

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA PRONTIDÃO TECNOLÓGICA ORGANIZACIONAL
PARA A ADOÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL**

GABRIELA MEDEIROS AGUIAR

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

AMAROLINDA ZANELA KLEIN

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

O PAPEL DA LIDERANÇA NA PRONTIDÃO TECNOLÓGICA ORGANIZACIONAL PARA A ADOÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

1. INTRODUÇÃO

A Inteligência Artificial (IA) estabeleceu-se como uma das tecnologias mais disruptivas da atualidade, promovendo transformações significativas na maneira como as organizações operam, inovam e competem. Sua aplicação tem se expandido rapidamente, reformulando modelos de negócios, processos decisórios e relações de trabalho (Dwivedi *et al.*, 2021). No setor de Tecnologia da Informação (TI), em particular, a adoção da IA evoluiu de uma vantagem competitiva para um imperativo estratégico, sendo considerada essencial para a inovação contínua e a sustentabilidade organizacional (Dwivedi *et al.*, 2021; 2017; Min; Kim, 2024).

Contudo, a adoção da IA constitui um processo complexo e multifacetado. Não se limita apenas à infraestrutura técnica ou à disponibilidade de dados, mas implica uma transformação organizacional profunda, que abrange competências humanas, cultura, governança e liderança (Jöhnk *et al.*, 2020; Hizarci *et al.*, 2024). Nesse contexto, destaca-se o conceito de prontidão tecnológica organizacional, definido como a capacidade das organizações de se prepararem para incorporar e utilizar tecnologias emergentes de maneira eficaz e sustentável (Uren; Edwards, 2023). Essa prontidão envolve fatores interdependentes, como alinhamento estratégico, maturidade digital, gestão da mudança e, especialmente, o papel da liderança na condução desse processo (Chen *et al.*, 2022; Kulkarni *et al.*, 2024).

Apesar do aumento do debate acadêmico sobre os componentes da prontidão tecnológica organizacional, a função da liderança ainda é pouco compreendida. Estudos indicam que líderes exercem uma influência significativa na formulação de estratégias digitais, na comunicação organizacional e no engajamento das equipes em processos de transformação digital (TD) (Rahman *et al.*, 2023; Brunner, Schuster; Lehmann, 2023). Autores como Jöhnk *et al.* (2020) enfatizam que a prontidão técnica, por si só, é insuficiente: a adoção bem-sucedida da IA requer o alinhamento entre pessoas, processos, dados e cultura, mediado por lideranças capacitadas e estrategicamente posicionadas.

No entanto, a literatura revela contradições e lacunas significativas nesse campo. Frick *et al.* (2021), por exemplo, não identificaram um impacto significativo da liderança capacitadora na redução da resistência organizacional à adoção da IA, sugerindo que nem todos os estilos de liderança produzem os efeitos esperados nesse processo. Outros estudos, como os de Hradecky *et al.* (2022) e Moreno (2023), destacam a complexidade do papel da liderança diante dos desafios contextuais, como escassez de recursos, baixa maturidade digital, lacunas de competências e dificuldades de integração entre áreas técnicas e de negócios. Esses desafios são especialmente relevantes em empresas de TI, onde a pressão por agilidade e inovação é constante, mas onde também se observa um número significativo de projetos de IA que falham ou se estagnam por falta de alinhamento organizacional (Bai, 2024; Yang *et al.*, 2024).

Outro aspecto relevante refere-se às implicações éticas associadas à adoção da IA, frequentemente negligenciadas em abordagens que se concentram exclusivamente na eficiência técnica. Questões como viés algorítmico, uso indevido de dados, falta de transparência nas decisões automatizadas e os efeitos sobre o emprego demandam uma liderança sensível e comprometida, capaz de integrar princípios éticos nas estratégias de TD da organização (Dwivedi *et al.*, 2021; Hradecky *et al.*, 2022).

Embora o setor de TI demonstre uma maior familiaridade com tecnologias emergentes, isso não implica uma homogeneidade em termos de maturidade organizacional ou eficácia na

adoção da IA. Estudos, como os realizados por Bai (2024) e Yang *et al.* (2024), indicam que fatores como o porte da empresa, o estilo de liderança, a cultura de inovação e a integração interdepartamental influenciam significativamente o grau de prontidão para a IA. Assim, a análise do papel da liderança nesse setor pode oferecer percepções valiosas não apenas para empresas líderes, mas também para aquelas que enfrentam desafios na TD.

Justifica-se, portanto, esta pesquisa por sua contribuição à superação de uma lacuna teórica relevante: a compreensão aprofundada da liderança como vetor de prontidão tecnológica organizacional para a IA. A literatura ainda é incipiente quanto à identificação de quais estilos e competências de liderança são mais eficazes para integrar fatores técnicos, humanos e éticos na jornada de adoção da IA (Frick *et al.*, 2021; Rahman *et al.*, 2023). Além disso, o entendimento dessas dinâmicas pode fortalecer o desenvolvimento de modelos de governança mais alinhados com os princípios de inovação responsável e TD sustentável (Dwivedi *et al.*, 2023; Brunner, Schuster; Lehmann, 2023). A carência de evidências empíricas sobre como os líderes enfrentam os obstáculos da adoção tecnológica, especialmente em contextos organizacionais com alta complexidade como o setor de TI, reforça a atualidade e a relevância prática deste estudo (Hradecky *et al.*, 2022; Moreno, 2023).

Do ponto de vista teórico, a integração entre os campos de estudos organizacionais, liderança e tecnologias emergentes ainda se encontra em estágio inicial. Embora haja progressos na compreensão dos fatores técnicos e estruturais que influenciam a prontidão para a IA, o papel da liderança como variável mediadora ou moderadora permanece insuficientemente explorado. Esta pesquisa visa contribuir para o preenchimento dessa lacuna, oferecendo uma análise aprofundada de como a liderança pode moldar as condições organizacionais necessárias para a adoção efetiva e ética da IA (Dwivedi *et al.*, 2021; Hizarci *et al.*, 2024).

