadores. Os benefícios decorrentes de seu uso dependem da forma como a IA é incorporada às rotinas organizacionais e mobilizada pelos indivíduos para ampliar a aprendizagem, a criatividade, a experimentação e a autonomia no trabalho.

Nessa perspectiva, destaca-se o comportamento inovador (CI), compreendido como o conjunto de ações individuais voltadas à identificação de oportunidades e à geração, promoção e implementação de novas ideias no ambiente de trabalho (Scott; Bruce, 1994; Janssen, 2000; De Jong; Den Hartog, 2010). Embora a IA possa favorecer essas ações ao ampliar o acesso à informação, oferecer novas possibilidades analíticas e apoiar a experimentação, seus efeitos não ocorrem de maneira automática ou isolada. O desenvolvimento do CI também é influenciado por fatores como autonomia, segurança psicológica, abertura ao erro, apoio organizacional e estímulo da liderança (Yuan; Woodman, 2010; Yepes; López, 2023).

Nesse processo, a liderança desempenha um papel relevante ao orientar a integração entre tecnologia, pessoas e objetivos organizacionais. Cabe aos líderes conduzir as mudanças decorrentes da transformação digital, comunicar uma visão de futuro e criar condições para que as equipes utilizem as tecnologias de maneira crítica, ética e colaborativa (Klein, 2020; Memon; Ooi, 2023). Apesar dessa relevância, ainda são necessários estudos empíricos que examinem como o uso da IA se relaciona com o comportamento inovador das equipes em contextos organizacionais específicos, especialmente considerando simultaneamente as percepções de líderes e colaboradores. Essa lacuna mostra-se particularmente relevante em empresas de consultoria, nas quais a criação e a aplicação de conhecimentos constituem elementos centrais da atividade profissional.

Diante desse panorama, estabelece-se a seguinte questão de pesquisa: **de que maneira o uso da IA pode favorecer o comportamento inovador das equipes no contexto da era digital?** Assim, o objetivo deste estudo é **analisar de que maneira o uso da IA pode favorecer o comportamento inovador das equipes no contexto da era digital**. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma pesquisa de métodos mistos em empresas de consultoria da região de Porto Alegre, integrando entrevistas com líderes e questionários aplicados aos colaboradores. Ao articular essas duas perspectivas, o estudo busca ampliar a compreensão sobre as relações entre IA, liderança e comportamento inovador, além de oferecer subsídios para a

adoção de práticas organizacionais capazes de combinar inovação, desenvolvimento humano e uso responsável da tecnologia.

Em termos de contribuição, o estudo busca avançar na compreensão da relação entre IA, liderança e comportamento inovador, aproximando campos que, embora relacionados, ainda são frequentemente investigados de maneira fragmentada. Do ponto de vista teórico, a pesquisa oferece evidências empíricas sobre como o uso da IA pode favorecer diferentes dimensões do comportamento inovador, considerando tanto a perspectiva dos líderes quanto a dos colaboradores. No âmbito gerencial, os resultados podem subsidiar líderes e organizações na formulação de práticas voltadas à incorporação estratégica e responsável da IA, com ênfase na aprendizagem, na autonomia, na experimentação e na criação de condições culturais favoráveis à inovação. Além desta introdução, o artigo está organizado em mais quatro seções. A segunda apresenta a fundamentação teórica sobre liderança na era digital, comportamento inovador e inteligência artificial. A terceira descreve os procedimentos metodológicos adotados. A quarta apresenta e discute os resultados da pesquisa. Por fim, a quinta seção reúne as conclusões, as contribuições, as limitações e as sugestões para estudos futuros.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Desafios da Liderança na Era Digital (ED)

Para compreender essa nova dinâmica, destaca-se o conceito de liderança digital, descrita como um processo de influência social, mediado por modernas tecnologias da informação, destinado a apoiar a mudança e a melhoria do comportamento e do desempenho organizacional entre todos os grupos interessados (Karakose et al., 2022). Em específico, a integração da IA demanda que esses líderes desenvolvam uma "capacidade orientada por IA", que se traduz na habilidade de pensar e agir colaborativamente entre humanos e máquinas para guiar ambientes organizacionais impulsionados por essa tecnologia (Hossain et al., 2025).

No entanto, a TD ainda enfrenta barreiras culturais, visto que as mudanças tecnológicas estão ligadas a valores sociais e institucionais que afetam sua aceitação (Botelho, 2021). Magesa e Jonathan (2020) observam que muitas empresas mantêm modelos mentais tradicionais, estruturas rígidas e aversão ao erro, o que limita a adoção de novas tecnologias. Bharadwaj et al. (2013) reforçam que a TD requer mudança cultural profunda, com abertura ao aprendizado, ao risco e à experimentação.

