

**CENTRO PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO ROQUE
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL**

**Heloisa Stravati
Jéssica Duran
Thais Almeida**

LIDERANÇA E IA: O NOVO PERFIL DO GESTOR

**São Roque
2º semestre/ 2025**

**Heloisa Stravati
Jéssica Duran
Thais Almeida**

LIDERANÇA E IA: O NOVO PERFIL DO GESTOR

Trabalho de Conclusão de Curso da Faculdade de
Tecnologia de São Roque apresentado como
requisito para obtenção do diploma do Curso
Superior em Gestão Comercial.
Orientador: Prof. Paulo Eduardo Galvez Júnior

**SÃO ROQUE/SP
2025**

RESUMO

O presente estudo investiga a relação entre Inteligência Artificial e Liderança, partindo da premissa de que o novo cenário vem exigindo mudanças comportamentais e aperfeiçoamento de técnicas, não só de como usar a inteligência artificial, mas principalmente como adaptar a sua liderança nesse ambiente totalmente automatizado. Assim, o problema central reside na falta de capacitação e adaptação dos gestores na implementação da IA aonde é necessário desenvolver novas competências para garantir que a liderança seja eficaz dentro do ambiente de trabalho. O objetivo principal é analisar como o gestor irá adaptar a sua liderança no ambiente automatizado, onde a utilização dessas ferramentas contribuirá para resultados eficientes e inovadores. Para atingir esse objetivo, a pesquisa utilizou uma metodologia que combina coleta de dados em campo, por meio de entrevista e estudo de caso aplicados ao gestor de uma renomada empresa contábil da cidade de São Roque, com uma revisão bibliográfica abrangente sobre as melhores práticas e modificação do novo perfil do gestor, permitindo uma visão ampla e fundamentada sobre a importância das relações interpessoais como fator estratégico para a melhoria do desempenho organizacional e crescimento contínuo.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Liderança; Gestão; Inovação.

Abstract

The present study investigates the relationship between Artificial Intelligence and Leadership, based on the premise that the new scenario demands behavioral changes and the improvement of techniques—not only regarding how to use artificial intelligence, but mainly how to adapt leadership within this fully automated environment. Thus, the central problem lies in the lack of training and adaptation managers in the implementation of AI, where it becomes necessary to develop new competencies to ensure that leadership remains effective in the workplace. The main objective is to analyze how managers will adapt their leadership in an automated environment, in which the use of these tools contributes to achieving efficient and innovative results. To achieve this objective, the research adopted a methodology that combines field data collection through interviews and a case study applied to the manager of a renowned accounting firm in the city of São Roque with an extensive literature review on best practices and the evolution of the new managerial profile. This approach provides a broad and well-founded understanding of the importance of interpersonal relationships as a strategic factor for improving organizational performance and promoting continuous growth.

Keywords: Artificial Intelligence; Leadership; Management; Innovation

INTRODUÇÃO

A Inteligência Artificial (IA) vem revolucionando o mundo corporativo e redefinindo os processos de tomada de decisão. O gestor, onde sua atuação era fundamentada na experiência e na intuição, agora se vê diante do desafio de incorporar algoritmos avançados e análises preditivas à sua estratégia. Esse novo cenário vem exigindo mudanças comportamentais e aperfeiçoamento de técnicas, não só de como usar a inteligência artificial, mas principalmente como adaptar a sua liderança nesse ambiente totalmente automatizado, onde a capacidade se agrega à precisão da automação para impulsionar resultados mais eficientes e inovadores.

Este presente estudo aborda a integração entre liderança e IA explorando como os gestores devem se preparar para um ambiente onde decisões automatizadas são cada vez mais comuns. A pesquisa foca na necessidade de desenvolver novas competências, como pensamento crítico, adaptação, capacitação tecnológica e habilidades interpessoais, para garantir que a liderança continue sendo um diferencial competitivo. Desta forma, o avanço da IA levanta preocupações sobre o impacto na dinâmica de trabalho e na necessidade de capacitação contínua dos líderes. A substituição de processos convencionais por sistemas inteligentes, exige uma adaptação não apenas técnica, mas também comportamental, desafiando gestores a desenvolverem novas competências que garantam que a liderança continue sendo um fator determinante na competitividade organizacional e nas relações interpessoais. Como os líderes podem se preparar para um ambiente altamente automatizado sem perder sua relevância no processo decisório.

Diante desse cenário, buscamos investigar as implicações da IA sobre o papel do gestor, avaliando os desafios, oportunidades e dilemas que ocorrem desses avanços tecnológicos. A relevância deste tema se dá pela necessidade urgente de adaptação ao novo paradigma tecnológico. Gestores que não se ajustarem à revolução da IA correm o risco de perder competitividade e eficiência. Além disso, compreender como a liderança pode evoluir nesse contexto é fundamental para garantir que a tecnologia seja utilizada de maneira a melhorar seu desenvolvimento e crescimento contínuo.

1. O papel da liderança nas organizações

A liderança configura-se como um elemento determinante para o êxito organizacional, uma vez que exerce influência direta sobre a motivação, o desempenho das equipes e a capacidade adaptativa das organizações frente às transformações do ambiente externo. De acordo com Chiavenato (2014) liderar consiste na capacidade de influenciar pessoas a atuarem voluntariamente na consecução dos objetivos do grupo ou da organização. Historicamente, o papel do líder esteve associado à tomada de decisões baseada predominantemente na experiência prática e na intuição. Contudo, esse modelo tradicional vem sendo progressivamente substituído por novas abordagens de liderança, impulsionadas pelas demandas de um mercado cada vez mais dinâmico, complexo e orientado por dados.