De uma perspectiva prática, a compreensão das competências e práticas de liderança mais eficazes para promover a prontidão organizacional contribui diretamente para a formulação de estratégias de capacitação de líderes, políticas internas e modelos de governança da inovação. Líderes que compreendem seu papel nesse contexto podem não apenas facilitar a adoção técnica da IA, mas também fomentar uma cultura organizacional mais adaptativa, colaborativa e ética (Rahman *et al.*, 2023; Kulkarni *et al.*, 2024).

Assim, o objetivo central desta pesquisa é analisar o papel da liderança na prontidão tecnológica organizacional para a adoção da IA. A partir dessa questão, busca-se não apenas avançar o debate acadêmico sobre a relação entre liderança e TD, mas também oferecer subsídios práticos para gestores, consultores e formuladores de políticas organizacionais enfrentarem os desafios impostos pela era algorítmica.

2. METODOLOGIA

A revisão de literatura que fundamenta esta pesquisa foi conduzida de maneira sistemática e rigorosa, com o intuito de assegurar a rastreabilidade dos resultados e a robustez teórica do estudo. Para tanto, foram selecionados dois repositórios internacionais de alta credibilidade: Scopus e Web of Science (WoS), como fontes principais de busca, devido à sua ampla cobertura multidisciplinar e aos critérios rigorosos de indexação de periódicos que adotam. Esses atributos reduzem o risco de viés de publicação e asseguram que o conjunto de estudos analisados cumpra elevados padrões de qualidade científica.

A construção da estratégia de busca partiu da relação direta entre os três construtos centrais da pesquisa (*technology readiness*, *artificial intelligence (AI)* e liderança. Após testes preliminares de sensibilidade, optou-se pela seguinte string, aplicada “em todos os campos” das

bases (título, resumo, palavras-chave e texto completo, quando disponível): ("*technology readiness*") AND ("*artificial intelligence*" OR "*AI*") AND ("*leadership*").

A duplicação do termo "*AI*" foi deliberada, com o objetivo de ampliar a recuperação de registros em que os autores utilizam apenas a sigla.

2.1 Resultados na Scopus

A implementação da estratégia na Scopus resultou em 712 registros. Para refinar e contextualizar esse conjunto de dados, foram estabelecidos os seguintes filtros:

- **Intervalo temporal:** 2019 a 2025 foi selecionado para capturar o estado da arte, sem desconsiderar publicações imediatamente anteriores que introduziram discussões emergentes.
- **Domínios de conhecimento:** Incluem *Business, Management, Accounting* e *Computer Science*, em consonância com o caráter sociotécnico da investigação.
- **Idioma:** inglês e espanhol, pois representam, respectivamente, a língua franca da produção acadêmica global e a segunda língua predominante em uma parte significativa da América Latina.
- **Palavras-chave adicionais:** manutenção dos termos-núcleo (*technology readiness, artificial intelligence, leadership*) para assegurar a consistência semântica.

A aplicação sequencial dos filtros resultou na redução da amostra a um conjunto manejável de artigos diretamente relevantes ao escopo teórico-empírico da pesquisa.

2.2 Resultados na Web of Science

Aplicando a mesma string e os mesmos filtros à WoS, foram identificados cinco artigos. Todos foram baixados na íntegra para uma leitura crítica, considerando o menor volume de resultados e a elevada pertinência temática observada.

2.3 Buscas complementares e refinamentos iterativos

Reconhecendo a necessidade de que os processos de revisão de literatura sejam dinâmicos, foram realizadas buscas complementares em momentos cruciais do desenvolvimento da pesquisa. Essas buscas concentraram-se em: *Technology Organization Environment* (TOE), *Technology Readiness Levels* (TRL) e *Organizational readiness* e variações.

Esses termos emergiram da análise inicial como constructos adjacentes que elucidam dimensões estruturais e contextuais da prontidão tecnológica. Buscas adicionais foram igualmente realizadas nas bases de dados Scopus e WoS, bem como em bases secundárias (Google Scholar e EBSCO), com o objetivo de identificar *preprints*, capítulos de livro e literatura cinzenta potencialmente relevante.

2.4 Inclusão de literatura seminal

Embora a prioridade tenha sido dada a estudos dos últimos cinco anos, obras clássicas anteriores a 2019 foram incorporadas quando demonstraram relevância conceitual inquestionável. Seguiu-se, para esses casos, a recomendação metodológica de Yin (2018) de que literatura mais antiga deve ser utilizada quando oferece fundamentos teóricos indispensáveis ou quando ainda não existe substituto contemporâneo de qualidade equivalente. Para tais registros, não se aplicaram filtros automáticos de data; em vez disso, implementou-se uma triagem manual baseada em: Número de citações acumuladas (indicativo de influência);

Qualidade e fator de impacto do periódico e Pertinência conceitual ao quadro teórico em construção.

2.5 Procedimentos de seleção e extração

Todos os registros passaram por dupla leitura. Na primeira etapa (título-resumo), excluíram-se estudos fora do escopo temático. Na etapa subsequente (texto completo), avaliaram-se rigor metodológico, coerência de resultados e contribuição para os objetivos da pesquisa. Os artigos mantidos foram codificados em planilha eletrônica contendo: identificação bibliográfica, objetivo, método, principais achados e lacunas relatadas. Essa matriz permitiu mapear convergências e divergências na literatura e orientar a discussão teórica.

2.6 Síntese e confiabilidade

A estratégia delineada proporcionou tanto amplitude, por meio de uma busca sistemática em bases de referência, quanto profundidade, através de revisões iterativas e da inclusão de literatura seminal. Isso resultou em um referencial teórico abrangente, atualizado e metodologicamente confiável. Ao detalhar cada etapa, o procedimento assegura transparência e replicabilidade, alinhando-se às melhores práticas de pesquisa bibliográfica.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 CONTEXTO: TD E IA

A TD constitui um processo abrangente e estratégico de reestruturação organizacional por meio da utilização de tecnologias digitais, transcendendo a mera digitalização de processos para promover mudanças profundas na cultura, liderança, identidade e modelo de negócios das organizações (Firican, 2023). Este fenômeno abrange conceitos centrais como estratégia digital, inovação, transparência e maturidade digital (Brown; Brown, 2019), sendo aplicável não apenas a grandes empresas, mas também a pequenas e médias empresas, que se beneficiam por meio da inovação, redução de custos e melhoria da reputação (Martínez-Peláez *et al.*, 2023).