Somado a isso, emergem desafios práticos e éticos relacionados à chamada "Liderança 4.0". Os gestores enfrentam cenários sem regulamentos claros, necessitando atuar ativamente para amenizar vieses algorítmicos, garantir a privacidade de dados e assegurar a responsabilidade humana contínua nas decisões automatizadas. Trata-se do desafio de superar o ceticismo, o medo da substituição por máquinas e a resistência cultural. O papel da liderança, portanto, é posicionar a Inteligência Artificial não como uma ameaça, mas como uma "co-líder" no apoio à decisão, exigindo a combinação de inteligência emocional e digital para potencializar os humanos em vez de substituí-los.

Nesse contexto, estudos definem a liderança na ED como a capacidade de gerar ideias inovadoras, inspirar equipes e manter a comunicação eficaz em ambientes digitais, enquanto conduzem estratégias de transformação tecnológica (Wang; Mansor; Leong, 2024). Essa liderança combina orientação estratégica, gestão

dinâmica e empoderamento, sendo essencial para promover a inovação e desempenho em contextos de volatilidade e incerteza (Wang; Mansor; Leong, 2024). Além disso, competências, como empatia, fluência digital e aprendizagem contínua, tornam-se fundamentais (Klein, 2020; Șișu, 2023; Abidin, 2022). O Quadro 1, a seguir, sintetiza os principais desafios enfrentados pelos líderes nesse cenário.

Quadro 1 - Principais desafios da liderança na ED

Desafio	Descrição	Autores
Reconfiguração de modelos mentais e culturais	Exige dos líderes a revisão de estruturas tradicionais, práticas organizacionais e valores culturais para promover inovação contínua.	Moldoveanu e Narayandas (2019); Chandratreya (2024)
Adaptação às tecnologias digitais e à IA	A pressão pela incorporação de tecnologias como IA demanda uma liderança mais estratégica, ética e interpretativa, com foco na mediação entre pessoas e algoritmos.	Kolbjørnsrud, Amico e Thomas (2016); Titareva (2021); Ribeiro et al. (2021)
Transição para modelos colaborativos e distribuídos	Os líderes deixam de atuar como figuras centralizadoras para se tornarem facilitadores em ambientes não hierárquicos e interdisciplinares.	Memon e Ooi (2023); Weber, Krehl e Büttgen (2022)
Desenvolvimento de novas competências	A liderança digital exige habilidades como fluência tecnológica, pensamento adaptativo, empatia e aprendizado contínuo para lidar com ambientes ambíguos e dinâmicos.	Klein (2020); Șișu (2023); Abidin (2022); Alqatawenah (2018)

Fonte: Elaborado pelos autores.

2.2 Comportamento Inovador (CI)

O CI no ambiente organizacional tem sido amplamente estudado como um fator essencial para a geração de vantagem competitiva em contextos complexos e dinâmicos (Scott e Bruce, 1994; Janssen, 2000). Para Scott e Bruce (1994), esse comportamento é composto por três etapas principais: a geração de ideias, a promoção dessas ideias dentro da organização e sua efetiva implementação. Janssen (2000) reforça esse entendimento ao apresentar o CI como um esforço deliberado do indivíduo para introduzir e aplicar novas ideias que beneficiem o desempenho coletivo.

De Jong e Den Hartog (2007) ampliam essa perspectiva ao destacar que o CI abrange desde a exploração de oportunidades até a aplicação concreta das ideias, sendo um processo dinâmico e não linear. Essas etapas não ocorrem isoladamente e interagem com diversos fatores contextuais, envolvendo múltiplos atores e interações, o que torna o processo de inovação fortemente influenciado pelo ambiente organizacional (Blanco et al., 2022).

Entre esses fatores, destacam-se o apoio da liderança, a autonomia no trabalho, a percepção de segurança psicológica e o incentivo à experimentação (De Jong, Den Hartog, 2010). Ambientes que promovem o desenvolvimento, a tolerância ao erro e fornecem meios concretos para inovação tendem a favorecer o CI, conforme argumentam Yepes e López (2023). Yuan e Woodman (2010) complementam que

estruturas organizacionais flexíveis e descentralizadas facilitam a contribuição criativa dos indivíduos.

2.3 Inteligência Artificial (IA)

Nos últimos anos, destaca-se o avanço da IA, capaz de produzir conteúdos como textos, imagens, sons e códigos a partir de comandos em linguagem natural (Gozalo-Brizuela e Garrido-Merchán, 2023). Essa evolução tem sido impulsionada por modelos de linguagem de larga escala, como o ChatGPT da OpenAI e o Gemini da Google DeepMind (Brown et al., 2020; Haenlein e Kaplan, 2019). Além de automatizar tarefas, a IA generativa amplia as possibilidades criativas ao gerar novos conteúdos de forma autônoma (Gozalo-Brizuela e Garrido-Merchán, 2023).

Entre os principais desafios enfrentados estão a dependência de dados de qualidade, a opacidade dos algoritmos, os vieses embutidos nos modelos e os riscos éticos associados à automação decisória (Bender et al., 2021). A IA generativa, por sua vez, apresenta riscos específicos, como a produção de conteúdos enganosos, vieses replicados a partir de seus dados de treinamento e dificuldades em distinguir informações verdadeiras de fabricadas (Gozalo-Brizuela e Garrido-Merchán, 2023).

