

IA e IE na Liderança uma análise atual - baseada em literatura acadêmica científica e de consultorias

Autor : Gonçalo Morais Pascoal Fonseca Ribeiro

1. RESUMO EXECUTIVO	2
2. PANORAMA GLOBAL DA ADOÇÃO DE IA NAS ORGANIZAÇÕES	3
2.1 Dados de Adoção Empresarial	3
2.2 Impacto Económico Projetado	4
3. O PAPEL CRÍTICO DA LIDERANÇA NA TRANSFORMAÇÃO POR IA	4
3.1 A Liderança como Fator Diferenciador	4
3.2 Envolvimento dos Diretores Executivos	5
3.3 O Fosso de Adoção e o Papel dos Gestores	5
4. A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO COMPETÊNCIA ESSENCIAL NA ERA DA IA6	
4.1 Fundamentação Científica da IE na Liderança	6
4.2 Competências Humanas Insubstituíveis	7
4.3 Perspetiva do World Economic Forum	7
5. A PONTE ENTRE IA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: QUADRO CONCEPTUAL INTEGRADOR	8
5.1 Complementaridade Estratégica	8
5.2 Mecanismos de Sinergia	9
5.3 O Papel Mediador da Liderança na Colaboração Humano-IA	9
6. IMPACTO NO ENVOLVIMENTO E BEM-ESTAR DOS COLABORADORES	10
6.1 Crise Global de Envolvimento	10
6.2 Confiança e Motivação	11
7. DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA IMPLEMENTAÇÃO	11
7.1 Lacunas de Formação e Requalificação	11
7.2 Barreiras à Transformação	12
8. PROJEÇÕES FUTURAS	12
8.1 Transformação do Trabalho	12
8.2 Valor Potencial	13
9. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS	13
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	14
Consultorias Internacionais	14
Fontes Académicas Indexadas (Q1/Q2)	15
Outras Fontes de Investigação	16

1. RESUMO EXECUTIVO

O presente relatório compila dados e evidências atualizadas sobre a transformação que a Inteligência Artificial está a operar na liderança organizacional a nível global, analisando simultaneamente como a Inteligência Emocional se afirma como competência diferenciadora crítica quando combinada estrategicamente com as capacidades proporcionadas pela IA.

A investigação demonstra inequivocamente que onde a IA otimiza outputs, a Inteligência Emocional otimiza impacto, porque os resultados frequentemente movem-se à velocidade dos relacionamentos. A evidência científica sustenta que líderes com elevada IE conseguem implementar transformações tecnológicas com maior sucesso, menor resistência organizacional e resultados superiores.

As fontes consultadas incluem estudos das principais consultorias internacionais, nomeadamente McKinsey & Company, Deloitte, PwC e Gartner, bem como publicações académicas indexadas na Scopus e Web of Science, incluindo revistas Q1 e Q2 como o *International Journal of Manpower*, *Heliyon* e *Journal of Organizational Behavior*.

2. PANORAMA GLOBAL DA ADOÇÃO DE IA NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 Dados de Adoção Empresarial

A adoção de Inteligência Artificial nas organizações atingiu níveis sem precedentes. Em 2024, **72%** das organizações integraram IA em pelo menos uma função de negócio, um aumento significativo face aos **55%** do ano anterior (ESCP Business School, 2025).

A adoção de IA Generativa registou um crescimento particularmente expressivo. Segundo o inquérito global da McKinsey, **65%** das organizações reportam utilização regular de GenAI em pelo menos uma função de negócio, quase duplicando os **33%** registados em 2023. Quase todas as empresas investem em IA, mas apenas **1%** acredita estar em maturidade. A investigação conclui que a maior barreira à escalabilidade não são os colaboradores, que estão prontos, mas os líderes, que não estão a orientar com rapidez suficiente (McKinsey & Company, 2025a).