A IA constitui um elemento central da TD, atuando como um catalisador de mudanças significativas nos setores organizacionais e sociais. A IA tem revolucionado a experiência digital do consumidor, exemplificada pelos sistemas de recomendação, ao mesmo tempo em que exerce influência em diversas outras áreas organizacionais, tornando-se essencial para a evolução digital das empresas (Singh *et al.*, 2024). Assim, a relação entre IA e TD é simbiótica, com a IA figurando como uma das principais forças motrizes na construção de ambientes digitais inovadores e adaptativos.

3.1.2 IA

A IA constitui um domínio da ciência da computação dedicado ao desenvolvimento de sistemas capazes de simular habilidades humanas, tais como aprendizado, raciocínio e tomada de decisão (Dwivedi *et al.*, 2021). A adoção organizacional de IA ocorre de maneira progressiva, passando por fases que refletem diferentes níveis de maturidade tecnológica (Jöhnk *et al.*, 2020). As aplicações de IA variam desde modelos fracos, que se concentram em tarefas específicas, até os modelos fortes, ainda hipotéticos, que apresentam cognição semelhante à humana (Uren; Edwards, 2023).

Desde seu surgimento na década de 1950, a IA experimentou avanços significativos no século XXI, impulsionados pelo *big data* e pelo aumento do poder computacional. Modelos como o GPT-3 e o AlphaGo expandiram suas aplicações, especialmente em processamento de linguagem natural e jogos (Radanliev, 2024). As tecnologias contemporâneas concentram-se

em três pilares principais: aprendizado de máquina, automação e grandes volumes de dados (Kar *et al.*, 2023). A IA explicável e a IA generativa (GenAI) têm ampliado a capacidade de análise e criação de conteúdo, mas também levantam preocupações éticas (Hulsen, 2023).

Essas tecnologias possibilitam avanços significativos, como a personalização, a previsão e a tomada de decisão fundamentada em dados (Davenport; Ronanki, 2018). No entanto, surgem desafios éticos importantes, incluindo viés algorítmico, questões de privacidade, transparência, impacto ambiental e a redefinição dos papéis humanos no ambiente de trabalho (Eden *et al.*, 2024).

Portanto, torna-se essencial adotar uma abordagem centrada no ser humano, que incorpore governança ética, segurança e inclusão. A IA constitui um dos pilares mais disruptivos da TD, exigindo lideranças capazes de alinhar aspectos técnicos, humanos e éticos para assegurar sua adoção de maneira responsável e sustentável.

3.1.3 Aplicação da IA nas Organizações de TI

A IA tem desempenhado um papel central nas organizações de TI, promovendo inovação, eficiência operacional e personalização de serviços. Sua adoção tem sido fundamental para automatizar tarefas repetitivas, aprimorar a tomada de decisões e elevar a qualidade dos serviços (Mashood *et al.*, 2023).

No desenvolvimento de software, a IA tem transformado o ciclo de vida dos projetos por meio da geração automatizada de código, manutenção preditiva e testes inteligentes, resultando em maior produtividade e qualidade (Alenezi; Akour, 2025; Nama, 2024). Essas práticas têm sido integradas tanto a metodologias ágeis quanto tradicionais, favorecendo entregas mais rápidas e confiáveis (Kulkarni *et al.*, 2024).

Apesar dos avanços, desafios persistem. A complexidade no gerenciamento de dados, a escassez de competências técnicas especializadas e a dificuldade de modularização de componentes baseados em IA continuam a limitar sua adoção plena (Amershi *et al.*, 2019). Para enfrentar esses desafios, as organizações têm reavaliado seus processos e incorporado práticas adaptativas com o suporte da IA.

Além do desenvolvimento, a IA tem sido aplicada em áreas como a segurança cibernética, destacando-se na detecção preditiva de ameaças e na conformidade regulatória (Folorunso *et al.*, 2024). Ademais, no campo da análise de negócios, a IA tem se integrado a ferramentas de *Business Intelligence* para gerar percepções estratégicas em tempo real (Badmus *et al.*, 2024).

Em operações de rede, a IA tem fortalecido a prontidão tecnológica organizacional ao aprimorar a capacidade de resposta a mudanças e desafios competitivos. Fatores como liderança, recursos disponíveis e maturidade digital influenciam diretamente sua adoção (Min; Kim, 2024). A crescente integração da IA nas práticas empresariais posiciona essa tecnologia como um elemento-chave para a TD e a sustentabilidade competitiva no setor de TI (Babadoğan, 2024).

3.2 PRONTIDÃO TECNOLÓGICA ORGANIZACIONAL

A prontidão tecnológica organizacional é um constructo multidimensional que representa a capacidade das organizações de absorver, adaptar e integrar tecnologias emergentes, como a IA, de maneira eficaz e estratégica. Além da infraestrutura digital, envolve o alinhamento entre tecnologia, pessoas, processos e dados, considerando também fatores culturais, organizacionais e ambientais (Alsheibani *et al.*, 2018; Jöhnk *et al.*, 2020). Diversos modelos, como o *Technology Readiness Levels* (TRLs) e sua evolução para abordagens como

o *Balanced Readiness Level* (BRL), têm sido empregados para mensurar essa prontidão de forma ampla e integrada.

A literatura também destaca que a prontidão tecnológica não se limita a aspectos técnicos, sendo influenciada por fatores como cultura organizacional, liderança estratégica e disposição para mudanças (Chen *et al.*, 2022; Kulkarni *et al.*, 2024). Modelos como o *Technology-Organization-Environment* (TOE) integram os contextos tecnológico, organizacional e ambiental, sendo particularmente úteis na avaliação da prontidão para adoção de IA. A aplicação prática dessas abordagens abrange desde a avaliação de infraestrutura e cultura até a capacitação da força de trabalho e maturidade dos dados.