Além disso, a IA pode atuar como um catalisador do CI ao oferecer insights inéditos a partir da análise de grandes volumes de dados, identificar padrões e sugerir caminhos não intuitivos para a resolução de problemas (Gozalo-Brizuela e Garrido-Merchán, 2023). Adicionalmente, a consciência e o contato com tecnologias de IA podem estimular a motivação intrínseca dos colaboradores, favorecendo seu engajamento em comportamentos inovadores no ambiente de trabalho (Liang et al., 2022).

2.4 Síntese do Referencial Teórico

A IA amplia as capacidades analíticas de liderança ao interpretar e prever informações, facilitando a criação e a aplicação de soluções inovadoras, etapas centrais do CI (Scott e Bruce, 1994). Assim, ao estimular a experimentação e o aprendizado constante, a IA torna-se um instrumento de fomento ao CI, incentivando líderes e equipes a explorar novas possibilidades com responsabilidade e ética (Van Quaquebeke; Gerpott, 2023; Uddin, 2023).

Apesar desses avanços, o campo de pesquisa que cruza a Liderança com a Inteligência Artificial ainda se encontra em uma fase de construção teórica. Conforme apontado na literatura atual (Tabela 1 e Tabela 2), os estudos apoiam-se majoritariamente em abordagens metodológicas conceituais, sendo o ambiente educacional o principal campo de pesquisa atual, o que reforça a necessidade de aplicar empiricamente estes conceitos no âmbito dos negócios corporativos.

Tabela 1 - Abordagens Metodológicas na Literatura

Abordagem Metodológica	Número de Artigos
Estudos Conceituais	15
Estudos Quantitativos	8
Estudos Qualitativos	7

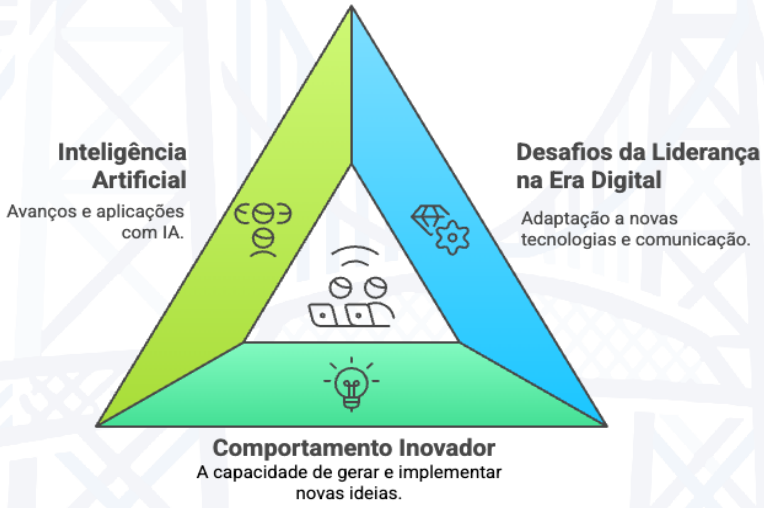
Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 2 - Principais Setores e Contextos de Aplicação da IA na Liderança

Principais Setores e Contextos de Aplicação da IA na Liderança
1. Educação (escolas e universidades)
2. Negócios e organizações corporativas
3. Setor público
4. Saúde

Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 1 – Resumo dos Tópicos da Fundamentação Teórica



Elaborado pelos autores.

3. Metodologia

A presente pesquisa tem o caráter exploratório-descritivo, uma vez que buscou compreender como a IA pode contribuir com a liderança para promover o CI em contextos organizacionais. Adotou-se uma abordagem metodológica qualiquantitativa, combinando percepções aprofundadas com dados estruturados, conforme a recomendação de Yin (2015) que destaca a utilidade da triangulação metodológica para a compreensão de fenômenos complexos.

A pesquisa foi realizada com gestores, consultores e colaboradores de empresas de consultoria da região de Porto Alegre, cuja atuação se caracteriza pela aplicação de conhecimentos especializados, dinamismo e capacidade de promover inovação organizacional. Como demonstrado por Silva, Ribeiro e Silva (2018), práticas de consultoria têm se mostrado catalisadoras de mudanças significativas em processos, produtos e modelos de gestão, reforçando o papel estratégico que as consultorias podem exercer na disseminação de práticas inovadoras e na incorporação de tecnologias emergentes.