Relativamente aos agentes de IA, os dados mais recentes são reveladores: **62%** dos inquiridos afirmam que as suas organizações estão, pelo menos, a experimentar com agentes de IA. No inquérito da PwC a 300 executivos seniores realizado em maio de 2025, **88%** afirmam que planeiam aumentar os orçamentos relacionados com IA nos próximos 12 meses, e **79%** indicam que os agentes de IA já estão a ser adotados nas suas empresas (PwC, 2025a).

2.2 Impacto Económico Projetado

O mercado global de Emotion AI está projetado para crescer de **2,74 mil milhões de dólares** em 2024 para **9,01 mil milhões de dólares** até 2030, evidenciando o investimento e adoção rapidamente crescentes destas tecnologias transformadoras (ESCP Business School, 2025).

A IA tornou-se um motor inegável de crescimento corporativo: **72%** das empresas já adotaram IA, e as estimativas indicam que esta tecnologia criará cerca de **21%** do PIB dos Estados Unidos até 2030 (World Economic Forum, 2025).

3. O PAPEL CRÍTICO DA LIDERANÇA NA TRANSFORMAÇÃO POR IA

3.1 A Liderança como Fator Diferenciador

A investigação recente demonstra que a liderança constitui simultaneamente a principal barreira e o maior catalisador para o sucesso das iniciativas de IA. O relatório McKinsey de 2025 conclui que os colaboradores estão prontos para a IA, mas a maior barreira ao sucesso é a liderança (McKinsey & Company, 2025a).

As organizações de alto desempenho são **três vezes** mais propensas a concordar fortemente que os líderes seniores demonstram responsabilização e compromisso com as suas iniciativas de IA. À medida que as organizações adotam cada vez mais IA, o desafio para os investigadores é ajudar os líderes não apenas a requalificar colaboradores para o uso de IA, mas também explorar como a tecnologia pode potenciar as suas funções de liderança. Os líderes precisam de ser proativos na identificação de oportunidades onde a IA pode complementar e apoiar os seus papéis e, ao fazê-lo, criar uma cultura de confiança e colaboração entre colaboradores e tecnologia (Bankins et al., 2024).

3.2 Envolvimento dos Diretores Executivos

O envolvimento direto dos CEOs revela-se determinante para o sucesso das iniciativas de IA. O envolvimento do CEO é o elemento com maior impacto no EBIT atribuível à IA generativa, particularmente nas empresas de maior dimensão. Cerca de **28%** dos inquiridos cujas organizações utilizam IA reportam que o CEO é responsável por supervisionar a governança de IA (McKinsey & Company, 2025b).

Mais de metade, concretamente **56%**, dos CEOs inquiridos no 28.º Annual Global CEO Survey da PwC afirmam que a GenAI resultou em eficiências na forma como os colaboradores utilizam o seu tempo, enquanto cerca de um terço reporta aumento de receita (**32%**) e rentabilidade (**34%**) (PwC, 2025b).

3.3 O Fosso de Adoção e o Papel dos Gestores

Os trabalhadores da linha da frente atingiram um "teto de silício" no uso de IA generativa. Inquirindo 10.635 colaboradores em 11 nações, **72%** dos líderes, gestores e trabalhadores da linha da frente são utilizadores regulares de GenAI. Contudo, o uso por trabalhadores da linha da frente estagnou em **51%**, uma queda de **1 ponto percentual** face ao relatório anterior (Boston Consulting Group, 2025).

A investigação demonstra que quando os líderes manifestam forte apoio à IA, os colaboradores da linha da frente são mais propensos a utilizá-la regularmente. A percentagem de colaboradores que se sentem positivos em relação à GenAI sobe de **15%** para **55%** com forte apoio da liderança (Boston Consulting Group, 2025).

Colaboradores sob liderança empoderadora demonstram respostas emocionais negativas reduzidas aos stressores induzidos pela IA. A liderança de mudança modera positivamente o

impacto da IA no desempenho e envolvimento dos colaboradores. A liderança responsável modera positivamente a relação entre o conhecimento de IA dos colaboradores e a sua criatividade e intenções de turnover através de motivos de autoaperfeiçoamento (Bankins et al., 2024).