Empresas que demonstram uma preparação superior em termos de cultura de inovação, abertura à mudança e disponibilidade de recursos especializados apresentam uma maior probabilidade de êxito na adoção de tecnologias baseadas em IA (Jöhnk *et al.*, 2020; Uren; Edwards, 2023). No entanto, diversos estudos indicam que a prontidão tecnológica, por si só, não assegura o sucesso dessa adoção. Fatores como ética, aceitação social, sustentabilidade e governança de dados devem ser incorporados às estratégias organizacionais (Vik *et al.*, 2021). Além disso, barreiras como complexidade técnica, escassez de competências e ausência de planejamento estratégico ainda representam obstáculos significativos, especialmente entre empresas de menor porte (Hradecky *et al.*, 2022).

Assim, a prontidão tecnológica organizacional constitui uma base fundamental para a TD. Ao integrar dimensões técnicas, humanas e organizacionais, essa prontidão permite uma avaliação abrangente da maturidade institucional em relação à adoção de tecnologias emergentes, como a IA. Isso possibilita orientar decisões estratégicas, investimentos em inovação e o desenvolvimento de capacidades internas, promovendo, assim, a sustentabilidade e a competitividade organizacional a longo prazo (Alsheibani; Cheung; Messom, 2018; Kulkarni; Joseph; Patil, 2024).

3.3 LIDERANÇA E A PRONTIDÃO PARA A IA

A liderança tem se afirmado como um elemento central na promoção da prontidão tecnológica organizacional para a adoção da IA, especialmente em contextos caracterizados pela TD (Alojail; Khan, 2023; Alsagri; Sohail, 2024). Líderes eficazes não apenas mobilizam recursos, mas também desenvolvem culturas organizacionais que promovem a inovação, o aprendizado contínuo e a sustentabilidade digital (Rahman *et al.*, 2023; Uren; Edwards, 2023). A prontidão para a IA, portanto, transcende as dimensões técnicas, exigindo lideranças capazes de enfrentar incertezas e promover o uso ético da tecnologia (Peifer; Jeske; Hille, 2022).

A literatura indica que estilos de liderança, como o transformacional, adaptativo, digital, inovador e colaborativo, estão associados a ambientes favoráveis à adoção da IA (Banks; Woznyj; Mansfield, 2023). Este cenário destaca a importância de uma liderança híbrida e responsiva, especialmente em um contexto caracterizado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, elementos que definem o ambiente VUCA. Simultaneamente, teorias contemporâneas de liderança — como a ética, autêntica, servidora e distribuída ganham relevância por integrarem valores, resultados e impacto social (Deshwal; Ali, 2020; Mango, 2018; Nanjundeswaraswamy *et al.*, 2024; Esenyel, 2024, Tyssen *et al.*, 2013).

Com o avanço da IA, emergem novas demandas para as lideranças: o domínio de tecnologias emergentes, a atuação com responsabilidade social e a promoção de ambientes inclusivos. A liderança digital, por exemplo, integra visão estratégica e fluência tecnológica para alinhar as metas organizacionais ao potencial disruptivo da IA (Lyu, 2024). Além disso, líderes com habilidades tecnológicas são percebidos como mais aptos a promover o engajamento e facilitar a aceitação tecnológica (Nagpal *et al.*, 2023).

Nesse contexto, habilidades como pensamento crítico, ética digital, empatia e inteligência emocional tornam-se essenciais. A liderança, portanto, não apenas facilita a transformação tecnológica, mas também desempenha um papel central na criação de contextos organizacionais que possibilitam a adoção sustentável da IA. Conforme Van Quaquebeke e Gerpott (2023), essa realidade exige uma reformulação do papel da liderança humana, ampliando a importância das competências socioemocionais em ambientes cada vez mais mediados por algoritmos.

4. SÍNTESE DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O quadro a seguir apresenta a síntese dos principais conceitos a serem considerados na pesquisa, a partir dos estudos revisados, destacando os temas relacionados à Prontidão Tecnológica Organizacional, Modelo TOE e Liderança o qual será utilizado para avaliar a prontidão tecnológica para a adoção da IA.

Quadro 1: Definições dos elementos presentes na revisão de literatura

Elemento	Definição	Referências
Prontidão Tecnológica Organizacional		
Prontidão Tecnológica Organizacional	A prontidão tecnológica organizacional refere-se à capacidade das organizações de se prepararem, absorverem e implementarem tecnologias emergentes de maneira eficaz e estratégica, considerando não apenas os aspectos técnicos, mas também os fatores humanos, culturais e estruturais envolvidos no processo de adoção. Essa prontidão vai além da mera disponibilidade de infraestrutura digital, exigindo um alinhamento entre tecnologia, pessoas e processos para assegurar que a transformação tecnológica ocorra de forma sustentável e integrada aos objetivos organizacionais.	(Dwivedi <i>et al.</i> , 2021; Uren; Edwards (2023); Alsheibani; Cheung; Messom, 2018; Jöhnk <i>et al.</i> 2020)
Modelo <i>Technology-Organization-Environment</i> (TOE)		
Modelo TOE	Modelo que propõe que a adoção de tecnologias é influenciada por três contextos inter-relacionados: o tecnológico, que envolve a infraestrutura e as inovações disponíveis; o organizacional, que abrange a estrutura, os recursos e a cultura interna; e o ambiental, que considera fatores externos como o mercado e as regulamentações. Ele enfatiza a importância de analisar a prontidão tecnológica em conjunto com os contextos organizacional e ambiental para uma adoção eficaz.	(Kulkarni; Joseph; Patil, 2024)
Dimensões do Modelo TOE		