Nesse novo contexto, o líder deve não apenas deter conhecimentos técnicos e teóricos, sobretudo compreender os aspectos do comportamento humano, a fim de promover o engajamento, o desenvolvimento contínuo e o fortalecimento das competências de suas equipes.

Além disso, torna-se imprescindível que a liderança contemporânea atue de forma estratégica no apoio ao crescimento profissional dos colaboradores, incentivando uma cultura de aprendizado contínuo e integrando de maneira eficaz as inovações tecnológicas ao cotidiano corporativo. Dessa forma, a liderança passa a ser compreendida como um processo dinâmico de influência e desenvolvimento mútuo, no qual pessoas e tecnologias evoluem de forma integrada, visando à sustentabilidade e à competitividade organizacional.

2.1 A transformação digital

A transformação digital, impulsionada pelo avanço exponencial da tecnologia, tem promovido mudanças estruturais profundas nas formas de organização social, econômica e produtiva. Com isso, observa-se o declínio de estruturas tradicionais como a hierarquia e a burocracia, dando lugar a modelos organizacionais mais ágeis, colaborativos e descentralizados. Nesse novo cenário, a inteligência artificial (IA) assume papel central ao potencializar a automação de processos, a personalização de serviços e a tomada de decisão baseada em dados. Contudo, tais mudanças não

ocorrem sem desafios, exigindo o redimensionamento de conceitos como liderança, trabalho e ética. Como afirma Schwab (2016) a Quarta Revolução Industrial não está apenas mudando o que fazemos, mas quem somos, evidenciando que a transformação digital vai além da tecnologia, afetando profundamente os valores, comportamentos e estruturas sociais e corporativas.

2.2 Inteligência artificial e a automatização da tomada de decisões

Diante da crescente velocidade das transformações no mercado e na sociedade, os processos decisórios nas organizações tendem a se tornar cada vez mais ágeis e baseados em informações disponibilizadas em tempo real. Nesse contexto, a qualidade, precisão e atualização contínua dos dados tornam-se fundamentais para que líderes e gestores possam tomar decisões estratégicas com assertividade e rapidez. Especialmente nos níveis gerencial e executivo, é indispensável que as informações estejam filtradas, organizadas e acessíveis de forma automatizada, permitindo uma análise eficiente e fundamentada.

Nesse cenário, a Inteligência Artificial destaca-se como uma das tecnologias mais disruptivas da atualidade, ao viabilizar a coleta, processamento e interpretação de grandes volumes de dados de maneira instantânea. Segundo Russell (2022), a IA pode ser definida como o campo de estudo que desenvolve agentes capazes de perceber o ambiente e tomar decisões orientadas a objetivos específicos.

No ambiente corporativo, a aplicação da IA já é uma realidade em diversos processos, como recrutamento e seleção, análise de dados, atendimento ao cliente e, sobretudo, na tomada de decisões estratégicas. Essa transformação impõe aos gestores uma mudança de postura, exigindo menos atuação operacional e maior capacidade analítica, visão sistêmica e pensamento estratégico. A integração da IA à gestão organizacional representa, portanto, um avanço significativo rumo à tomada de decisões mais inteligentes, rápidas e baseadas em evidências.

2.3 O novo perfil do gestor

Com o avanço da automatização de tarefas rotineiras, o papel do gestor tem se transformado significativamente. O gestor contemporâneo precisa ir além das funções operacionais e desenvolver competências interpessoais, visão sistêmica e capacidade analítica para interpretar dados gerados por sistemas inteligentes. Conforme apontam Davenport e Ronanki (2018) os líderes do futuro atuarão predominantemente como facilitadores e estrategistas, ocupando posições voltadas à mediação de processos e à tomada de decisões embasadas em informações qualificadas, em vez de executores diretos de tarefas.

Nesse contexto, torna-se essencial que o novo perfil de liderança compreenda os limites éticos da aplicação da Inteligência Artificial, assegure a transparência das decisões automatizadas e mantenha o foco no fator humano. A liderança impulsionada pela IA é marcada pela habilidade de integrar tecnologias avançadas com inteligência emocional e senso crítico, a fim de aprimorar a tomada de decisões, otimizar processos organizacionais e personalizar a gestão de equipes. Líderes que incorporam a IA de forma estratégica e ética demonstram maior preparo para enfrentar os desafios de um ambiente corporativo dinâmico, incerto e altamente tecnológico, promovendo, assim, uma cultura organizacional mais inovadora, eficiente e centrada nas pessoas. Diante dessa perspectiva Chiavenato (2014) enfatiza que a liderança eficiente está baseada na capacidade de inspirar pessoas, promovendo a cooperação e a harmonia. Segundo o autor liderar é servir, orientar e criar um ambiente organizacional onde todos estejam alinhados à missão, valores e objetivos da empresa, gerando valores tanto para as pessoas quanto para a organização.

2.4 O papel da liderança na adoção da inteligência artificial nas empresas:

Impactos, estratégias e resultados

O avanço da tecnologia tem sido impulsionado pela busca por maior eficiência, com o objetivo de economizar tempo, automatizar tarefas operacionais e permitir que os profissionais se concentrem em atividades mais estratégicas e de alto valor agregado. A Inteligência Artificial, nesse contexto surge como uma das principais ferramentas de transformação organizacional, embora sua adoção ainda seja inicial em parte das empresas brasileiras.

