

Integração entre Inteligência Artificial e Liderança na Gestão de Projetos: Uma Revisão Sistemática da Literatura

João Guilherme Marcato (UNOESTE) *jgmholmes2013@gmail.com*

Resumo

A integração entre a Inteligência Artificial (IA) e a liderança tem ganhado crescente relevância no cenário da Gestão de Projetos. O objetivo deste estudo é identificar os impactos e desafios da integração entre IA e a liderança em projetos. Para tanto, conduziu-se uma revisão sistemática da literatura considerando o período entre 2020 e 2024. Os resultados demonstraram que a IA tem se consolidado como uma aliada estratégica da liderança, tornando mais assertivos os processos de tomada de decisões, previsão de riscos e gerenciamento de recursos. Além disso, ela torna mais efetiva a comunicação e colaboração entre as equipes, que se tornam mais produtivas. Em contrapartida, os principais desafios estão relacionados à resistência à mudança e necessidade de capacitação adequada dos envolvidos, bem como à questões éticas acerca da transparência, processamento e uso de dados.

Palavras-Chaves: *Inteligência Artificial, Liderança, Gestão de Projetos, Revisão da Literatura.*

Abstract

The integration between Artificial Intelligence (AI) and leadership has gained increasing relevance in the Project Management scenario. The objective of this study is to identify the impacts and challenges of the integration between AI and leadership in projects. To this end, a systematic review of the literature was conducted considering the period between 2020 and 2024. The results demonstrated that AI has consolidated itself as a strategic ally of leadership, making decision-making, risk prediction, and resource management processes more assertive. In addition, it makes communication and collaboration between teams more effective, which makes them more productive. On the other hand, the main challenges are related to resistance to change and the need for adequate training of those involved, as well as ethical issues regarding transparency, processing, and use of data.

Keywords: *Artificial Intelligence, Leadership, Project Management, Literature review.*

1. Introdução

O advento da Inteligência Artificial (IA) transformou significativamente inúmeros aspectos da gestão e liderança no cenário corporativo. O uso integrado da IA com *softwares* para a Gestão de Projetos se tornou essencial para organizações que buscam permanecer competitivas (Yang *et al.*, 2024). Essas inovações modificaram a forma como os gerentes de projeto desempenham suas funções, permitindo-lhes otimizar operações, tornar mais assertiva a tomada de decisões e aprimorar a colaboração com a equipe (Reshetnikova; Mikhaylov, 2023).

A aplicação da IA na liderança de projetos apresenta benefícios expressivos, como a melhoria na análise de dados para embasar decisões, o aumento da produtividade e a maior previsibilidade na alocação de recursos. Além disso, a automação de tarefas rotineiras permite que os líderes direcionem esforços para atividades mais estratégicas, potencializando o sucesso dos projetos (Yang *et al.*, 2024).

O emprego de ferramentas tecnológicas, como assistentes virtuais e algoritmos preditivos, auxiliam os gerentes a atribuir tarefas, definir prazos e monitorar a produtividade, facilitando o gerenciamento de projetos complexos em diferentes departamentos. Estas também promovem a comunicação e a colaboração, garantindo que os membros da equipe estejam alinhados para o alcance de forma eficiente de um objetivo em comum (Shick *et al.*, 2024).

Todavia, a adoção destas ferramentas também impõe desafios, tais quais a resistência à mudança por parte de colaboradores, que podem hesitar em adotar novas tecnologias; e preocupações éticas relacionadas à privacidade de dados e ao viés da IA (Chen *et al.*, 2022; Van Geenhuizen, 2023). À medida que as organizações implementam tais ferramentas, os gestores de projetos precisam garantir que elas sejam utilizadas de maneira responsável e que os colaboradores sejam devidamente capacitados para operá-las (Vrontis *et al.*, 2023).

Neste contexto, torna-se essencial compreender os impactos da IA e da tecnologia nas práticas de liderança em Gestão de Projetos, avaliando tanto suas vantagens quanto os desafios envolvidos na sua implementação. Dessa forma, este estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: “De que forma a Inteligência Artificial e as tecnologias emergentes impactam as práticas de liderança na Gestão de Projetos, considerando seus benefícios e desafios?” Para tanto, desenvolveu-se uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), consultando-se um conjunto de base de dados – *Emerald Insight*, *IEE Xplore*, *Science Direct*, *Scopus* e *Springer* – e considerando o período compreendido entre 2020 e 2024.