4. A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO COMPETÊNCIA ESSENCIAL NA ERA DA IA

4.1 Fundamentação Científica da IE na Liderança

A investigação científica sobre inteligência emocional e liderança tem crescido exponencialmente nas últimas décadas. A inteligência emocional tem sido amplamente investigada em diferentes campos do conhecimento. Uma revisão híbrida da literatura analisou 104 artigos revisados por pares nas bases de dados Web of Science e Scopus, de 1998 a 2022, utilizando técnicas de análise quantitativa e qualitativa (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023).

A inteligência emocional é um componente crítico da liderança que reflete a capacidade dos líderes de compreender como as suas emoções e ações afetam as pessoas ao seu redor na organização. A análise bibliométrica de 25 anos de investigação sobre IE e liderança revela a estrutura intelectual e temas emergentes neste domínio (Saha et al., 2023).

A investigação demonstra que a IE é uma competência de liderança que pode ser cultivada e aproveitada para melhorar a eficácia da liderança. A necessidade de congruência entre IE e liderança indica que a eficácia da liderança é vital para a gestão de recursos humanos. Coletivamente, estas implicações sugerem que o aumento do investimento em IE e eficácia da liderança é crítico para as organizações (Saha et al., 2023).

4.2 Competências Humanas Insubstituíveis

A Deloitte enfatiza que quando se analisa o impacto da IA Generativa nos empregos e competências, não se pode ignorar a importância das competências humanas. A inteligência emocional, pensamento crítico, liderança e resolução de problemas complexos são atributos inerentemente humanos, todos desafiantes para as máquinas emularem (Deloitte, 2024).

A inteligência artificial está entre os principais avanços tecnológicos que afetam as empresas, melhorando a qualidade do serviço e a satisfação do cliente. No entanto, embora a IA possa ir além das capacidades humanas para resolver problemas complexos e seja geralmente útil para melhorar a eficiência interna das empresas, ainda é muito limitada em termos de gestão das emoções dos colaboradores dentro de uma organização (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023).

4.3 Perspetiva do World Economic Forum

O Future of Jobs Report 2025 do WEF indica que as principais competências são complementadas por literacia tecnológica, empatia e escuta ativa, curiosidade e aprendizagem contínua, gestão de talento e orientação ao serviço (World Economic Forum, 2025).

Entre as competências de crescimento mais rápido, IA e big data lideram a lista, seguidas de perto por redes e cibersegurança e literacia tecnológica. Complementando estas competências tecnológicas, o pensamento criativo e duas atitudes socioemocionais, nomeadamente

resiliência, flexibilidade e agilidade, juntamente com curiosidade e aprendizagem contínua, também são percebidas como crescendo em importância (World Economic Forum, 2025).

Os especialistas em IA e machine learning constituem as funções de crescimento mais rápido, juntamente com outras funções que requerem competências humanas como julgamento, criatividade, destreza física e inteligência emocional (World Economic Forum, 2025).

5. A PONTE ENTRE IA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: QUADRO CONCEPTUAL INTEGRADOR

5.1 Complementaridade Estratégica

A investigação mais recente estabelece uma ponte conceptual clara entre IA e IE como competências complementares, não competitivas. Onde a IA otimiza outputs, a IE otimiza impacto, porque os resultados frequentemente movem-se à velocidade dos relacionamentos. A IE impulsiona a rapidez com que a confiança é construída, quão rápido as equipas se alinham e quão bem os líderes influenciam resultados.

Quando integradas de forma ponderada, IA e IE podem desbloquear novas oportunidades. Incorporar IE na IA pode resultar em numerosos benefícios, incluindo níveis mais elevados de envolvimento e confiança dos utilizadores. Estes benefícios aplicam-se a múltiplas indústrias, potenciando a colaboração no local de trabalho, a eficácia da liderança e o envolvimento com clientes (ESCP Business School, 2025).