Foram aplicados dois instrumentos distintos, elaborados especificamente para os dois grupos-alvo da pesquisa: (i) líderes e gestores das empresas e (ii) consultores e demais colaboradores. O primeiro grupo respondeu a um roteiro de entrevista semiestruturado, enquanto o segundo participou de um questionário online estruturado em escala Likert. Ambos os instrumentos foram validados inicialmente

pelo professor orientador e revisados por dois professores da área, garantindo coerência com os objetivos do estudo. Após o processo de validação, realizaram-se pequenas adequações, como ajustes no número de perguntas, reformulação de alguns enunciados e reorganização da estrutura por seções, buscando aprimorar a clareza e a objetividade.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com cinco líderes, permitindo explorar percepções e significados em profundidade, enquanto o questionário obteve 53 respostas válidas, ampliando o alcance e permitindo identificar padrões quantitativos. As aplicações ocorreram em sessão única, de forma presencial ou virtual, por meio da plataforma *Microsoft Teams*, e as respostas foram registradas por meio da ferramenta *Microsoft Forms*.

As questões fechadas foram analisadas por meio de estatística descritiva, utilizando médias, frequências absolutas e relativas para identificar padrões e tendências entre os respondentes. Já as respostas abertas e as entrevistas foram examinadas segundo a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), com apoio do *software NVivo*, o que permitiu organizar, codificar e interpretar as falas de forma sistemática. Foram elencadas categorias *a priori* com base na fundamentação teórica que orientaram a análise, que se traduzem nos subitens da análise, do item 4.1.

Por fim, a pesquisa observou os princípios éticos de pesquisa, garantindo a participação voluntária, a confidencialidade das informações e o uso exclusivo dos dados para fins acadêmicos, mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

4. Análise e Discussão dos Resultados

Esta seção está organizada em dois eixos principais: a análise qualitativa, baseada nas entrevistas realizadas com os líderes das consultorias investigadas, e a análise quantitativa, construída a partir dos dados obtidos por meio de um questionário online aplicado aos consultores liderados. Essa divisão visa integrar percepções complementares entre liderança e equipes, oferecendo uma compreensão mais ampla do fenômeno estudado.

4.1 Análise Qualitativa dos Líderes

Inicia-se, a seguir, a análise qualitativa, voltada à interpretação das percepções dos líderes sobre como a liderança tem se adaptado às transformações digitais e de que forma a IA influencia o CI nas organizações.

4.1.1 Caracterização dos Entrevistados

A Tabela 3, a seguir apresenta a caracterização dos entrevistados, destacando idade, sexo, escolaridade, tempo de atuação na empresa e área de atuação dentro da consultoria.

Tabela 3 – Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Idade	Sexo	Escolaridade	Tempo de Empresa	Área de Atuação
E1	29	Masculino	Doutorado Incompleto	6 anos	Líder de Projetos
E2	35	Feminino	Mestrado	10 anos	Fundadora

E3	34	Feminino	Doutorado	3 anos	Líder de Projetos
E4	37	Masculino	Ensino Superior Completo	5 anos	Líder de Novos Negócios
E5	43	Masculino	Ensino Superior Completo	6 anos	Diretor de Projetos

Elaborado pelos autores.

4.1.2 Liderança no Contexto da Era Digital

Durante a análise das entrevistas, fica claro que a liderança, no contexto da ED, está sendo deslocada de um foco operacional para um papel de orquestração da equipe, em que as novas tecnologias estão atuando como alavanca de eficiência e como gatilho de novas competências e responsabilidades. O E1 destaca que a automação “tira um pouco do operacional para poder focar no qualitativo”, reforçando a expectativa de que o tempo liberado seja investido em análise, criatividade e decisão.

Já o E2 converge nessa direção ao afirmar que a IA “traz uma capacidade de entrega muito maior, fazendo mais com o mesmo, maximizando nossa capacidade com um time menor, porém mais qualificado”.

Quando observada a reconfiguração do papel gerencial, emerge um consenso entre os entrevistados de que a IA substitui tarefas tradicionais de controle, sem, contudo, substituir a liderança enquanto influência, visão e cuidado com as pessoas. Nessa direção, os entrevistados explicitam essa inflexão ao afirmar que:

> A IA vai substituir muitas tarefas dos gestores, entre elas controle, otimização, organização, mas não vai substituir a liderança (Entrevistado 3).
>
> Nosso trabalho é muito de convencimento e de relacionamento dentro do cliente, a IA não consegue fazer, mas ela ganha tempo para nos concentrarmos nisso (Entrevistado 5).
>
> Há risco de a pessoa se contentar em usar a IA e não ter o aprendizado por trás e virar bengala e não revisar o que está sendo dito (Entrevistado 1).
>
> As pessoas não têm conhecimentos básicos de tecnologias ‘antigas’, imagina IA (Entrevistado 4).
>
> A equipe é jovem e a mudança não é um problema. No início a IA parecia distante, mas agora está muito mais disponível do que imaginávamos e hoje acredito que geramos mais erros pela falta de tecnologia do que pela tecnologia em si.

Nesse contexto, observa-se que a liderança, na ED, caracteriza-se pela mediação entre pessoas, tecnologia e estratégia. A IA atua menos como substituta e mais como multiplicadora das capacidades humanas, liberando tempo para atividades criativas e exigindo dos líderes competências digitais e discernimento crítico. Essa compreensão aproxima-se da noção de liderança como orquestração sociotécnica (Legner et al., 2017) e da ênfase de Banks et al. (2022) sobre o equilíbrio entre competências técnicas e humanas, essencial para conduzir transformações baseadas pela confiança e pela inovação (Huhtala; Parzefall, 2007).