Além desta seção introdutória, uma breve revisão da literatura é apresentada na seção 2. A metodologia empregada é discutida na seção 3, seguida pela análise dos resultados e discussões na seção 4. As considerações finais são apresentadas na seção 5, seguida pelas referências.

2. Referencial Teórico

Fundamentando este trabalho, o referencial teórico contempla aspectos relacionados à Inteligência Artificial na Gestão de Projetos.

2.1. Inteligência Artificial na Gestão de Projetos

Conforme Yang *et al.* (2024), a crescente complexidade dos projetos e a necessidade de respostas rápidas e precisas impulsionaram a adoção da IA como ferramenta estratégica na Gestão de Projetos. Os autores também apontam que a IA tem o potencial de transformar significativamente os processos gerenciais, permitindo maior previsibilidade na alocação de recursos, otimização de cronogramas e melhor gerenciamento de riscos, uma vez que sistemas baseados em aprendizado de máquina, por exemplo, são capazes de analisar grandes volumes de dados históricos para fornecer insights sobre padrões de desempenho, identificando áreas críticas que exigem intervenção proativa por parte dos gestores.

Além da análise preditiva, a IA tem sido amplamente utilizada para automatizar tarefas repetitivas e administrativas, liberando os gestores para focarem em atividades estratégicas. Shick *et al.* (2024) demonstram que ferramentas de IA aplicadas ao gerenciamento de projetos facilitam a coleta e organização de informações, reduzindo o tempo gasto em processos burocráticos, e auxiliam no monitoramento contínuo do projetos, gerando alertas automáticos sobre desvios de escopo, prazos e orçamento e permitindo, assim, intervenções rápidas e eficazes.

Apesar das vantagens evidentes, a implementação da IA na Gestão de Projetos ainda enfrenta desafios. Chen *et al.* (2022) apontam que a dependência de dados de qualidade e a resistência organizacional à mudança são barreiras significativas para a adoção em larga escala. Corroborando com o exposto, Van Geenhuizen (2023) ainda aponta a existência de preocupações acerca da confiabilidade das previsões feitas por algoritmos, especialmente, em projetos com elevado grau de incerteza.

3. Metodologia

Para se alcançar o objetivo proposto a este estudo, utilizou-se o método da RSL proposto por Khan *et al.* (2003) que se encontra estruturado em cinco etapas, quais sejam: questionamento; identificação; avaliação; sumarização e interpretação. O problema de pesquisa foi previamente definido na seção introdutória e norteou o processo de busca.

Definido o problema, determinou-se que as bases de dados *Emerald Insight*, *IEE Xplore*, *Science Direct*, *Scopus* e *Springer* seriam consultadas na fase de identificação. A escolha desse conjunto de banco de dados se deu devido à amplitude e visibilidade de seus catálogos que abarcam estudos internacionais, bem como ao rigor dos critérios de avaliação dos periódicos indexados e ao emprego de indicadores internacionais de produção científica.

O período de busca nas bases supracitadas ocorreu na primeira quinzena de janeiro de 2025. A exploração da literatura se deu por meio da seguinte palavra-chave: (“artificial intelligence” OR “AI”) AND (“leadership” OR “manager”) AND (“project management”). Selecionaram-se as categorias título (*title*), resumo (*abstract*) e palavras-chave do autor (*author-specified keywords*).

O limite de tempo imposto foi de 2020-2024 e o tipo de publicação selecionado (*article type*) foi o artigo de pesquisa e de conferência (*research articles*). Consideram-se também somente estudos redigidos na língua inglesa.

A busca resultou em 952 publicações, que foram exportadas em formato RIS. Após a eliminação de resultados duplicados, com o auxílio do *software EndNote X7*, criou-se um banco de dados que foi empregado na etapa de avaliação, na qual se realizou a leitura do resumo de cada artigo encontrado. Para ser elegível, este deveria tratar da discussão do impacto da IA sobre a liderança no gerenciamento de projetos.