Para além das aplicações no local de trabalho, a IA está mesmo a ajudar os humanos a refinar a sua própria inteligência emocional. Aplicações de rastreio de sentimentos fornecem aos utilizadores insights sobre os seus padrões emocionais. Simulações e exercícios de role-playing baseados em IA treinam pessoas em empatia, negociação e resolução de conflitos. Ao refletir dados emocionais de volta aos indivíduos, a IA tem o potencial de colmatar lacunas emocionais, tornando a inteligência emocional uma competência mais tangível e ensinável num mundo cada vez mais digital (ESCP Business School, 2025).

5.2 Mecanismos de Sinergia

A literatura científica identifica vários mecanismos através dos quais IA e IE se potenciam mutuamente:

Primeiro mecanismo: Amplificação de Capacidades. Ferramentas baseadas em IA que monitorizam o sentimento da equipa podem permitir aos gestores reconhecer potenciais conflitos antes de escalarem, fomentando inclusividade, segurança psicológica e maior coesão de equipa. Ao fundir design centrado no humano com insights baseados em dados, as organizações podem criar locais de trabalho mais eficientes, colaborativos e adaptativos (ESCP Business School, 2025).

Segundo mecanismo: Desenvolvimento de Competências. A proliferação da IA aumenta a necessidade de as organizações desenvolverem capacidades humanas como colaboração e inteligência emocional. Os trabalhadores em início de carreira são mais propensos a afirmar que estão a desenvolver competências não técnicas que não podem ser substituídas por IA, incluindo competências de comunicação, trabalho em equipa, inteligência emocional e raciocínio ético (Deloitte, 2024).

Terceiro mecanismo: Liderança Compassiva Potenciada. Os sistemas de IA avançaram consideravelmente no reconhecimento e resposta a sinais emocionais, oferecendo mensagens

que providenciam suporte emocional e insights. No entanto, a IA carece de compreensão humana autêntica e autorreflexão. Utilizada corretamente, pode complementar a liderança para aumentar o bem-estar dos liderados (Hougaard & Carter, 2025).

Os líderes devem estar equipados para navegar um mundo onde inteligência emocional e inteligência artificial se intersectam cada vez mais. O desafio é duplo: compreender as capacidades e limitações tecnológicas da IA enquanto se assegura a sua aplicação ética e centrada no humano. Mecanismos de supervisão aprimorados podem melhorar a precisão das decisões de IA em **15% a 20%**, reforçando a necessidade de liderança responsável (McKinsey).

5.3 O Papel Mediador da Liderança na Colaboração Humano-IA

A liderança transformacional cria espaços onde as pessoas estão abertas a aprender e confiar na tecnologia; a liderança ética assegura que a IA é utilizada de forma justa, honesta e responsável (Bankins et al., 2024).

A Gartner projeta que a IA irá afastar a liderança de depender principalmente da experiência pessoal e intuição para orquestrar a colaboração humano-máquina. Os líderes eficazes utilizarão a IA como mentor, revisor e parceiro de pensamento para acelerar a aprendizagem, revelar pontos cegos e permitir melhores decisões com rapidez. Os melhores líderes combinam insights sintéticos com julgamento humano, usando IA para simulação, planeamento de cenários e coaching em tempo real ao lado da sua visão e empatia (Gartner, 2025).

5.4 Liderança digital consciente, integração de IA e competências emocionais

A literatura recente enfatiza a necessidade de uma liderança digital consciente, em que os líderes conciliem a eficiência algorítmica com competências emocionais e princípios éticos, de modo a preservar a confiança e o bem-estar das equipas. A inteligência emocional continua a ser um recurso distintivo para a liderança, porque facilita a leitura das dinâmicas relacionais, a gestão de resistências e a construção de segurança psicológica, aspetos que a automação por si só não resolve (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; Saha et al., 2023).