4.1.3 Comportamento Inovador e IA

A inovação impulsionada pela IA tem se manifestado nas consultorias de maneira gradual e ainda heterogênea. Em linhas gerais, percebe-se que as empresas reconhecem o potencial transformador da IA, mas que enfrentam desafios na consolidação de processos estruturados de adoção, o que faz com que grande parte das iniciativas surjam de forma espontânea, por interesse individual dos colaboradores ou por núcleos específicos de tecnologia. Nessa perspectiva, as falas de entrevistados a seguir são ilustrativas:

> Um valor cultural na empresa de olhar para inovação e adaptabilidade, porém ainda não está casada com os OKRs da companhia (Entrevistado 5).
>
> Não existe um processo desenhado ou uma política de troca de conhecimento sobre o tema (Entrevistado 1).
>
> A tecnologia entra em praticamente todas as áreas da empresa, desde a prospecção até a parte de diagnóstico, elaboração de propostas e feedback interno. Acredito que é pouco provável ter inovação sem IA.

De forma complementar, o E4 destaca a criação de um "núcleo de dados e tecnologia", responsável por priorizar ações de maior impacto e viabilidade, representando um esforço de institucionalização da inovação. Nesse mesmo sentido, o E5 reforça a importância de as consultorias evoluírem de usuárias para provedoras de soluções baseadas em IA defendendo que o domínio da tecnologia pode se tornar um diferencial competitivo. Ainda assim, reconhece que:

> A empresa ainda não alcançou o nível de maturidade tecnológica necessário para incorporar agentes de IA aos processos do negócio e precisa criar maneiras de evoluir nesse sentido.

4.1.4 IA e Liderança

A relação entre a IA e a liderança não se traduz em substituição, mas em reconfiguração de papéis e competências. Os entrevistados apontam que o líder do futuro precisa ser capaz de aprender continuamente, adaptar-se com agilidade e integrar tecnologia e pessoas de forma estratégica. O E1 observa que, no passado, era essencial saber programar, mas hoje "não precisa mais saber desenvolver, tem que saber usar as ferramentas e extrair o melhor delas". Para ele, a liderança eficaz está em saber utilizar a tecnologia de forma crítica e flexível, criando processos que potencializem resultados sem depender de domínio técnico profundo.

> O líder vai ter que saber usar isso para aprender cada vez mais rápido, transformando a IA em uma aliada estratégica para ampliar sua capacidade de análise e tomada de decisão.

O E3 traz uma dimensão relacional à discussão ao afirmar que "a liderança se constrói com confiança e vulnerabilidade", destacando que a IA exigirá líderes mais empáticos e humanos. Para ela, a tecnologia apenas reforça a importância de habilidades como escuta, sensibilidade e criação de vínculos de confiança. Nesse mesmo sentido, o E4 reconhece que, embora a IA aumente a produtividade, "não é capaz de tomar decisões e ter capacidade de ser melhor que ela (líder)", indicando que o julgamento humano e a interpretação ética permanecem centrais no exercício da liderança.

4.1.5 IA e Comportamento Inovador

A IA vem se consolidando como um importante instrumento de apoio ao CI, ainda que sua aplicação nas consultorias ainda seja marcada por práticas pontuais e pouco estruturadas. Os entrevistados reconhecem que a tecnologia amplia o espaço para aprendizado, experimentação e colaboração, mas destacam que a consolidação da inovação mediada pela IA depende de maior intencionalidade estratégica e de mecanismos formais de gestão. O E1, por exemplo, afirma que

> A empresa é muito aberta para ideias, do estagiário ao CEO, mas ainda não existe um núcleo que promova a inovação transversal com recorrência.

Essa percepção é compartilhada pelo E2, que enfatiza o papel da IA na promoção de trocas e na qualificação da tomada de decisão. Segundo ele, há "reuniões semanais e momentos em que a gente traz isso em pauta", indicando que o espaço de diálogo entre liderança e equipes favorece a construção conjunta de ideias. Para o entrevistado, o diferencial competitivo não reside apenas na ferramenta, mas "na capacidade das pessoas de usar esses dados como informação para tomadas de decisão melhores", reforçando que a tecnologia é um meio e não um fim em si mesma.

O E5, por sua vez, relembra o programa interno de inovação o "*Merithu Tank",* que estimulava os colaboradores a apresentarem ideias à empresa, mas relata que a adesão foi limitada e que é preciso "promover um ambiente de troca mais consistente". Já o E4 adverte que iniciativas de inovação sem metodologia e políticas claras "podem gerar frustração nos colaboradores", o que demonstra que o incentivo à criatividade precisa vir acompanhado de estrutura, transparência e reconhecimento.