Conforme Marcato (2024), este processo de análise confere a este estudo características de reprodutibilidade por outros pesquisadores associadas a um elevado grau de singularidade, dado que a seleção dos artigos envolveu a leitura e interpretação pessoal das publicações encontradas. A amostra final desta etapa resultou em 25 artigos que foram então sumarizados e serão discutidos na etapa de interpretação, apresentada a continuação.

4. Resultados e Discussão

4.1. Apresentação dos resultados

A Tabela 1 sumariza as 25 publicações selecionadas, incluindo suas referências.

Tabela 1 – Resumo das publicações selecionadas

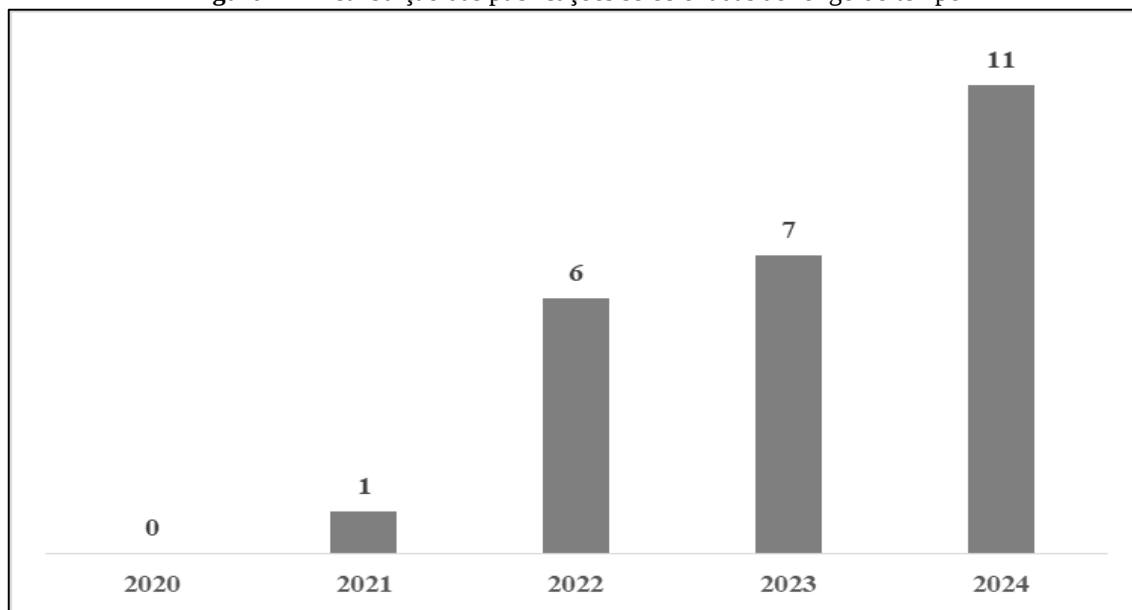
Nº	Título	Periódico	Referência
1	An authoritative study on the near future effect of artificial intelligence on project management knowledge	<i>Sustainability</i>	Fridgeirsson <i>et al.</i> (2021)
2	AI and digitalization in relationship management: Impact of adopting AI-embedded CRM system	<i>Journal of Business Research</i>	Chatterjee <i>et al.</i> (2022)
3	Innovation in SMEs, AI Dynamism, and Sustainability: The Current Situation and Way Forward	<i>Sustainability</i>	Chaudhuri <i>et al.</i> (2022)
4	The Expectations of Project Managers from Artificial Intelligence: A Delphi Study	<i>Project Management Journal</i>	Holzmann <i>et al.</i> (2022)
5	Artificial intelligence and change management in small and medium-sized enterprises: an analysis of dynamics within adaptation initiatives	<i>Annals of Operational Research</i>	Lemos <i>et al.</i> (2022)
6	Exploring the role of artificial intelligence in managing agricultural supply chain risk to counter the impacts of the COVID-19 pandemic	<i>International Journal of Logistics Management</i>	Nayal <i>et al.</i> (2022)
7	Empowering Digital Innovation by Diverse Leadership in ICT – A Roadmap to a Better Value System in Computer Algorithms	<i>Humanistic Management Journal</i>	Weber-Lewerenz e Vasiliu-Feltes (2022)
8	AI-Enabled Energy Policy for a Sustainable Future	<i>Sustainability</i>	Danish e Senjyu (2023)
9	Assessing the Accuracy of ChatGPT Use for Risk Management in Construction Projects	<i>Sustainability</i>	Aladağ (2023)
10	Team Formation for Human-Artificial Intelligence Collaboration in the Workplace: A Goal Programming Model to Foster Organizational Change	<i>IEEE Transactions on Engineering Management</i>	La Torre <i>et al.</i> (2023)
11	Towards Automating the Identification of Sustainable Projects Seeking Financial Support: An AI-Powered Approach	<i>Sustainability</i>	Behrooz <i>et al.</i> (2023)
12	Rhetoric in the Metaverse	<i>Convergence</i>	Figueiredo (2023)
13	Experience In The Use Of Artificial Intelligence In Making Managerial Decisions In The Construction Of Real Estate	<i>Journal of Applied Engineering Science</i>	Valery <i>et al.</i> (2023)
14	How AI can perpetuate – Or help mitigate – Gender bias in leadership	<i>Organizational Dynamics</i>	Newstead <i>et al.</i> (2023)
15	Exploring the impact of AI on teacher leadership: regressing or expanding?	<i>Education and Information Technologies</i>	Ghamrawi <i>et al.</i> (2024)
16	Artificial intelligence and project management: exploring the contributions and implications	<i>International Journal of Logistics Systems and Management</i>	Pereira <i>et al.</i> (2024)
17	Leveraging ChatGPT for Enhanced Logical Analysis in the Theory of Constraints Thinking Process	<i>Organizacija</i>	Aljaž (2024)
18	Realising the promises of artificial intelligence in manufacturing by enhancing CRISP-DM	<i>Production Planning & Control</i>	Bokrantz <i>et al.</i> (2024)
19	How Low-Code Tools Contribute to Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) in the Workplace: A Case Study of a Large Japanese Corporation	<i>Sustainability</i>	Takahashi <i>et al.</i> (2024)