Estudos sobre inteligência artificial nas organizações salientam que a liderança funciona como variável mediadora entre a implementação tecnológica e os resultados organizacionais, logo a capacidade dos líderes de traduzir insights algorítmicos em decisões socialmente aceitáveis e eticamente sustentáveis é determinante para o sucesso da transformação por IA (Bankins et al., 2024). Assim, a liderança digital consciente integra três práticas centrais, que se complementam mutuamente: primeiro, avaliação crítica e ética do uso de IA, para assegurar justiça e transparência nas decisões suportadas por algoritmos; segundo, desenvolvimento contínuo de competências socioemocionais dos líderes, nomeadamente empatia, escuta ativa e regulação emocional, para preservar ligação humana e coesão de equipa; terceiro, utilização da IA como ferramenta de amplificação do cuidado, por exemplo

através de mecanismos que antecipem conflitos ou apoiem feedbacks personalizados, sempre sob supervisão humana responsável (Saha et al., 2023; Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; Bankins et al., 2024).

A implementação prática desta abordagem exige programas de formação que combinem literacia tecnológica com treino em inteligência emocional, políticas de governação de IA que definam papéis e responsabilidades claras para a supervisão humana, e métricas que valorizem tanto eficiência como qualidade das relações e bem-estar, evitando assim que a otimização algorítmica desumanize a prática de liderança (Bankins et al., 2024; Saha et al., 2023). Em suma, líderes que aliam fluência tecnológica e sensibilidade emocional são mais capazes de transformar o potencial da IA em valor humano e organizacional, preservando confiança, motivação e propósito nas suas equipas (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023).

6. IMPACTO NO ENVOLVIMENTO E BEM-ESTAR DOS COLABORADORES

6.1 Crise Global de Envolvimento

O relatório Gallup State of the Global Workplace 2025, que inquiriu quase um quarto de milhão de trabalhadores em 160 nações, revela que o envolvimento global caiu para **21%** em 2024, face a **23%** no ano anterior, representando a primeira queda anual desde 2019-2020 e o impacto da pandemia de COVID-19. Este declínio custou à economia global **438 mil milhões de dólares** em produtividade perdida (Gallup, 2025).

A qualidade da gestão é o maior impulsionador do envolvimento dos colaboradores, superando fatores económicos e de política. Os gestores são responsáveis por **70%** da variância no envolvimento das equipas, e quando os gestores estão envolvidos, as suas equipas são significativamente mais propensas a estar envolvidas também (Gallup, 2025).

O fator subjacente ao declínio foi uma queda no envolvimento dos gestores de **30%** em 2023 para **27%** em 2024. Enquanto o envolvimento individual geral se manteve consistente em **18%**, os gestores com menos de 35 anos e as gestoras mulheres registaram a maior queda, respetivamente **5 e 7 pontos percentuais** (Gallup, 2025).

6.2 Confiança e Motivação

Os trabalhadores que mais confiam nos seus gestores diretos são **72%** mais motivados do que aqueles com os níveis mais baixos de confiança. Da mesma forma, os trabalhadores com maior confiança na gestão de topo são **63%** mais motivados do que aqueles que menos confiam nos líderes seniores (PwC, 2025c).

Os trabalhadores que se sentem mais alinhados com os objetivos da liderança são **78%** mais motivados do que aqueles que reportam menor alinhamento (PwC, 2025c).

Não se trata meramente de compreender o estado do trabalho e dos projetos; é de maior importância ouvir as vozes dos colaboradores e estar atento aos seus estados emocionais individuais. Utilizando várias formas de comunicação, incluindo presencial, videoconferência e mensagens instantâneas, os gestores podem identificar e abordar prontamente a confusão, desafios e flutuações emocionais que os colaboradores podem experienciar na colaboração com IA. Neste momento, é imperativo que os gestores demonstrem preocupação e compreensão pelos problemas emocionais pessoais dos colaboradores (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023).

7. DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA IMPLEMENTAÇÃO

7.1 Lacunas de Formação e Requalificação

Cerca de **85%** dos líderes de negócio concordam que a necessidade de desenvolvimento de competências aumentará dramaticamente devido a tendências de IA e digitais. Adicionalmente, **93%** concordam que o seu papel é garantir que a força de trabalho tem tempo e recursos para aprender continuamente (Gartner, 2024a).

Até 2027, a IA Generativa exigirá que **80%** da força de trabalho de engenharia faça requalificação (Gartner, 2024b).

Até 2025, **75%** dos colaboradores em novas funções serão treinados ou acompanhados por IA primeiro, não por uma pessoa. Isto tem o potencial de impulsionar onboarding personalizado em escala, jornadas de aprendizagem adaptativas e ciclos de feedback em tempo real (Gartner, 2025).

7.2 Barreiras à Transformação

Os verdadeiros desafios identificados pela PwC estão enraizados na mudança organizacional: a capacidade de conectar agentes de IA entre aplicações e fluxos de trabalho (**19%**), mudança organizacional para acompanhar a IA (**17%**) e adoção pelos colaboradores (**14%**). Quando se trata de agentes de IA, a tecnologia não é a barreira, as mentalidades é que são (PwC, 2025a).

Organizações que priorizam sistemas de trabalho de alto desempenho, que podem ajudar a fomentar um clima de apoio, autonomia e aprendizagem contínua, podem reduzir a ansiedade dos colaboradores em relação à IA. Também, forte apoio da liderança para a transformação digital pode facilitar a adoção de IA pelos trabalhadores. No entanto, uma cultura organizacional autoritária pode exacerbar a insegurança laboral ao sinalizar falta de cuidado e preocupação para trabalhadores vulneráveis que enfrentam riscos induzidos pela tecnologia. Colaboradores que temem o uso de IA frequentemente preocupam-se com a substituição dos seus empregos pela tecnologia, danos potenciais às suas competências e carreiras, e a disrupção dos seus processos de trabalho. Tais atitudes negativas podem levar a menor envolvimento, compromisso e sentimentos de segurança no trabalho, bem como maior resistência a novas tecnologias e subsequente turnover (Bankins et al., 2024).

8. PROJEÇÕES FUTURAS

8.1 Transformação do Trabalho

Até 2028, **56%** dos CEOs esperam usar IA para reduzir camadas de gestão intermédia. Em vez de aumentar o âmbito de controlo dos gestores intermédios, os líderes devem usar a IA para aumentar o âmbito de valor dos gestores. Isto liberta os gestores para despende menos tempo a supervisionar processos e mais tempo a desenvolver pessoas, apoiar mudança e impulsionar resultados de negócio (Gartner, 2025).

Cerca de **50%** dos executivos afirmam que o seu modelo operacional será irreconhecível dentro de dois anos devido aos agentes de IA (PwC, 2025d).

Até 2027, as empresas preveem que quase metade, concretamente **44%**, das competências nucleares dos trabalhadores sofrerão disrupção (World Economic Forum, 2025).

8.2 Valor Potencial

A Gallup estima que se todas as organizações alcançassem os mesmos níveis de envolvimento das melhores empresas com práticas atuais, aproximadamente **70%**, a economia mundial poderia crescer **9,6 biliões de dólares** adicionais, um impulso de **9%** no PIB global (Gallup, 2025).

Quando os gestores recebem formação específica para a função e apoio consistente, o seu bem-estar reportado salta de **28%** para **50%**, um aumento de **32%** em prosperidade apenas por ter tanto ferramentas como encorajamento (Gallup, 2025).

9. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS

A investigação analisada demonstra inequivocamente que a combinação estratégica de Inteligência Artificial com Inteligência Emocional produz resultados superiores. Os dados indicam que a liderança constitui simultaneamente a principal barreira e o maior catalisador para o sucesso da transformação organizacional impulsionada pela IA.

Implicação 1: Investimento Dual. As organizações que investem simultaneamente em capacidades tecnológicas e no desenvolvimento de competências humanas distintivas, nomeadamente empatia, pensamento crítico, comunicação e gestão de relacionamentos, posicionam-se para capturar valor diferenciado e sustentável.