De acordo com dados apresentados pela UOL Economia (2025) apenas 25% das organizações possuem casos de uso efetivos de IA implementados, apesar de 80% reconhecerem sua presença no cotidiano das operações. No entanto, outras pesquisas revelam um cenário em evolução: a KPMG Brasil (2024) aponta que 86% das empresas no Brasil já utilizam algum tipo de ferramenta baseada em IA sendo que, 71% registraram aumento de eficiência, melhoria na qualidade das entregas e estímulo à inovação.

O estudo da FGV EASP (2025) reforça esse panorama ao evidenciar que a aplicação de IA redefine a gestão de operações, promovendo ganhos em agilidade, precisão e capacidade analítica. Mais do que uma ferramenta de suporte técnico, a IA está se tornando um diferencial competitivo na tomada de decisões estratégicas.

Com a incorporação da IA nas rotinas corporativas, observa-se também uma mudança significativa no perfil de liderança. O gestor contemporâneo é desafiado a adotar uma postura mais estratégica, adaptativa e orientada ao desenvolvimento de equipes híbridas nas quais humanos e máquinas trabalham em sinergia. Segundo a EY Brasil (2025), 72% dos executivos brasileiros têm como objetivo principal aumentar a produtividade de seus times por meio da IA, enquanto 87% dos líderes reconhecem essa tecnologia como a mais relevante para os próximos anos.

Esse novo cenário demanda competências ampliadas por parte dos gestores, como a habilidade de liderar processos de inovação, fomentar o aprendizado contínuo, lidar com resistências internas e alinhar expectativas frente às transformações digitais. O desafio não é apenas técnico, mas também humano: equilibrar a automatização de tarefas com o engajamento das pessoas, garantindo que a IA seja uma aliada e não uma substituta da inteligência emocional, da criatividade e da colaboração.

2.5 A presença da inteligência artificial nas dinâmicas organizacionais

A Inteligência Artificial pode ser definida como a simulação de processos de inteligência humana por meio de máquinas, especialmente sistemas computacionais. Entre suas principais aplicações, destacam-se os sistemas especialistas, o processamento de linguagem natural, o reconhecimento de fala e a visão computacional (BODEN, 2018).

A IA apresenta uma ampla variedade de usos em diversos setores, como saúde, finanças, transporte, agricultura e manufatura, entre outros. Seu avanço contínuo possui o potencial de transformar profundamente a sociedade, tornando os processos mais eficientes, aperfeiçoando a tomada de decisões e viabilizando novas funcionalidades e serviços.

O impacto do avanço tecnológico, especialmente sobre o comportamento organizacional com ênfase nas dinâmicas de trabalho é marcado por forças simultâneas de automação e ampliação das atividades humanas, mesmo em funções rigidamente definidas.

A adoção de tecnologias nas organizações tem provocado intensos debates acerca de seu impacto sobre os trabalhadores e o ambiente de trabalho, resultando em posições fortemente divergentes. Enquanto alguns defendem que a IA poderá causar perdas expressivas de empregos, outros acreditam que ela aumentará a produtividade e aprimorará a qualidade das atividades profissionais.

Essa polarização é intensificada por narrativas sociais amplas, muitas vezes inspiradas em ficções científicas, que apresentam visões distorcidas das tecnologias emergentes e podem deturpar a compreensão dos sistemas atuais de IA. A combinação desses fatores pode levar os trabalhadores a temerem a sua utilização em seus ambientes de trabalho independentemente de seu propósito, resultando em efeitos negativos, como redução do engajamento, aumento do cinismo e maior rotatividade (GABRIEL, 2022).

A colaboração entre humanos e inteligência artificial é uma tendência irreversível, e as empresas que souberem integrar essa parceria em diferentes áreas conquistarão vantagem competitiva. Embora a presença humana continue essencial no mercado de trabalho, as funções e competências exigidas tendem a evoluir com o avanço tecnológico, demandando habilidades técnicas mais complexas.

À medida que a IA se expande, surgirão novas startups, aplicações empresariais e oportunidades profissionais, ao mesmo tempo em que alguns empregos serão substituídos e outros criados.

Em síntese, a Inteligência Artificial representa uma das mais significativas transformações tecnológicas da atualidade, com profundo impacto nas organizações e nas relações de trabalho. Seu avanço oferece oportunidades de inovação, eficiência e melhoria nos processos decisórios, mas também desperta desafios éticos, sociais e profissionais. Embora existam preocupações legítimas quanto à substituição de empregos e às mudanças no comportamento organizacional, é evidente que a colaboração entre humanos e máquinas tende a se consolidar como um novo modelo de produtividade e competitividade. Assim, o futuro do trabalho dependerá da capacidade das organizações e dos profissionais de se adaptarem, desenvolvendo novas competências técnicas e humanas que permitam integrar a IA de forma responsável, estratégica e equilibrada, garantindo que seu potencial seja utilizado para o progresso coletivo e o fortalecimento das relações de trabalho.

2.6 A inteligência artificial e a transformação cultural

Tendo como objetivo compreender como o gestor adapta sua liderança em um ambiente automatizado, com foco em competências comportamentais, estratégias e habilidades interpessoais, utilizamos como método de pesquisa o estudo de caso, partindo de perguntas voltadas a implantação da Inteligência Artificial, mudanças na cultura da empresa e adaptação da equipe com as novas tecnologias. A entrevista ocorreu durante o mês de outubro, com o Gestor Ricardo² da Empresa Ras Reviri, empresa contábil e renomada no mercado, localizada na cidade de São Roque, no estado de São Paulo.

A integração da IA impulsiona uma mudança cultural significativa, exigindo líderes com competências híbridas que combinem visão tecnológica, empatia e capacidade analítica. O novo gestor atua como facilitador de aprendizado e promotor de um ambiente colaborativo, no qual a tecnologia é vista como aliada do desenvolvimento humano. Com isso, podemos dizer que o seu uso reconfigura as dinâmicas de comportamento organizacional, ampliando a necessidade de gestores com perfil adaptativo e visão sistêmica (LOPES & WEILER, 2023).