20	How to Create and Foster Sustainable Smart Cities? Insights on Ethics, Trust, Privacy, Transparency, Incentives, and Success	<i>International Journal of Human-Computer Interaction</i>	Riedmann-Streitz et al. (2024)
21	Evaluating the impact of knowledge management and database management on decision-making process: A case study of subsea project services	<i>Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity</i>	Miraj et al. (2024)
22	Performance of a Large-Language Model in scoring construction management capstone design projects	<i>Computer Applications in Engineering Education</i>	Castelblanco et al. (2024)
23	A Human–Machine Interaction Mechanism: Additive Manufacturing for Industry 5.0—Design and Management	<i>Sustainability</i>	Rani et al. (2024)
24	The impact of artificial intelligence on intellectual capital development: Shifting requirements for professions and processes in the non-profit sector.	<i>Journal of Infrastructure, Policy and Development</i>	Popescu e Šebestová (2024)
25	Artificial intelligence and innovation management: Charting the evolving landscape	<i>Technovation</i>	Roberts e Candi (2024)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A análise dos estudos revelou expansão significativa no interesse acadêmico sobre IA e liderança em projetos, sobretudo a partir de 2022, conforme apresentado na Figura 1. O periódico *Sustainability* apareceu como o mais recorrente (28,0% do total), indicando crescente preocupação em como a tecnologia pode otimizar processos gerenciais e contribuir para práticas mais sustentáveis em projetos dentro das empresas. Além disso, a diversidade de periódicos sugere caráter interdisciplinar do tema, abrangendo áreas como Administração, Engenharia, Educação e Logística.