<p>Dimensão Ambiental</p>	<p>A dimensão ambiental frequentemente inclui pressão competitiva, apoio regulatório, pressão competitiva e incerteza do mercado.</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional que valoriza e acolhe a inovação tecnológica digital. • Regulações legais e éticas relacionadas ao uso de novas tecnologias digitais 	<p>(Badghish; Soomro, 2024; Chittipaka <i>et al.</i>, 2022; Chong; Olesen, 2017; Horani <i>et al.</i>, 2023; Phuoc, 2022; Chen <i>et al.</i>, 2022).</p>
<p>Dimensão Tecnológica</p>	<p>Na dimensão tecnológica, são frequentemente observados fatores como vantagem relativa, compatibilidade, complexidade da tecnologia, benefícios percebidos e segurança.</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento sobre novas tecnologias digitais e suas áreas de aplicação. • Educação e treinamento dos funcionários para que sejam competentes em tecnologia. • Infraestrutura de hardware e software ou equipamentos para implementar tecnologias digitais. 	<p>(Chittipaka <i>et al.</i>, 2022; Chong; Olesen, 2017; Lin <i>et al.</i>, 2016; Horani <i>et al.</i>, 2023; Chen <i>et al.</i>, 2022).</p>
<p>Dimensão Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A dimensão organizacional geralmente abrange fatores como tamanho da empresa, apoio da alta gerência, recursos de TI, prontidão tecnológica, prontidão organizacional e cultura de aprendizagem. <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estratégia ou plano para adoção/implementação de tecnologia. • Compartilhamento de conhecimento e informações relacionadas à tecnologia em toda a organização. • Indicadores-chave de desempenho (KPIs) inclusivos da implementação de tecnologia digital. • Colaboração entre as unidades funcionais para introduzir e utilizar novas tecnologias digitais. • Modelo de negócios para utilizar tecnologias digitais emergentes. 	<p>(Badghish; Soomro, 2024; Chittipaka <i>et al.</i>, 2022; Chong; Olesen, 2017; Horani <i>et al.</i>, 2023; Phuoc, 2022; Chen <i>et al.</i>, 2022).</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Orçamento destinado à implementação de tecnologias digitais ou pesquisa e desenvolvimento (P&D). • Percepção da alta gestão sobre a necessidade de adotar tecnologias digitais. • Liderança e poder executivo de apoio à adoção de tecnologia digital. • Mentalidade dos funcionários em relação à adoção de tecnologia digital. • Disponibilidade de talentos para usar tecnologias digitais emergentes. 	
Liderança		
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • A liderança é um constructo multidimensional e dinâmico, cuja definição tem sido amplamente debatida ao longo do tempo por diferentes correntes teóricas. Longe de representar uma entidade unificada ou uma prática universal, a liderança é melhor compreendida como um campo em constante evolução, composto por uma pluralidade de abordagens que refletem diferentes ênfases epistemológicas, contextuais e pragmáticas • Historicamente, as primeiras formulações teóricas concentraram-se nas características inatas dos líderes (teorias dos traços), nos seus comportamentos observáveis (teorias comportamentais) e na adequação entre estilo de liderança e situação (teorias de contingência). Com o amadurecimento do campo, surgiram perspectivas mais contemporâneas que incorporam dimensões relacionais, morais e inspiradoras da liderança, tais como a liderança transformacional, transaccional, ética, autêntica e servidora <ul style="list-style-type: none"> • Uma leitura integrativa da liderança por meio do modelo EEL (<i>Ethical and Effective Leadership</i>), sustentado por seis domínios fundamentais: carácter, características, práticas interpessoais, práticas 	(Deshwal; Ali, 2020; Mango,2018; Nanjundeswaraswamy <i>et al.</i> , 2024, Esenyel, 2024, Tyssen <i>et al.</i> , 2013).

	<p>institucionais, contexto e resultados — sintetizados pela sigla CCPICO. Essa estrutura busca transcender a fragmentação teórica do campo ao articular diferentes elementos que compõem uma liderança ética e eficaz, capaz de lidar com múltiplos desafios organizacionais e sociais.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Além disso, a literatura recente destaca a relevância dos estilos de liderança como formas de expressão da liderança em contextos específicos, incluindo estilos distribuído, carismático, ético e autêntico cada estilo traz consigo uma ênfase distinta, como a co-construção de autoridade na liderança distribuída, o magnetismo pessoal na liderança carismática, ou a coerência moral e transparência na liderança autêntica e ética. • No cenário atual, marcado pelas características do mundo VUCA — volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade —, emergem novas exigências para os líderes, que passam a demandar competências digitais, adaptabilidade, inteligência emocional e pensamento sistêmico. Isso reforça a necessidade de modelos de liderança capazes de incorporar dimensões emergentes, como inovação, diversidade, sustentabilidade e TD, além de reforçar a importância de uma atuação responsiva e consciente. • Apesar da ampla produção teórica, ainda não há consenso sobre uma definição única de liderança. Em vez disso, o campo se movimenta em direção a propostas integradoras e mais adaptáveis, que reconhecem tanto a pluralidade de estilos e contextos quanto a importância de práticas sustentadas por valores e resultados; 	
--	---	--

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura.

A investigação será orientada pelo modelo TOE, com um foco particular na dimensão organizacional, onde a liderança exerce uma influência direta sobre a cultura, a estrutura e as

capacidades internas. Estudos destacam o papel estratégico da liderança e do apoio da alta gestão como fatores críticos para a prontidão tecnológica e a adoção bem-sucedida da IA (Kulkarni; Joseph; Patil, 2024; Hradecky *et al.*, 2022; Uren; Edwards, 2023).

Apesar dos avanços na literatura sobre liderança e inovação, ainda não há consenso sobre qual teoria é mais adequada ao contexto da prontidão tecnológica para a adoção da IA. Estilos como liderança transformacional, digital e adaptativa são frequentemente associados à TD, mas sem evidência de uma abordagem teórica predominante (Rahman *et al.*, 2023; Banks; Woznyj; Mansfield, 2023). Assim, esta pesquisa adota uma abordagem indutiva, permitindo que as práticas e fundamentos de liderança emergentes sejam identificados com base nos dados empíricos (Dresch; Lacerda; Antunes Jr., 2015).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa visa compreender o papel da liderança na prontidão tecnológica organizacional para a adoção da IA. A partir da revisão da literatura, identificou-se que a prontidão tecnológica é um constructo multidimensional, abrangendo aspectos técnicos, organizacionais, culturais e humanos (Alsheibani; Cheung; Messom, 2018; Jöhnk *et al.*, 2020; Uren; Edwards, 2023). Nesse contexto, a liderança emerge como um fator central, influenciando diretamente a cultura de inovação, a aceitação tecnológica e o alinhamento estratégico necessário para a incorporação bem-sucedida da IA (Chen *et al.*, 2022; Peifer; Jeske; Hille, 2022; Jöhnk *et al.*, 2020).