² Gestor Ricardo Rios da empresa Ras Reviri

Nesse sentido, o líder contemporâneo deve se posicionar não apenas como tomador de decisão, mas como mediador entre pessoas e tecnologia. A transformação cultural envolve preparar equipes para lidar com novas ferramentas e estimular uma mentalidade voltada à inovação, à aprendizagem contínua e à valorização das competências socioemocionais.

Quando aplicada de forma ética e estratégica, a IA contribui para a ampliação das capacidades humanas. Ferramentas inteligentes permitem analisar dados de desempenho, personalizar processos de capacitação e apoiar decisões de recrutamento e desenvolvimento de talentos. De acordo com Gomes, a IA tem potencial para “avaliar de maneira mais precisa as soft skills, oferecendo maior assertividade na identificação de perfis profissionais e na construção de equipes de alto desempenho” (GOMES, 2024).

Além disso, o uso responsável da IA estimula o aprendizado contínuo e o protagonismo dos colaboradores, criando ambientes de trabalho mais dinâmicos e inovadores. No entanto, esse processo requer investimentos constantes em capacitação e políticas de gestão da mudança que reduzam resistências e promovam engajamento.

O grande desafio das organizações contemporâneas é encontrar o ponto de equilíbrio entre automação e humanização. A IA pode otimizar processos, mas o fator humano permanece insubstituível nas relações interpessoais e na tomada de decisões éticas. O verdadeiro diferencial competitivo está em integrar a inteligência artificial com uma liderança empática, capaz de compreender as emoções e necessidades das pessoas.

Conforme Santos (2024) a adoção bem-sucedida da IA em ambientes de gestão depende de “boas práticas que conciliem inovação tecnológica, ética e valorização do capital humano. O gestor do futuro, portanto, é aquele que entende que tecnologia e emoção não são forças opostas, mas complementares no processo de construção de equipes sustentáveis e produtivas. A transformação provocada pela Inteligência Artificial na gestão de pessoas transcende a dimensão técnica e atinge o cerne da cultura organizacional. Cabe aos líderes promoverem uma transição equilibrada, em que a automação fortaleça e não substitua as dimensões humanas do trabalho. Assim, o futuro da gestão será construído por profissionais capazes de unir

empatia, análise de dados e visão estratégica, promovendo um ambiente de inovação, aprendizado e bem-estar coletivo.

2.7 Cultura e inovação: o desafio da transformação

Ao longo da história, a introdução de novas tecnologias sempre enfrentou algum grau de resistência. De acordo com Kuhn (2011), mudanças científicas profundas costumam gerar quebras de paradigma, e essas transformações raramente ocorrem sem tensões, pois desafiam tradições e modos de pensar já consolidados.

De acordo com o gestor Ricardo Rios, ao longo da reestruturação e implementação do uso da IA, enfrentou resistência por parte dos colaboradores, onde em vários momentos a questão de perda de emprego foi levantada, causando insegurança na equipe, demandando reuniões de orientação para que os colaboradores se familiarizassem com o tema e se adaptassem com o seu uso, passando assim por uma mudança de mentalidade.

Segundo Chiavenato (2014), as organizações são compostas por pessoas com valores, crenças e hábitos que formam sua cultura. Quando uma inovação desafia esses elementos, é natural que ocorra uma resistência a essas mudanças.

Essa resistência indica a necessidade de uma comunicação mais clara e de maior envolvimento dos colaboradores no processo de mudança. Portanto, o desafio não é apenas na adoção da tecnologia e a inovação, mas em incentivar uma cultura que veja a inovação não como uma ameaça, mas como uma ferramenta contínua de crescimento e aprendizado. Uma cultura onde o erro seja tolerado e visto como parte do processo criativo e não como motivo de punição, é fundamental para engajar e motivar a experimentação contínua e a disposição para assumir riscos, características intrinsecamente ligadas à inovação (O'REILLY, 2004). Sem esse ambiente, os indivíduos tendem a se apegar a processos e métodos familiares, inibindo a busca por novas soluções.

2.8 Ferramentas e estratégias para equilibrar automação e engajamento

O avanço da IA e da automação vem transformando o ambiente organizacional, redefinindo processos, funções e competências. Nesse contexto de inovações, a valorização do capital humano torna-se um fator decisivo para o sucesso das

organizações. Além de se adaptar às novas tecnologias, os gestores precisam desenvolver estratégias e ferramentas que integrem eficiência automatizada com engajamento e bem-estar das pessoas.

Em uma empresa contábil inserida em uma rede diversificada de clientes, a agilidade proporcionada pela automação tornou-se um diferencial estratégico, segundo o gestor da Ras Reviri (2025). O uso de inteligência artificial passou a impulsionar a precisão e a confiabilidade dos relatórios contábeis, otimizando a tomada de decisão e fortalecendo a capacidade da empresa de responder com eficiência às demandas do mercado (ABRÃO, 2024). Contudo, apesar dos avanços tecnológicos, a revisão humana permanece essencial, uma vez que a qualidade dos resultados depende da análise crítica e da validação técnica do profissional. Assim, o verdadeiro diferencial competitivo está no equilíbrio entre automação e curadoria humana, combinação que distingue as empresas realmente inovadoras daquelas que apenas adotam tecnologia de forma superficial (LOPES, 2025).