Figura 1 - Distribuição das publicações selecionadas ao longo do tempo



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.2. Discussão dos resultados

A análise das publicações selecionadas evidenciou que a integração das ferramentas de IA às práticas de liderança tem revolucionado a maneira como as organizações abordam a gestão, o processo de tomada de decisões e a eficiência operacional. Conforme Nayal *et al.* (2022), à medida que a tecnologia continua a evoluir rapidamente, seu impacto sobre as práticas de gestão e liderança se torna cada vez mais significativo. O uso de IA associado a plataformas como *Asana*, *Trello* e *Microsoft Project* permite automatizar atividades rotineiras, monitorar fluxos de trabalho e distribuir tarefas com maior eficiência (Aladağ, 2023). Com maior visibilidade dos processos, as equipes desenvolvem senso ampliado de responsabilidade e comprometimento, contribuindo para desempenho coletivo superior (Figueiredo, 2023; Rani *et al.*, 2024).

Um dos impactos mais relevantes da IA nas práticas de liderança reside na melhoria dos processos decisórios, que não só se tornam mais assertivos, mas também passam a se basear em uma análise oriunda de grandes volumes de dados (Weber-Lewerenz; Vasiliu-Feltes, 2022; Danish; Senjyu, 2023; Miraj *et al.*, 2024; Ghamrawi; Shal; Ghamrawi, 2024). Ghamrawi, Shal e Ghamrawi (2024) concluíram que a capacidade de analisar grandes volumes de dados em tempo real com o auxílio de algoritmos preditivos de IA possibilita a tomada de decisões fundamentadas em informações concretas, ao invés de depender apenas da intuição ou de dados incompletos, fato que impacta diretamente a estratégia das organizações.

Indo ao encontro do exposto, Miraj *et al.* (2024) afirmam que o uso dos algoritmos em questão permitem que os líderes prevejam tendências de mercado, identifiquem riscos potenciais e aloquem recursos de maneira mais eficiente, capacidade preditiva esta que não apenas aprimora a assertividade da tomada de decisões, mas também acelera sua velocidade. Em setores dinâmicos, como tecnologia e finanças, a rapidez na tomada de decisões embasadas se configura como um fator crítico para a manutenção de vantagem competitiva (Danish; Senjyu, 2023).

Outro ponto a se destacar é o impacto da IA sobre a produtividade (Aladağ, 2023; La Torre *et al.*, 2023; Rani *et al.*, 2024). Conforme Aladağ (2023), o uso conjunto da IA com ferramentas de Gestão de Projetos, como o *Microsoft Project*, tem otimizado os fluxos de trabalho, permitindo que os líderes distribuam tarefas com maior eficiência e acompanhem seu progresso em tempo real, bem como automatizado atividades administrativa rotineiras, como o

envio de e-mails, reduzindo a carga operacional dos colaboradores e permitindo que estes se concentrem em atividades de maior valor agregado.

Além disso, a utilização de tais ferramentas tem fortalecido a transparência dentro das organizações, dado que permite que os membros das equipes visualizem o status das tarefas, identifiquem possíveis gargalos e proponham soluções em tempo hábil, nível este de transparência que, segundo Rani *et al.* (2024), fomenta um senso de responsabilidade e comprometimento que resulta em um aumento da produtividade.

A melhoria na comunicação e colaboração entre equipes é outro benefício crucial da adoção da IA e ferramentas de gerenciamento de projetos (Fridgeirsson *et al.*, 2021; Holzmann; Zitter; Peshkess, 2022; Behrooz *et al.*, 2023; Aljaž, 2024; Bokrantz; Subramaniyan; Skoogh, 2024). Fridgeirsson *et al.* (2021) ressaltam que a tecnologia facilitou a comunicação e cooperação no ambiente corporativo moderno, caracterizado pelo crescimento do trabalho remoto e equipes geograficamente distribuídas, uma vez que garante o alinhamento em relação a metas, prazos e progresso dos projetos. Behrooz *et al.* (2023) destacam que ferramentas tecnológicas, como *Slack*, *Microsoft Teams* e *Zoom*, tornaram-se indispensáveis para a manutenção da comunicação eficiente entre membros de equipes, independentemente de sua localização física.

Holzmann, Zitter e Peshkess (2022) também apontam o uso de assistentes virtuais e *chatbots* como outro avanço significativo para apoiar a comunicação e colaboração entre equipes e distintos *stakeholders*. Os autores afirmam que tais agentes inteligentes podem responder a dúvidas frequentes, atualizar status de atividades e até sugerir ações corretivas com base em métricas de desempenho, promovendo uma gestão mais eficiente, transparente e integrada, bem como reduzindo falhas na comunicação entre as partes interessadas.