O modelo TOE foi adotado como uma estrutura teórica para analisar a prontidão tecnológica, com ênfase na dimensão organizacional, onde inclui o papel das lideranças (Badghish; Soomro, 2024; Chittipaka *et al.*, 2022; Chong; Olesen, 2017; Horani *et al.*, 2023; Phuoc, 2022; Chen *et al.*, 2022).

Além disso, optou-se por não empregar, neste momento, uma teoria de liderança específica, uma vez que não há consenso consolidado na literatura sobre qual abordagem é predominante nos contextos de adoção de IA, conforme apontado por estudos que destacam a diversidade de fatores contextuais que influenciam tais práticas (Badghish; Soomro, 2024; Phuoc, 2022).

Após a análise dos dados empíricos, que será conduzida na próxima etapa desta pesquisa, busca-se identificar de forma indutiva quais teorias de liderança emergem das práticas relatadas. Atualmente, esta pesquisa encontra-se na fase de coleta de dados empíricos. As etapas subsequentes incluirão a realização de entrevistas com líderes e liderados envolvidos em projetos de IA em empresas de médio e grande porte do setor de TI. Com isso, espera-se contribuir teoricamente para a literatura de administração e tecnologia, aprofundando a compreensão sobre as competências e práticas de liderança que favorecem a prontidão tecnológica organizacional para a adoção da IA (Jöhnk *et al.*, 2020; Uren; Edwards, 2023), e, simultaneamente, gerar subsídios práticos para gestores e organizações que buscam incorporar essa tecnologia de forma eficaz e sustentável (Hradecky *et al.*, 2022).

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENEZI, Mamdouh; AKOUR, Mohammed. *AI-Driven Innovations in Software Engineering: A Review of Current Practices and Future Directions*. Applied Sciences, Basel, v. 15, n. 3, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/app15031344>. Acesso em: 7 abr. 2025.

- ALOJAIL, Mohammed; KHAN, Surbhi Bhatia. *Impact of Digital Transformation toward Sustainable Development*. *Sustainability*, v. 15, n. 20, p. 14697, out. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su152014697>. Acesso em: 11 abr. 2025.
- ALSAGRI, Hatoon S.; SOHAIL, Shahab Saquib. *Evaluating the role of Artificial Intelligence in sustainable development goals with an emphasis on “quality education”*. *Discover Sustainability*, dez. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00682-9>. Acesso em: 11 abr. 2025.
- ALSHEIBANI, Saeed; CHEUNG, Yiu; MESSOM, Chris. *Artificial intelligence adoption: AI-readiness at firm-level*. In: *Proceedings of the Pacific Asia Conference on Information Systems – PACIS 2018, Yokohama, Japão, 2018*.
- AMERSHI, Saleema *et al.* *Software Engineering for Machine Learning: A Case Study*. In: *IEEE/ACM International Conference on Software Engineering – ICSE-SEIP, 2019*. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/icse-seip.2019.00042>. Acesso em: 7 abr. 2025.
- BABADOĞAN, Borgia. *Harnessing AI and Predictive Analytics to Revolutionize Customer Retention Strategies*. *Next Frontier For Life Sciences and AI*, out. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.62802/k2a4gf39>. Acesso em: 11 abr. 2025.
- BADGHISH, Saeed; SOOMRO, Yasir Ali. *Artificial intelligence adoption by SMEs to achieve sustainable business performance: Application of technology–organization–environment framework*. *Sustainability*, v. 16, n. 5, fev. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su16051864>. Acesso em: 4 abr. 2025.
- BADMUS, Oluwaseun; RAJPUT, Shahab Anas; AROGUNDADE, John Babatope; WILLIAMS, Mosope. *AI-driven business analytics and decision making*. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, [S.l.], v. 24, n. 1, out. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.24.1.3093>. Acesso em: 7 abr. 2025.
- BAI, Xuejiao. *The role and challenges of Artificial Intelligence in Information Technology Education*. *Pacific International Journal*, v. 7, n. 1, fev. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.55014/pij.v7i1.524>. Acesso em: 10 mar. 2024.
- BANKS, George C.; WOZNYJ, Haley M.; MANSFIELD, Claire A. *Where is “behavior” in organizational behavior? A call for a revolution in leadership research and beyond*. *The Leadership Quarterly*, [S.l.], v. 34, n. 6, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101581>. Acesso em: 4 abr. 2025.
- BRAUN, V.; CLARKE, V.; HAYFIELD, N. *A starting point for your journey, not a map: Nikki Hayfield in conversation with Virginia Braun and Victoria Clarke about thematic analysis*. *Qualitative Research in Psychology*, v. 18, n. 3, p. 424 – 445, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/14780887.2019.1670765>
- BROWN, Nancy; BROWN, Irwin. *From digital business strategy to digital transformation – how*. In: *Proceedings of the 2nd International Conference on Digitization (ICD 2019), 2019, Stellenbosch*. New York: ACM, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1145/3351108.3351122>. Acesso em: 25 mar. 2025.
- BRUNNER, Timo J. J.; SCHUSTER, Tobias; LEHMANN, Claudia. *Leadership's long arm: The positive influence of digital leadership on managing technology-driven change over a strengthened service innovation capacity*. *Frontiers in Psychology*, v. 14, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.988808>. Acesso em: 01 fev. 2025