4.2 Análise Quantitativa dos Liderados

4.2.1 Perfil da Amostra

A pesquisa contou com 53 respondentes. Os dados permitiram contextualizar as percepções sobre o papel da liderança e da IA na promoção do CI dentro das organizações estudadas.

Observou-se uma predominância de jovens profissionais, com 68% entre 21 e 30 anos, seguidos por 11% entre 31 e 40 anos, 8% entre 41 e 50 anos e 13% acima de 51 anos. O grupo apresenta elevado nível de escolaridade, com 40% cursando graduação, 19% com ensino superior completo e 36% com pós-graduação, mestrado ou doutorado, refletindo um público qualificado e inserido em contextos de conhecimento intensivo. Quanto ao gênero, houve leve maioria feminina (57%), frente a 43% de homens.

Em relação à atuação profissional, 64% trabalham diretamente com consultoria e projetos, enquanto as demais funções concentram-se em operações, áreas comerciais, administrativas e de tecnologia. A maioria possui até dois anos na empresa (56%), o que revela um perfil de colaboradores em estágios iniciais ou intermediários de carreira. Predominam organizações de médio porte (45%), seguidas por pequenas (28%) e grandes (13%). Além disso, 17% dos participantes ocupam cargos de liderança, o que possibilitou uma visão ampla sobre como a IA e a liderança digital são percebidas em diferentes níveis hierárquicos das consultorias.

4.2.2 Liderança na Era Digital

Para avaliar a percepção dos respondentes sobre o papel das lideranças na TD, foi aplicado um conjunto de afirmações relacionadas ao uso de tecnologias, ética e estímulo à inovação. A Tabela 4 apresenta as médias obtidas em cada item, comparadas à média neutra assumida (3,0).

Tabela 4 – Liderança na ED

Item	Média Estimada (assumida neutra)	Média das Respostas
A minha liderança estimula o uso de IA.	3,0	4,02
A minha empresa estimula o uso de IA.	3,0	4,02
Tenho em mente os limites da ética no uso de IA	3,0	4,25
Tenho em mente os limites da privacidade no uso de IA.	3,0	3,92
Tenho muito interesse em utilizar tecnologias e ferramentas digitais no trabalho	3,0	4,47
Tenho confiança na minha expertise em tecnologias digitais	3,0	3,55
Mantenho-me atualizado(a) sobre conhecimentos e tendências digitais.	3,0	3,55
Atuo de forma ativa na condução da transformação digital na minha área de trabalho	3,0	3,53
Estímulo o entusiasmo dos membros da empresa pela transformação digital	3,0	3,62
Compreendo claramente os processos e estruturas necessários para a transformação digital.	3,0	3,36
Apoio colegas no desenvolvimento de habilidades digitais por meio de orientações práticas.	3,0	3,58
Compartilho informações sobre mudanças digitais de forma clara para facilitar a adaptação da equipe.	3,0	3,57

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os resultados indicam que os respondentes percebem esforços de liderança voltados à TD, com médias próximas de 4,0 nos itens relacionados ao estímulo ao uso de IA e ao apoio no desenvolvimento de competências digitais. Esses resultados sugerem um reconhecimento consistente, embora ainda moderado, das práticas associadas à liderança digital, indicando que o tema já está presente, mas ainda em processo de consolidação organizacional.

4.2.3 Comportamento Inovador

Para mensurar a percepção dos respondentes quanto à sua atuação como agentes de inovação dentro das organizações, foram analisados itens relacionados à

geração, defesa e implementação de ideias. A Tabela 5 apresenta as médias obtidas em cada variável, comparadas à média neutra assumida (3,0).

Tabela 5 – CI

Item	Média Estimada (assumida neutra)	Média das Respostas
Gero novas ideias para melhorar processos/produtos.	3,0	3,85
Busco informações e oportunidades para inovar.	3,0	3,98
Defendo ideias promissoras e encorajo as pessoas.	3,0	3,94
Testo/prototipo soluções de melhoria no meu trabalho.	3,0	3,77
Evito mudar processos mesmo com chance clara de melhoria.	3,0	2,0
Crio ideias para questões difíceis.	3,0	4,08
Busco novos métodos de trabalho, técnicas ou ferramentas para trabalhar	3,0	4,04
Obtenho aprovação para ideias inovadoras.	3,0	3,81
Introduzo ideias inovadoras no ambiente de trabalho de maneira sistemática.	3,0	3,51
Avalio a utilidade das ideias inovadoras.	3,0	4,02

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os resultados indicam que os respondentes se percebem como agentes ativos na inovação, com médias consistentemente superiores ao ponto neutro, especialmente em itens como “Busco novos métodos de trabalho” e “Crio ideias para questões difíceis”. Essa tendência demonstra uma postura propositiva e engajada frente às oportunidades de melhoria.

4.2.4 Fatores Impulsionadores para o Comportamento Inovador

As médias obtidas evidenciam a importância de um contexto favorável à inovação, no qual os colaboradores se sintam seguros para propor ideias e participar ativamente de processos criativos. Observou-se que os participantes demonstram elevado sentimento de segurança para sugerir ideias (média 4,02) e autonomia para ajustar a forma como executam suas tarefas (média 4,25), o que reforça a presença de uma cultura que estimula a experimentação, a liberdade de ação e o compartilhamento de novas perspectivas dentro das equipes.