Bokrantz, Subramaniyan e Skoogh (2024) ressaltam que, com o advento destas tecnologias, os líderes têm acesso a atualizações em tempo real sobre o desempenho das equipes e podem intervir rapidamente caso surjam desafios, fato que, segundo Aljaž (2024), torna-se essencial para a manutenção de uma colaboração eficiente e promoção de uma dinâmica organizacional coesa.

Apesar dos benefícios substanciais proporcionados pela IA e pelas tecnologias de gerenciamento de projetos, os líderes devem estar atentos aos desafios inerentes à integração dessas ferramentas nas organizações, destacando-se a resistência à mudança como o principal obstáculo a ser superado (Chatterjee; Chaudhuri; Vrontis, 2022; Lemos *et al.*, 2022;

Castelblanco; Cruz-Castro; Yang, 2024; Pereira *et al.*, 2024; Popescu; Šebestová, 2024). Castelblanco, Cruz-Castro e Yang (2024) concluíram que colaboradores e gestores intermediários frequentemente demonstram hesitação na adoção de novas tecnologias, em especial, quando temem que estas possam substituir suas atividades ou exigir o desenvolvimento de novas competências. Os autores destacam que essa resistência pode se manifestar: na relutância em utilizar novos softwares; na recusa em participar de treinamentos; ou na falta de disposição para aceitar transformações na cultura organizacional.

Segundo Popescu e Šebestová (2024), superar dita resistência exigem uma abordagem estratégica pautada na comunicação clara sobre os benefícios das novas tecnologias; transparência na forma de implementação das ferramentas; e capacitação contínua e assistida dos colaboradores acerca de como utilizá-las de maneira eficaz. Pereira *et al.* (2024) ressaltam que os líderes devem desempenhar um papel ativo na construção e promoção de uma cultura de adaptabilidade e aprendizado contínuo, garantindo que os funcionários se sintam apoiados durante todo o processo de transição.

As questões éticas representam outro desafio que líderes devem considerar ao implementar a IA e outras ferramentas tecnológicas nas práticas de Gestão de Projetos (Chaudhuri *et al.*, 2022; Holzmann; Zitter; Peshkess, 2022; Newstead; Eager; Wilson, 2023; Riedmann-Streitz *et al.*, 2024). Conforme Chaudhuri *et al.* (2022), à medida que as organizações coletam e analisam informações pessoais para aprimorar seus serviços, as preocupações com a privacidade de dados se tornam ainda mais relevantes. Nesse contexto, Holzmann, Zitter e Peshkess (2022) afirmam que os gestores devem adotar medidas proativas para assegurar que as tecnologias implementadas sejam eticamente responsáveis e estejam em conformidade com regulamentações de privacidade, tal qual o Regulamento Geral de Proteção de Dados (GDPR) na União Europeia.

Para tanto, Newstead, Eager e Wilson (2023) ressaltam a importância de se selecionar ferramentas da IA que sejam transparentes em relação ao processamento de dados, bem como a atenção aos riscos de discriminação ou tratamento injusto em decisões automatizadas. Além disso, Riedmann-Streitz *et al.* (2024) destacam que é fundamental estabelecer políticas claras sobre o uso de dados a fim de garantir que colaboradores e clientes compreendam como suas informações serão utilizadas e protegidas.

As lacunas de conhecimento técnico, por fim, representam outro desafio na adoção de novas tecnologias (Roberts; Candi, 2024; Takahashi; Javed; Kohda, 2024). Embora a IA e os

softwares de gerenciamento de projetos tenham o potencial de transformar as práticas de liderança, Takahashi, Javed e Kohda (2024) concluíram que seu sucesso depende da capacidade dos colaboradores de utilizá-los adequadamente, uma vez que a falta de expertise técnica entre os funcionários pode limitar o aproveitamento máximo de tais ferramentas.