- CHEN, Hong. The Ethical Challenges of Educational Artificial Intelligence and Coping Measures: A Discussion in the Context of the 2024 World Digital Education Conference. *Science Insights Education Frontiers*, [S.l.], fev. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.15354/sief.24.re339>. Acesso em: 3 abr. 2025.
- CHEN, Xichen; CHANG-RICHARDS, Alice; LING, Florence Yean Yng; YIU, Kenneth Tak Wing. Developing a readiness model and a self-assessment tool for adopting digital technologies in construction organizations. *Building Research & Information*, v. 50, n. 8, p. 872–888, out. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09613218.2022.2136130>. Acesso em: 16 mar. 2025.
- CHONG, Josephine Li; OLESEN, Karin. A technology-organization-environment perspective on eco-effectiveness: A meta-analysis. *Australasian Journal of Information Systems*, v. 21, mar. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.3127/ajis.v21i0.1441>. Acesso em: 4 abr. 2025.
- CRESWELL, J. W.; POTTH, C. N. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.
- DAVENPORT, Thomas H.; RONANKI, Rajeev. Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, Boston, v. 96, n. 1, p. 108-116, Jan./Feb. 2018.
- DE CUIR-GUNBY, Jessica T.; MARSHALL, Patricia L.; MCCULLOCH, Allison W. Developing and using a codebook for the analysis of interview data: An example from a professional development research project. *Field Methods*, v. 23, n. 2, p. 136-155, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1525822X10388468>. Acesso em: 11 abr. 2025.
- DESHWAL, Vivek; ALI, Mohd. Ashraf. A systematic review of various leadership theories. *International Journal of Commerce and Management Research*, v. 8, n. 1, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.34293/commerce.v8i1.916>. Acesso em: 11 jul. 2025.
- DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES, Junico. *Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia*. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. ISBN 978-85-8260-298-0. DOI: 10.13140/2.1.2264.2885.
- DWIVEDI, Yogesh K.; HUGHES, Laurie; ISMAGILOVA, Elvira *et al.* Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, [S.l.], v. 57, 2021, p. 101994. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002>.
- EDEN, Chima Abimbola; CHISOM, Onyebuchi Nneamaka; ADENIYI, Idowu Sulaimon. Integrating AI in education: Opportunities, challenges, and ethical considerations. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*, [S.l.], mar. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.30574/msarr.2024.10.2.0039>. Acesso em: 3 abr. 2025.
- ESENYEL, Vildan. Evolving leadership theories: integrating contemporary theories for VUCA realities. *Administrative Sciences*, v. 14, n. 11, art. 270, 2024. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14110270>. Acesso em: 11 jul. 2025.
- ETIKAN, Ilker; MUSA, Sulaiman Abubakar; ALKASSIM, Rukayya S. Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, New York, v. 5, n. 1, p. 1–4, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>. Acesso em: 7 abr. 2025.

- FIRICAN, Diana Andreea. Digital transformation and digital culture: a literature review of the digital cultural attributes to enable digital transformation. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, v. 17, n. 1, p. 812–825, jul. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0073>. Acesso em: 25 mar. 2025.
- FLICK, U. *An introduction to qualitative research*. 6. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.
- FOLORUNSO, Adebola; OLAWUMI, Tayo Nathaniel; OKONKWO, Roy; ADEWUMI, Temitope; ADEWA, Adeola. Impact of AI on cybersecurity and security compliance. *Global Journal of Engineering and Technology Advances*, [S.l.], v. 21, n. 1, out. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.30574/gjeta.2024.21.1.0193>. Acesso em: 7 abr. 2025.
- FRICK, Nicholas R. J.; MIRBABAIE, Milad; STIEGLITZ, Stefan; SALOMON, Jana. Maneuvering through the stormy seas of digital transformation: the impact of empowering leadership on the AI readiness of enterprises. *Electronic Markets*, v. 31, p. 447–470, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00461-8>. Acesso em: 01 fev. 2025.
- HIZARCI, Ayça Kübra; TARIER, Alara; ÖZGEN, Özge; GÜMÜŞ, Gülüzar Kurt. Understanding the role of artificial intelligence in the context of SMEs. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, v. 8, n. 4, p. 970–995, dez. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.47525/ulasbid.1572700>. Acesso em: 01 fev. 2025.
- HRADECKY, David; KENNEL, James; CAI, Wenjie; DAVIDSON, Rob. Organizational readiness to adopt artificial intelligence in the exhibition sector in Western Europe. *International Journal of Information Management*, v. 65, 102497, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102497>. Acesso em: 05 fev. 2025.
- HULSEN, Tim. Explainable artificial intelligence (XAI): concepts and challenges in healthcare. *AI*, [S.l.], v. 4, n. 3, p. 521–539, ago. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ai4030034>. Acesso em: 7 abr. 2025.
- JÖHNK, Jan; WYRTKI, Katrin; WEIBERT, Malte. Ready or not, AI comes: an interview study of organizational AI readiness factors. *Business & Information Systems Engineering*, v. 62, p. 347–363, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00676-7>. Acesso em: 18 fev. 2025.
- KAR, Sudatta; KAR, Arpan Kumar; GUPTA, Manmohan Prasad. Modeling drivers and barriers of Artificial Intelligence adoption: insights from a strategic management perspective. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, v. 28, n. 4, p. 207–224, out. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/isaf.1503>. Acesso em: 14 fev. 2025.
- KULKARNI, A. V.; JOSEPH, S.; PATIL, K. P. KULKARNI, Apoorva Vikrant; JOSEPH, Shaji; PATIL, Kanchan Pranay. Artificial intelligence technology readiness for social sustainability and business ethics: Evidence from MSMEs in developing nations. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2024.100250>. Acesso em: 01 fev. 2025.. *International Journal of Information Management Data Insights*, v. 4, 2024.
- LIN, Chien-Hsin; SHER, Peter J.; SHIH, Hsin-Yu. Integrating technology readiness into technology acceptance: The TRAM model. *Psychology & Marketing*, Hoboken, v. 24, n.