Diante desse cenário, torna-se evidente que a inovação tecnológica precisa “caminhar lado a lado com a valorização das pessoas.” A gestão de pessoas também precisou se reinventar, acompanhando as transformações tecnológicas e sociais. O modelo tradicional, baseado em estruturas hierárquicas rígidas, deu lugar a uma abordagem mais colaborativa e integrada, que valoriza a diversidade de habilidades e o trabalho em equipe, com líderes e colaboradores atuando de forma conjunta e participativa no processo de tomada de decisões (SANTOS, 2023).

Nesse cenário, os gestores passam a contar com ferramentas que auxiliam tanto na mensuração de resultados quanto no fortalecimento do engajamento e da motivação das equipes. Plataformas digitais de gestão de desempenho, sistemas de feedback contínuo e indicadores de clima organizacional permitem acompanhar métricas de produtividade e satisfação em tempo real, facilitando decisões mais assertivas.

Além dessas ferramentas tecnológicas, as práticas de gestão voltadas para o diálogo também ganham relevância. Os círculos de escuta ativa, por exemplo, têm se mostrado eficazes para promover a comunicação aberta, identificar necessidades e estimular a participação dos colaboradores no processo de melhoria contínua. Através de encontros quinzenais, os colaboradores podem compartilhar ideias, preocupações e sugestões com os líderes. Essa valorização da escuta e do

compartilhamento de ideias reforça a importância da comunicação interna como base para o fortalecimento do clima organizacional. O desempenho de uma empresa está diretamente relacionado à qualidade dessa comunicação e ao ambiente construído entre líderes e equipes. Quando bem estruturada, a comunicação interna fortalece o clima organizacional, estimula a motivação e contribui para a produtividade e o comprometimento dos funcionários (BARROSO, 2024).

Outra estratégia relevante é a gamificação interna, forte alinhada no engajamento dos funcionários, que aplica elementos de jogos, como metas, recompensas e rankings para incentivar o desempenho e tornar o ambiente de trabalho mais dinâmico e colaborativo. Essa abordagem desperta curiosidade, incentiva a proatividade e promove maior motivação entre os colaboradores. Entre seus principais benefícios estão o aumento da produtividade, o fortalecimento da comunicação e da colaboração nas equipes, o desenvolvimento de competências socioemocionais, como criatividade e resiliência, além da possibilidade de mensurar resultados organizacionais com reconhecimento humano e feedbacks (VANZOLINI, 2023).

Para complementar à gamificação, o Sprint surge como uma metodologia ágil que potencializa o trabalho colaborativo e acelera a resolução de desafios complexos nas organizações. Foi desenvolvida por Jake Knapp, John Zeratsky e Braden Kowitz (2017) na Google Ventures. Seu diferencial está na combinação entre colaboração intensiva, foco e tempo limitado, permitindo que equipes tomem decisões ágeis e obtenham resultados concretos em curto prazo. Estruturada em cinco etapas: entender, esboçar, decidir, prototipar e testar. A abordagem estimula a criatividade, a priorização e o pensamento estratégico.

Observa-se que práticas como a gamificação interna e os círculos de escuta ativa constituem estratégias relevantes para o fortalecimento da comunicação, do engajamento e das relações interpessoais nas organizações. Essas iniciativas favorecem o desenvolvimento de ambientes colaborativos, promovem a aprendizagem contínua e contribuem para a construção de uma cultura organizacional mais participativa e orientada ao bem-estar dos colaboradores. Assim, consolida-se como um instrumento estratégico para o aprimoramento da liderança contemporânea, que busca conciliar eficiência organizacional, empatia e inovação em um cenário cada vez mais marcado pela transformação.

2.9 A nova liderança na era da IA

A implementação da IA exigiu que o gestor entrevistado mudasse seu estilo de liderança, Ricardo Rios compartilhou que precisou desenvolver maior empatia, flexibilidade e inteligência emocional para lidar com a ansiedade e a insegurança da equipe durante o processo de mudança.

Segundo Simon Oliver Sinek, (2019) palestrante requisitado e dos maiores especialistas em liderança e comportamento organizacional da atualidade, defende que: liderar não é estar no comando, liderar é cuidar daqueles que estão sob seu comando. Esse trecho destaca que liderança não é um cargo que se conquista com uma promoção, mas sim inspirar e ser inspirado pelos outros, a fim de atingir um objetivo comum: crescerem juntos.

Por outro lado, segundo Chiavenato (2003), as teorias situacionais compreendem a liderança como um fenômeno contextual, rejeitando a ideia de um estilo único de liderança universalmente eficaz. O autor argumenta que a eficácia da liderança depende fundamentalmente da adequação do estilo a situação concreta, sendo que cada contexto específico demanda um tipo particular de abordagem para obter os melhores resultados junto aos colaboradores.

Portanto, compreendemos que tanto Simon Sinek, quanto Chiavenato, compartilham uma visão centrada nas pessoas, na empatia e na influência positiva. Ambos reconhecem que liderar vai além de comandar, é ter a perspectiva de onde as pessoas podem chegar juntos e desenvolver indivíduos dentro das organizações. Essa abordagem se torna ainda mais relevante na era da inteligência artificial, onde o papel do líder precisa equilibrar tecnologia com o fator humano.

Antes focado em resultados operacionais, o líder passou a atuar como facilitador do aprendizado, adotando uma postura de autonomia orientada, onde o colaborador é incentivado a usar a IA como extensão de suas habilidades intelectuais e não substituto.