Para mitigar esse desafio, Roberts e Candi (2024) afirmam que as organizações devem investir em programas de capacitação que forneçam aos colaboradores o conhecimento técnico necessário para explorar plenamente o potencial dessas tecnologias, destacando que dito investimento no desenvolvimento de capital humano é essencial para garantir que as empresas possam usufruir integralmente dos benefícios da tecnologia e manter sua competitividade em um ambiente de negócios em constante evolução.

5. Considerações Finais

O presente estudo tem como objetivo realizar uma revisão da literatura acerca de artigos publicados entre 2020 e 2024 que tratam da integração entre a IA e tecnologias emergentes e as práticas de liderança em Gestão de Projetos, visando identificar benefícios e desafios oriundos dela. Os resultados demonstram que a IA exerce impacto significativo sobre as práticas de liderança na Gestão de Projetos, especialmente ao fortalecer a tomada de decisão, aumentar a produtividade e melhorar a comunicação e a colaboração entre equipes. O uso de sistemas inteligentes contribui para operações mais eficientes, análises mais robustas e ambientes de trabalho mais integrados.

Apesar desses avanços, desafios persistem, incluindo resistência à mudança, preocupações éticas e lacunas de conhecimento técnico. A adoção bem-sucedida da IA depende de estratégias organizacionais que combinem comunicação clara, capacitação contínua e políticas eficazes de governança de dados.

Academicamente, este estudo contribui ao consolidar evidências recentes sobre o tema e oferecer uma visão abrangente dos impactos da IA no exercício da liderança em projetos, oferecendo uma base teórica para que pesquisadores e profissionais da área possam evidenciar temas emergentes e oportunidades de estudo para futuras investigações.

No âmbito gerencial, ele ressalta o uso da IA como ferramenta de apoio à liderança orientada por dados, tornando mais assertivo o processo de tomada de decisões em um ambiente de projetos cada vez mais dinâmico e complexo. Destaca-se também a necessidade de

desenvolvimento de competências digitais e interpretativas para garantir uso alinhado, estratégico e responsável da tecnologia.

Em relação a limitações, embora se tenha consultado múltiplas bases de dados para a confecção deste estudo, excluíram-se trabalhos teóricos e conceituais, tais como revisões da literatura e modelos de pesquisa avaliados por meio de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) ou DEMATEL. A pesquisa também se restringiu ao período entre 2020 e 2024, fato que pode ter excluído pesquisas relevantes anteriores.

O estudo se concentrou principalmente nos efeitos positivos da IA sobre a liderança em gerenciamento de projetos, não abrangendo, portanto, seus potenciais efeitos negativos, como o risco de dependência excessiva da IA ou preocupações éticas relacionadas à automação e tomada de decisões em IA.

Futuros estudos devem elaborar mapas de cocitação e palavras-chave, bem como quantificar quais são os principais autores da área e os países com o maior número de publicações. Recomenda-se que novos estudos aprofundem a investigação empírica sobre os impactos positivos e negativos reais da IA e tecnologias emergentes em contextos organizacionais diversos, como em Pequenas e Médias Empresas (PME), que frequentemente enfrentam maiores desafios quando da adoção tecnológica.

Novos estudos devem ser realizados de forma a elaborar uma análise comparativa entre diferentes setores econômicos quanto ao uso estratégico da IA na liderança de projetos, cujo resultado pode oferecer valiosos *insights* para o desenvolvimento de política organizacionais e programas de capacitação focados em competências digitais e emocionais.

Novas pesquisas podem aprofundar a investigação por meio de diferentes abordagens metodológicas. Estudos longitudinais, por exemplo, podem analisar os efeitos da IA no desempenho de projetos ao longo do tempo, considerando variáveis como engajamento das equipes, eficiência na tomada de decisão e capacidade de inovação.

Por fim, deve-se explorar a integração entre IA e estilos de liderança contemporâneos, como a liderança servidora ou transformacional, a fim de compreender como essas abordagens se complementam ou se chocam em ambientes digitais.