4.3 Síntese dos resultados

A integração dos resultados qualitativos e quantitativos indica que a IA pode contribuir de forma crescente para a promoção do CI nas consultorias analisadas. Seu papel manifesta-se principalmente na ampliação da autonomia, na liberação de tempo para atividades analíticas e criativas e no fortalecimento do aprendizado coletivo, fatores reconhecidos por De Jong e Den Hartog (2007) como essenciais à geração, à defesa e à implementação de ideias inovadoras.

Contudo, o avanço da inovação mediada por IA enfrenta limites estruturais e culturais. O descompasso entre a proatividade das equipes e o estímulo formal da liderança (4,02) revela que o potencial tecnológico ainda não foi plenamente convertido em estratégia organizacional. A ausência de políticas de uso responsável (3,21) e o tratamento punitivo do erro (1,87) indicam fragilidades de governança e de segurança psicológica, restringindo a consolidação de um clima inovador contínuo.

5. Conclusão e Contribuições

Os resultados evidenciaram, contudo, que essa evolução ainda ocorre de forma assimétrica e não institucionalizada. Enquanto as lideranças reconhecem o potencial estratégico da IA, as práticas observadas permanecem fragmentadas e pouco conectadas às políticas, rituais, indicadores e estratégias consistentes. Os dados indicam que a liderança digital vem assumindo um papel de orquestração sociotécnica, no qual o líder equilibra tecnologia e humanidade, mediando o uso ético da IA, orientando as equipes e garantindo coerência entre eficiência tecnológica e valores organizacionais. No entanto, persistem os principais desafios relativos à governança, cultura e capacitação: o medo do erro, a ausência de políticas de uso responsável e a falta de metas específicas ainda limitam a consolidação de um ambiente inovador sustentado por práticas digitais maduras.

Como limitações, destacam-se o recorte setorial e regional, restrito a empresas de consultoria de Porto Alegre, o número reduzido de participantes e a natureza transversal da pesquisa, que não permite acompanhar a evolução da adoção da IA ao longo do tempo. Recomenda-se que estudos futuros ampliem o escopo para outros setores e regiões e adotem métodos longitudinais mais robustos, aprofundando dimensões emergentes como o impacto da IA sobre criatividade, ética e segurança psicológica.

Referências

ABIDIN, A. Z. The influence of digital leadership and digital collaboration on the digital skill of manufacturing managers in Tangerang. **International Journal of Artificial Intelligence Research**, v. 6, n. 1, p. 1–13, 2022.

ALQATAWENAH, S. A. Transformational leadership style and its relationship with change management**. Business: Theory and Practice**, v. 19, p. 17–24, 2018.

BANKS, G. C.; DIONNE, S. D.; SCHMID MAST, M.; SAYAMA, H. Leadership in the digital era: A review of who, what, when, where, and why. **The Leadership Quarterly**, v. 33, n. 5, p. 101634, 2022.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.

BENDER, E. M.; GEBRU, T.; MCMILLAN-MAJOR, A.; SHMITCHELL, S. On the dangers of stochastic parrots: Can language models be too big? In: Proceedings of the 2021 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency. New York: ACM, 2021. p. 610–623.

BHARADWAJ, A.; EL SAWY, O. A.; PAVLOU, P. A.; VENKATRAMAN, N. Digital business strategy: Toward a next generation of insights. **MIS Quarterly**, v. 37, n. 2, p. 471–482, 2013.

BLANCO-MESA, F.; MERIGÓ, J. M.; PALACIOS-MARQUÉS, D. Artificial intelligence in organizations: A bibliometric review and future research agenda. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 179, p. 121655, 2022.

BOTELHO, F. H. F. Accessibility to digital technology: Virtual barriers, real opportunities. **Assistive Technology**, v. 33, supl. 1, p. 27–34, 2021.

BROWN, T. B. et al. Language models are few-shot learners. **Advances in Neural Information Processing Systems**, v. 33, p. 1877–1901, 2020.