- 7, p. 641-657, maio 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/mar.20177>. Acesso em: 10 abr. 2025.
- LYU, Jiangnan. How does digital leadership improve organizational sustainability: Theory and evidence. *Journal of Cleaner Production*, v. 434, 1 jan. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140148>. Acesso em: 4 abr. 2025.
- MANGO, Emmanuel. Rethinking leadership theories. *Open Journal of Leadership*, v. 7, n. 1, p. 57–88, 2018. DOI: <https://doi.org/10.4236/ojl.2018.71005>. Acesso em: 11 jul. 2025.
- MARTÍNEZ-PELÁEZ, Rafael *et al.* Role of digital transformation for achieving sustainability: mediated role of stakeholders, key capabilities, and technology. *Sustainability, Basel*, v. 15, n. 14, p. 11221, jul. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su151411221>. Acesso em: 7 abr. 2025.
- MASHOOD, K.; KAYANI, H. U. R.; TAHIR, A.; MALIK, A. A. Artificial intelligence: recent trends and applications in industries. *Pakistan Journal of Science*, [S.l.], v. 75, n. 2, jul. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.57041/pjs.v75i02.855>. Acesso em: 7 abr. 2025.
- MIN, Seoungkwon; KIM, Boyoung. Adopting Artificial Intelligence Technology for Network Operations in Digital Transformation. *Administrative Sciences, Basel*, v. 14, n. 4, p. 1-25, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/admsci14040070>. Acesso em: 25 mar. 2025.
- NAGPAL, Mahak; CAO, Jieqiong; DE CREMER, David. How can women take advantage of the high-tech era to be perceived as effective leaders? Being tech-savvy helps. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 30, n. 4, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/15480518231200>. Acesso em: 01 fev. 2025.
- NAMA, Prathyusha. Integrating AI in testing automation: enhancing test coverage and predictive analysis for improved software quality. *World Journal of Advanced Engineering Technology and Sciences*, [S.l.], v. 13, n. 1, out. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.30574/wjaets.2024.13.1.0486>. Acesso em: 7 abr. 2025.
- NANJUNDESWARASWAMY, T. S. *et al.* Leadership theories and styles—A systematic literature review and the narrative synthesis. *Human Resource Management Studies*, v. 6, n. 3, 2024. DOI: <https://doi.org/10.18282/hrms.v6i3.3477>. Acesso em: 11 jul. 2025.
- NOWELL, L. S. *et al.* Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, v. 16, n. 1, p. 1–13, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>.
- PATTON, M. Q. *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2015.
- PEIFER, Yannick; JESKE, Tim; HILLE, Sven. Artificial Intelligence and its Impact on Leaders and Leadership. *Procedia Computer Science*, v. 200, p. 1024–1030, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.301>. Acesso em: 4 abr. 2025.
- PHUOC, Nguyen Van. The critical factors impacting artificial intelligence applications adoption in Vietnam: a structural equation modeling analysis. *Economies*, v. 10, n. 6, p. 129, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/economies10060129>. Acesso em: 01 fev. 2025.
- RADANLIEV, Petar. Artificial intelligence: reflecting on the past and looking towards the next paradigm shift. *Journal of Experimental & Theoretical Artificial Intelligence*, mar. 2024.

Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0952813x.2024.2323042>. Acesso em: 25 mar. 2025.

RAHMAN, Muhammad Sabbir; BAG, Surajit; GUPTA, Shivam; SIVARAJAH, Uthayasankar. Technology readiness of B2B firms and AI-based customer relationship management capability for enhancing social sustainability performance. *Journal of Business Research*, [S.l.], v. 156, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113525>. Acesso em: 20 Mar. 2025.

SILVER, Christina; WOOLF, Richard J. *Qualitative analysis using NVivo: the five-level QDA method*. 1. ed. London: Routledge, 2018.

SINGH, Bhupinder; VIG, Komal; KAUNERT, Christian. Reinventing influence of Artificial Intelligence (AI) on digital consumer lensing: transforming consumer recommendation model. In: KAUNERT, Christian; VIG, Komal (ed.). *Artificial intelligence applications in retail and consumer behavior*. Hershey, PA: IGI Global, 2024. p. [cap. 6]. Disponível em: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1918-5.ch006>. Acesso em: 15 mar. 2024.

TYSSEN, Ana K.; WALD, Andreas; SPIETH, Patrick. Leadership in temporary organizations: a review of leadership theories and a research agenda. *Project Management Journal*, v. 44, n. 6, p. 52–67, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1002/pmj.21380>. Acesso em: 11 jul. 2025.

UREN, Victoria; EDWARDS, John S. Technology readiness and the organizational journey towards AI adoption: An empirical study. *International Journal of Information Management*, [S.l.], v. 68, p. 102588, fev. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102588>.

VAN QUAQUEBEKE, Niels; GERPOTT, Fabiola H. The now, new, and next of digital leadership: how artificial intelligence (AI) will take over and change leadership as we know it. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, [S. l.], v. 30, n. 3, p. 281–293, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/154805182311817>. Acesso em: 13 maio 2025.

VIK, Jostein; MELÅS, Anders Mahlum; STRÆTE, Egil Petter; SORAA, Roger Andre. Balanced readiness level assessment (BRLa): A tool for exploring new and emerging technologies. *Technological Forecasting and Social Change*, [S.l.], v. 168, maio 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120854>. Acesso em: 4 abr. 2025.

YANG, Jiaqi; BLOUNT, Yvette; AMROLLAHI, Alireza. Artificial intelligence adoption in a professional service industry: A multiple case study. *Technological Forecasting and Social Change*, [S.l.], v. 202, fev. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123251>. Acesso em: 3 abr. 2025.

YIN, R. K. *Case study research and applications: Design and methods*. 6. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.

7. USO DE IAG NESTA PESQUISA

Durante a elaboração deste artigo, foram empregadas ferramentas baseadas em IA, especificamente o ChatGPT e o Paperpal, com o intuito de aprimorar a organização, clareza e concisão do conteúdo. Essas ferramentas foram utilizadas nas etapas de estruturação textual, substituição de palavras ou expressões repetidas e condensação do conteúdo original da dissertação de mestrado, permitindo a adaptação do material ao formato e extensão exigidos pelo SemeAD. A aplicação da IA ocorreu de forma complementar e supervisionada.