A experiência da Ras Reviri com a implementação de IA e engajamento da equipe reflete um movimento maior, que vem se intensificando no cenário corporativo. Segundo dados da 4ª edição da pesquisa da Bain & Company (2025) empresas que implementaram a IA generativa começaram a ter seus resultados, dados mostram um aumento médio de 14% na produtividade e um crescimento de 9% nos resultados financeiros. Esse desenvolvimento foi impulsionado por escolhas estratégicas, devido

a mudança de mentalidade, onde a tecnologia deixa de ser apenas uma ferramenta operacional e passa a ser parte do plano de crescimento de uma instituição.

O gestor identificou essa tendência desde cedo, ao incluir sua equipe no processo de transformação digital, ele não apenas otimizou tarefas rotineiras, como também reposicionou o papel do profissional da contabilidade. O foco passou a ser o desenvolvimento de competências analíticas e criativas, com a IA atuando como extensão das capacidades humanas. Essa abordagem está alinhada com uma tendência global, o número de empresas que ainda não utilizam IA apresentou queda de 15%, enquanto cresce o número daquelas que já testam ou aplicam a tecnologia em áreas como finanças e marketing (COMPANY., 2025).

Ainda assim, os desafios permanecem. Ainda segundo a pesquisa a falta de infraestrutura tecnológica e a escassez de profissionais qualificados foram apontadas por 39% dos líderes como os principais obstáculos para uma adoção mais acelerada. Nesse contexto, o papel da liderança se torna ainda mais relevante, não apenas para conduzir a implementação da IA, mas para garantir que ela seja usada de forma ética, estratégica e humana.

Nesse contexto foram destacadas as competências comportamentais mais relevantes com a presença da Inteligência Artificial, popularmente mais conhecidas como Soft Skills. Inteligência emocional: Essa habilidade não pode ser automatizada é uma característica única do ser humano, é a capacidade de gerenciar conflitos, inspirar equipes e cultivar relacionamentos. Como aborda Simon Sinek (2019) em seu livro “Juntos somos melhores” onde diz que: uma equipe não é um grupo de pessoas que trabalham juntas. Uma equipe é um grupo de pessoas que confiam umas nas outras. O autor mostra que a verdadeira liderança não se mede pela eficiência operacional, mas pela qualidade dos vínculos humanos. Esse trecho ainda reforça que, a confiança entre pessoas se torna o diferencial competitivo.

A criatividade é uma competência essencial na era da IA pois ela representa a capacidade humana de imaginar, atribuir significado e gerar ideias com propósito. Em vez de ser substituída, a criatividade é potencializada pela IA, que atua como uma parceira no processo criativo. A IA sugere caminhos, mas é o humano que vai escolher qual seguir, empresas que apoiarem o seu uso tendem a inovar e se destacar no mercado mais rápido.

O gestor da Ras Reviri, destaca a importância de uma habilidade que busca desenvolver após a implementação da IA na sua forma de liderar, a empatia. Essa habilidade segundo PUC (2024) é uma das principais qualidades de líderes e organizações emocionalmente inteligentes. Quando duas pessoas se conectam de forma empática, sentem-se seguras e apoiadas, criando um ambiente adequado para a troca de ideias e o crescimento tanto pessoal quanto profissional. Um líder que busca desenvolver essa competência fortalece os vínculos com sua equipe, promovendo um ambiente harmonioso e uma relação de confiança, o que resulta em maior engajamento e produtividade.

Na era da IA, o gestor empático entende as resistências da equipe diante da tecnologia. Portanto, deve atuar como ponte entre a tecnologia e o bem-estar humano. Ter essa consciência é o que diferencia líderes eficientes de líderes obsoletos.

Outras importantes habilidades que a nova liderança deve praticar é a adaptação a novos cenários, persistência e determinação. Se adaptar com agilidade e conduzir equipes com visão estratégica em meio à disrupção tecnológica é um dos grandes desafios atuais, por isso estar “aberto ao novo” e a rápida aceitação das mudanças é um diferencial para se destacar no mercado.

Diante desse cenário, ele compreende que seu papel como parte da equipe, é capacitar pessoas para o futuro. Destaca a importância de mostrar aos colaboradores que as experiências vividas e os aprendizados adquiridos transcendem os limites da organização. Cada habilidade desenvolvida e cada desafio superado acompanharão esses profissionais em qualquer jornada. Em vez de se “fechar para o novo”, o gestor incorpora a inovação como propósito e inspira sua equipe a fazer o mesmo. Assim, a liderança na era da inteligência artificial deixa de ser apenas uma função e se torna uma missão: preparar pessoas para um mundo em constante transformação. A IA, com tudo o que oferece, não substitui empregos, mas quem não se adapta ao seu uso e não busca qualificação encontrará dificuldades para se realocar. (SAHOTA, 2024).

Considerações Finais

O presente estudo buscou investigar como a Inteligência Artificial tem impactado o papel da liderança nas organizações, analisando de que forma a tecnologia pode ser integrada de maneira ética, estratégica e humana. A pesquisa evidenciou que a implementação da IA vai além da questão técnica, configurando uma

verdadeira transformação cultural e comportamental que redefine competências, relações e modelos de gestão.

Identificando as principais competências exigidas dos líderes diante da automatização dos processos organizacionais, evidenciando a importância das habilidades socioemocionais no fortalecimento das relações humanas em contextos automatizados. Constatou-se que o sucesso da transformação digital depende, essencialmente, da capacidade dos gestores em equilibrar automação e humanização, utilizando a tecnologia como aliada para a produtividade, a precisão e a inovação, sem perder de vista o valor humano que sustenta o engajamento e o desempenho das equipes.