CHANDRATREYA, A. Digital transformation strategy and management. **International Journal of Scientific Research in Engineering and Management**, v. 8, n. 10, p. 1–11, 2024.
DE JONG, J. P. J.; DEN HARTOG, D. N. How leaders influence employees' innovative behaviour. European Journal of Innovation Management, v. 10, n. 1, p. 41–64, 2007.
DE JONG, Jeroen P. J.; DEN HARTOG, Deanne N. Measuring innovative work behaviour. **Creativity and Innovation Management**, v. 19, n. 1, p. 23-36, 2010.
GOZALO-BRIZUELA, R.; GARRIDO-MERCHÁN, E. C. ChatGPT is not all you need. A state of the art review of large generative AI models. **Applied Sciences**, v. 13, n. 4, p. 1992, 2023.
HAENLEIN, M.; KAPLAN, A. A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence. **California Management Review**, v. 61, n. 4, p. 5–14, 2019.
HOSSAIN, S.; FERNANDO, M.; AKTER, S. Digital leadership: towards a dynamic managerial capability perspective of artificial intelligence-driven leader capabilities. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 32, n. 2, p. 189-208, 2025.
HUHTALA, H.; PARZEFALL, M.-R. A review of employee well-being and innovativeness: An opportunity for a mutual benefit. **Creativity and Innovation Management**, v. 16, n. 3, p. 299–306, 2007.
JANSSEN, O. Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behaviour. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 73, n. 3, p. 287–302, 2000.
KARAKOSE, T.; KOCABAS, I.; YIRCI, R.; PAPADAKIS, S.; OZDEMIR, T. Y.; DEMIRKOL, M. The development and evolution of digital leadership: a bibliometric mapping approach-based study. **Sustainability**, v. 14, n. 23, p. 16171, 2022
KLEIN, M. Leadership characteristics in the era of digital transformation. **Business & Management Studies: An International Journal**, v. 8, n. 1, p. 883–902, 2020.
KOLBJØRNSRUD, V.; AMICO, R.; THOMAS, T. How artificial intelligence will redefine management**. Harvard Business Review**, v. 29, 2016.
LEGNER, C. et al. Digitalization: Opportunity and challenge for the Business and Information Systems Engineering community. **Business & Information Systems Engineering**, v. 59, n. 4, p. 301–308, 2017.
LIANG, T.; YANG, L.; LIN, Y. Exploring the impact of artificial intelligence on leadership and organizational innovation. **Frontiers in Psychology**, v. 13, p. 917435, 2022.
MAGESA, M. M.; JONATHAN, J. Digital leadership for digital transformation. **Conference Paper, Sokoine University of Agriculture**, 2020.
MEMON, K. R.; OOI, S. K. Identifying digital leadership's role in fostering competitive advantage through responsible innovation: A SEM-Neural Network approach. **Technology in Society**, v. 72, 102122, 2023.
MESSMANN, G.; MULDER, R. H. Development of a measurement instrument for innovative work behavior as a dynamic and context-bound construct. **Human Resource Development International**, v. 15, n. 1, p. 43–59, 2012.
MOLDOVEANU, M.; NARAYANDAS, D. The future of leadership development. **Harvard Business Review**, v. 97, n. 2, p. 40–48, 2019.
PURC, E. The relationship between organizational culture and innovative work behavior: The mediating role of work engagement. **Social Science Asia**, v. 5, n. 3, p. 1–15, 2019.
RIBEIRO, M.; FERREIRA, J.; MARTINS, J. Industry 4.0 and digital business transformation: A systematic review. **Journal of Business Research**, v. 132, p. 632–641, 2021.

SCOTT, S. G.; BRUCE, R. A. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 580–607, 1994.
SILVA, F. F.; RIBEIRO, A. R. B.; SILVA, W. F. Consultoria organizacional como um instrumento de inovação em arranjos produtivos locais. **Organizações em Contexto**, v. 14, n. 27, p. 29–52, jan./jun. 2018.
SISU, A. M. Digital leadership: A new leadership style for the digital era. Management & Marketing. **Challenges for the Knowledge Society**, v. 18, n. 1, p. 65–78, 2023.
TITAREVA, T. Leadership in an artificial intelligence era. **James Madison University Senior Honors Projects**, v. 12, p. 1–23, 2021.
UDDIN, A. S. M. A. The era of AI: Upholding ethical leadership**. Open Journal of Leadership**, v. 12, p. 400–417, 2023.
VAN QUAQUEBEKE, N.; GERPOTT, F. J. The now, new and next of digital leadership: How artificial intelligence (AI) will take over and redefine leadership roles. **Journal of Business and Psychology**, v. 38, p. 1–25, 2023.

WANG, G.; MANSOR, Z. D.; LEONG, Y. C. Linking digital leadership and employee digital performance in SMEs in China: The chain-mediating role of high-involvement human resource management practice and employee dynamic capability. **Heliyon**, v. 10, e36026, 2024.
WEBER, M.; KREHL, C.; BÜTTGEN, M. The digital transformation leadership framework: Conceptual and empirical insights. **Journal of Leadership Studies**, v. 16, n. 2, p. 45–62, 2022.
WEINBERGER, L.; MATZ, S.; HASSAN, L.; STILLER, H. Digital leadership and employee innovative behavior: The mediating role of psychological empowerment. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 25, n. 4, p. 423–437, 2018.
YEPES, D. M.; LÓPEZ, M. A. P. Artificial intelligence in organizations: A systematic literature review. **International Journal of Innovation Science**, v. 15, n. 1, p. 47–65, 2023.
YIN, R. K. O estudo de caso. Porto Alegre: Bookman, 2015.
YUAN, F.; WOODMAN, R. W. Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 2, p. 323–342, 2010.