Implicação 2: Liderança como Variável Mediadora. A liderança transformacional, ética e adaptativa constitui o fator mediador crítico entre a implementação de IA e os resultados organizacionais positivos. Sem liderança eficaz, a adoção de IA permanecerá limitada e os potenciais benefícios não serão realizados.

Implicação 3: Complementaridade, Não Substituição. A IA amplifica a produtividade e a eficiência operacional, enquanto a Inteligência Emocional amplifica o impacto humano e a qualidade das relações organizacionais. IA e IE não são competidores, são colaboradores: ferramentas complementares que se potenciam mutuamente.

Implicação 4: Formação Contínua. A requalificação e desenvolvimento contínuo de competências, tanto técnicas como emocionais, é imperativa para todas as camadas organizacionais, desde a linha da frente até ao conselho de administração.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Consultorias Internacionais

Deloitte. (2024). *Generative AI and the future of work*. Deloitte Insights.
<https://www.deloitte.com/global/en/services/consulting/research/generative-ai-and-the-future-of-work.html>

Gartner. (2024a). *Gartner survey shows 85% of business leaders agree there will be a surge in skills development needs due to AI and digital trends in next 3 years*. Gartner Newsroom.
<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-10-29-gartner-survey-shows-85-percent-of-learning-and-development-leaders-agree-there-will-be-a-surge-in-skills-development-needs-due-to-ai-and-digital-trends-in-next-3-years>

Gartner. (2024b). *Gartner says generative AI will require 80% of engineering workforce to upskill through 2027*. Gartner Newsroom.
<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-10-03-gartner-says-generative-ai-will-require-80-percent-of-engineering-workforce-to-upskill-through-2027>

Gartner. (2025). *The future of leadership with AI*. Gartner Articles.
<https://www.gartner.com/en/articles/the-future-of-leadership-with-ai>

McKinsey & Company. (2025a). *Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential at work*. McKinsey Insights.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work>

McKinsey & Company. (2025b). *The state of AI: How organizations are rewiring to capture value*. McKinsey Insights.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>

PwC. (2025a). *AI agent survey*. PwC Tech Effect.
<https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/ai-analytics/ai-agent-survey.html>

PwC. (2025b). *AI and the future of work*. PwC Services.
<https://www.pwc.com/us/en/services/ai/ai-and-the-future-of-work.html>

PwC. (2025c). *Global workforce hopes and fears survey 2025*. PwC Global.
<https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html>

PwC. (2025d). *Artificial intelligence services*. PwC Services.
<https://www.pwc.com/us/en/services/ai.html>

Fontes Acadêmicas Indexadas (Q1/Q2)

Bankins, S., Formosa, P., Griep, Y., & Richards, D. (2024). A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 159–182. <https://doi.org/10.1002/job.2735>

Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M. D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10), e20356.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>

Saha, S., Das, R., Lim, W. M., Kumar, S., Malik, A., & Chillakuri, B. (2023). Emotional intelligence and leadership: Insights for leading by feeling in the future of work. *International Journal of Manpower*, 44(4), 671–701. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2021-0690>

Outras Fontes de Investigação

Boston Consulting Group. (2025). *AI at work 2025: Momentum builds, but gaps remain*. BCG Publications.
<https://www.bcg.com/publications/2025/ai-at-work-momentum-builds-but-gaps-remain>

ESCP Business School. (2025). *AI and emotional intelligence: Bridging the human-AI gap*. ESCP News. <https://escp.eu/news/artificial-intelligence-and-emotional-intelligence>

Gallup. (2025). *State of the global workplace 2025*. Gallup Reports.
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Hougaard, R., & Carter, J. (2025). Using AI to make you a more compassionate leader. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2025/02/using-ai-to-make-you-a-more-compassionate-leader>

World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025: Skills outlook*. WEF Publications.
<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/in-full/3-skills-outlook/>