Com tudo, é importante ressaltar que a liderança impulsionada pela IA, requer o desenvolvimento de soft skills que favoreçam a criação de ambientes colaborativos, éticos e inovadores. O gestor deixa de exercer uma liderança centrada no controle e passa a atuar como facilitador do aprendizado, estimulando a autonomia, a escuta ativa e a confiança mútua entre as pessoas e as tecnologias.

A análise do caso da empresa Ras Reviri demonstrou que a combinação entre automação e curadoria humana potencializa resultados e amplia a eficiência organizacional, preservando a essência das relações interpessoais. O uso de ferramentas como plataformas de desempenho, gamificação e metodologias ágeis a exemplo do Design Sprint reforça a importância de alinhar inovação, engajamento e bem-estar, promovendo ambientes de trabalho participativos e colaborativos.

Portanto, este trabalho oferece contribuições significativas para o campo da gestão de pessoas ao evidenciar que o futuro da liderança depende da capacidade de unir inteligência artificial e emocional, promovendo práticas de gestão mais éticas, sustentáveis e centradas nas pessoas. Assim, a liderança na era digital consolida-se como um agente de transformação cultural, promovendo organizações mais inovadoras, sustentáveis e humanas.

Referências

- A., C. J. (21 de jan de 2025). *AI e Liderança - a próxima fase. Estaremos preparados?*
Fonte: INESC TEC Science&Society: <https://science-society.inesctec.pt/pt/index.php/inesctecesociedade/article/view/115>. Acesso em: 10 abr. 2025.
- ABRÃO, G. S. (2024). O IMPACTO DA AUTOMAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO GERENCIAL NOS ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS. 2024. 2. p. 21 .
- ALFA, L. S., SANTOS, C. R., & CAIRES, N. O. (2025). ALFA, L. S. J.; SANTOS, C. R.; CAIRES, N. O. Gestão de pessoas na era da Inteligência Artificial e automação. pp. v.9, n.1.
- ALMEIDA, F. (14 de maio de 2025). *Escassez de talentos é o maior entrave para avanço da IA nas empresas*. Fonte: Forbes Brasil: <https://forbes.com.br/carreira/2025/05/escassez-de-talentos-e-o-maior-entreve-para-avanco-da-ia-nas-empresas/>. Acesso em: 11 jun. 2025.
- B2B Stack. (20 de março de 2020). *6 melhores CRMs gratuitos com avaliações de usuários (atualizado 2024)*. (B2B Stack) Acesso em 01 de junho de 2025, disponível em B2B Stack: <https://blog.b2bstack.com.br/melhores-crm-gratuitos/>
- BAIN & COMPANY. (04 de mar de 2025). *Widening talent gap threatens executives' AI ambitions*. Fonte: Bain & Company: <https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/20252/widening-talent-gap-threatens-executives-ai-ambitions--bain--company/>. Acesso em: 11 jun. 2025.
- BARROSO, A. L. (2024). A influência da comunicação interna no clima organizacional.
- BASTOS, A. (09 de set de 2024). *IA para lideranças: como a tecnologia pode auxiliar na gestão de pessoas*. Fonte: Alura, : <https://www.alura.com.br/empresas/artigos/ia-para-executivos>. Acesso em: 11 jun. 2025.
- BODEN, R. M. (23 de ago de 2018). *Inteligência Artificial: Uma Pequena Introdução*. Fonte: Oxford: OUP Oxford: <https://academic.oup.com/book/415>
- CHIAVENATO, I. (2003). *Liderança*. Fonte: <https://pt.scribd.com/document/859927035/Lideranca-Chiavenato>

- CHIAVENATO, I. (2014). *Administração: teoria e prática*. São Paulo: Elsevier.
- CHIAVENATO, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- COMPANY., B. &. (2025). *67% das empresas brasileiras consideram a inteligência artificial como prioridade estratégica para 2025*. Fonte: COMPANY., Bain &. 67% das empresas brasileiras consideram a inteligência artificial como prioridade estratégica para 2025. <https://www.bain.com/pt-br/about/media-center/press-releases/south-america/2023/67-das-empresas-bras>
- DAVENPORT, T. H., & RONANKI, R. (jan de 2018). *Artificial intelligence for the real world*. Fonte: Harvard Business Review: <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world> Acesso em: 10 abr. 2025.
- DE SOUZA CRUZ, T., & PINHEIRO DE BARROS NETO, J. (2019). *Impactos da Inteligência Artificial na Gestão de pessoas*. São Paulo: TIKI BOOKS.
- Elias, S. I. (09 de set de 2023). O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL. pp. 1-7.
- EY BRASIL. (09 de out de 2025). *Executivos brasileiros consideram a IA como a tecnologia mais importante para os próximos anos*. Fonte: https://www.ey.com/pt_br/newsroom/2025/06/executivos-brasileiros-consideram-a-ia-como-a-tecnologia-mais-importante
- FGV EAESP. (18 de fev de 2025). Fonte: Portal FGV: <https://portal.fgv.br/noticias/estudo-revela-impacto-da-inteligencia-artificial-na-gestao-de-operacoes-e-cadeias-de-suprimentos>
- GABRIEL, M. (2022). *Inteligência Artificial - Do Zero ao Metaverso*. Fortaleza: Atlas.
- GOMES, M. C. (2024). Inteligência Artificial como recurso de avaliação das soft skills no recrutamento e seleção. *Revista Brasileira de Tecnologia e Inovação*, v.5, n.2, 2024, pp. v.5, n.2.
- KNAPP, J., ZERATSKY, J., & KOWITZ, B. S. (2017). *O método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias*. Fonte: Intrínseca:

<https://www.scalabl.com/livros/sprint-o-metodo-usado-no-google-para-testar-e-aplicar-novas-ideias-em-apenas-cinco-dias>

KPMG BRASIL. (2024). *86% das empresas brasileiras usam IA e 71% reconhecem aumento de eficiência com a tecnologia*. Fonte: <https://br.cointelegraph.com/news/86-das-empresas-brasileiras-usam-ia-e-71-reconhecem-aumento-de-eficiencia-com-a-tecnologia-aponta-pesquisa>

KUHN, T. S. (2011). *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva.

LOPES, G. (2025). IA e Ética: a interface entre tecnologia, moralidade e sociedade. Fonte: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJT/article/download/78693/54481/195168>. Acesso em: 08 no

LOPES, J. M., & WEILER, M. A. (12 de set de 2023). Conciliação entre Inteligência Artificial e comportamento organizacional. pp. v. 4, n. 2, p. e75.

O'REILLY, C. A. (2004). *The Ambidextrous Organization*. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business Review.

PORCARO, M. (2024). *O segredo da liderança eficaz e da vida feliz: princípios da natureza humana*. Maringá: Viseu.

PUCRS ONLINE. (2024). *Empatia: a habilidade essencial para líderes de sucesso*. Fonte: <https://online.pucrs.br/blog/empatia-e-lideranca>

RIOS, R. (07 de out de 2025). Estudo de caso - Liderança e IA. (J. Duran, Entrevistador)

RUSSELL, S. &. (2022). *Inteligência Artificial – Uma abordagem Moderna*. 4ª Edição. GEN LTC, 2022.

SAHOTA, N. (04 de jul de 2024). *Forbes Brasil*. Fonte: <https://forbes.com.br/carreira/2024/07/como-a-ia-esta-redefinindo-a-lideranca-corporativa/>

SANTOS, M. C. (2023). Inteligência artificial aplicada à gestão de pessoas: uma revisão de literatura sobre boas práticas e tendências.

- SANTOS, R. M. (2024). SANTOS, R. M. et al. A Inteligência Artificial aplicada à gestão de pessoas: um estudo sobre impactos e boas práticas. Centro Paula Souza – Repositório Institucional, Santa Bárbara d'Oeste, 2024. Santa Bárbara d'Oeste: Centro Paula Souza – Repositório Institucional.
- SCHILLING, R. P., & SANTOS, A. S. (26 de abr de 2025). *A transformação da gestão de pessoas com IA: desafios e oportunidades para PMEs brasileiras*. Fonte: Must University.: https://revistatopicos.com.br/@uploads/20250429_Pessoas%20-%20Artigo%20Final%20-%20Rodrigo%20Peter%20Schilling.pdf. Acesso em: 11 jun. 2025.
- SCHWAB, K. (2016). *A Quarta Revolução Industrial*. . São Paulo: Edipro.
- SINEK, S. (2019). Juntos Somos Melhores. Em S. SINEK, *Juntos Somos Melhores* (p. p. 21). Rio de Janeiro: Sextante.
- UOL ECONOMIA. (27 de jun de 2025). *IA já está em 80% das empresas brasileiras, mas é pouco usada, diz pesquisa*. Fonte: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2025/06/27/ia-ja-esta-em-80-das-empresas-brasileiras-mas-e-pouco-usada-diz-pesquisa.htm>

Apêndice

Entrevista realizada com o gestor Ricardo Rios, no dia 07 de outubro de 2025.

1. Visão Estratégica e Implementação - Como surgiu a iniciativa de implementar inteligência artificial na sua área ou empresa? - Quais foram os principais objetivos estratégicos ao adotar IA? - A IA está integrada ao planejamento estratégico da empresa? Como? - Quais foram os maiores desafios encontrados durante a implementação, especialmente nos aspectos humanos e culturais?
2. Impacto nos Processos e Resultados - Quais processos ou áreas foram mais transformados com o uso da IA? - Houve aumento de produtividade, redução de custos ou melhoria na qualidade? Pode compartilhar algum exemplo? - De que forma a IA tem influenciado a

tomada de decisões estratégicas? Você percebeu mudanças no tempo, segurança ou confiança das decisões? - A adoção da IA gerou redução ou realocação de pessoal? Como você lidou com o aspecto humano desse impacto?

3. Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional - Como os colaboradores reagiram inicialmente à introdução da IA? Quais sentimentos se destacaram (resistência, entusiasmo, insegurança)? - Que ações de comunicação ou gestão de mudança foram feitas para facilitar a adaptação cultural? - -- Houve envolvimento ativo dos colaboradores? - Houve necessidade de requalificação ou mudança de funções? Que treinamentos foram oferecidos? - Houve acompanhamento e feedback contínuo após os treinamentos? Como isso impactou o engajamento da equipe? - Quais competências comportamentais você considera que se tornaram ainda mais relevantes com a presença da IA (ex.: empatia, criatividade, pensamento crítico)?
4. Liderança e Comportamento - Você acredita que precisou adaptar seu estilo de liderança após a implantação da IA? Se sim, de que forma? - Comparando antes e depois da IA, você sente que sua liderança se tornou mais analítica, empática ou adaptativa? - Como a IA impactou sua forma de motivar e engajar a equipe no dia a dia? - Quais competências emocionais e comportamentais você considera indispensáveis para um líder em um ambiente cada vez mais automatizado e orientado por dados?
5. Ética, Segurança e Governança - Quais cuidados foram tomados em relação à privacidade e segurança de dados? - Existe alguma política interna de governança para uso responsável da IA? - Como a empresa lida com riscos de vieses algorítmicos e impactos éticos?
6. Futuro e Inovação - Quais são os próximos passos ou planos futuros para a IA na sua empresa?