REFERÊNCIAS

- ALADAĞ, Hande. **Assessing the Accuracy of ChatGPT Use for Risk Management in Construction Projects.** Sustainability, v.15, n.22, p.1-18, 2023.
- ALJAŽ, Tomaz. **Leveraging ChatGPT for Enhanced Logical Analysis in the Theory of Constraints Thinking Process.** Organizacija, v.57, n.2, p.202-214, 2024.
- BEHROOZ, Hojat; LIPIZZI, Carlo; KORFIATIS, George; LLBEIGI, Mohammad; POWELL, Martin; NOURI, Mina. **Towards Automating the Identification of Sustainable Projects Seeking Financial Support: An AI-Powered Approach.** Sustainability, v.15, n.12, p.1-22, 2023.
- BOKRANTZ, Jon; SUBRAMANIYAN, Mukund; SKOOGH, Andres. **Realising the promises of artificial intelligence in manufacturing by enhancing CRISP-DM.** Production Planning & Control, v.35, n.16, p.2234-2254, 2024.
- CASTELBLANCO, Gabriel; CRUZ-CASTRO, Laura Melissa; YANG, Zhenlin. **Performance of a Large-Language Model in scoring construction management capstone design projects.** Computer Applications in Engineering Education, v. 32, n. 6, 2024.
- CHATTERJEE, Sheshadri; CHAUDHURI, Ranjan; VRONTIS, Demetris. **AI and digitalization in relationship management: Impact of adopting AI-embedded CRM system.** Journal of Business Research, v.150, p.437-450, 2022.
- CHATTERJEE, Sheshadri; CHAUDHURI, Ranjan; THRASSOU, Alkis; VRONTIS, Demetris. **International relationship management during social distancing: the role of AI-integrated social CRM by MNEs during the Covid-19 pandemic.** International Marketing Review, v.40, n.5, p.1263-1294, 2023.
- CHAUDHURI, Ranjan; CHATTERJEE, Sheshadri; VRONTIS, Demetris; CHAUDHURI, Sumana. **Innovation in SMEs, AI Dynamism, and Sustainability: The Current Situation and Way Forward.** Sustainability, v. 14, n. 19, 2022.
- CHEN, Yu; ALBERT, Leslie Jordan; JENSEN, Scott. **Innovation farm: Teaching artificial intelligence through gamified social entrepreneurship in an introductory MIS course.** Decision Sciences Journal of Innovative Education, v.20, n.1, p.43-56, 2022.
- DANISH, Mir Sayed San; SENJYU, Tomonobu. **AI-Enabled Energy Policy for a Sustainable Future.** Sustainability, v.15, n.9, p.1-15, 2023.
- FIGUEIREDO, Sergio. **Rhetoric in the Metaverse.** Convergence, v.29, n.1, p.81-96, 2023.
- FRIDGEIRSSON, Thordur Vikingur; INGASON, Helgi Thor; JONASSON, Haukur Ingi; JONSDOTTIR, Hildur. **An authoritative study on the near future effect of artificial intelligence on project management knowledge.** Sustainability, v.13, n.4, p.1-20, 2021.
- GHAMRAWI, Norma; SHAL, Tarek; GHAMRAWI, Najah. **Exploring the impact of AI on teacher leadership: regressing or expanding?** Education and Information Technologies, v.29, n.7, p.8415-8433, 2024.
- HOLZMANN, Vered; ZITTER, Daniel; PESHKESS, Sahar. **The Expectations of Project Managers from Artificial Intelligence: A Delphi Study.** Project Management Journal, v.53, n.5, p.438-455, 2022.
- KHAN, Khalid S.; KUNZ, Regina; KLEIJNEN, Jos; ANTES, Gerd. **Five steps to conducting a systematic review.** Journal of the Royal Society of Medicine, v. 96, p. 118-121. 2003.
- LA TORRE, Davide; COLAPINTO, Cinzia.; DUROSINI, Ilaria; TRIBERTI, Stefano. **Team Formation for Human-Artificial Intelligence Collaboration in the Workplace: A Goal Programming Model to Foster Organizational Change.** IEEE Transactions on Engineering Management, v.70, n.5, p.1966-1976, 2023.



LEMOS, Sara; FERREIRA, Fernando; ZOPOUNIDIS, Constantin; GALARIOTIS, Emilios; FERREIRA, Neusa. **Artificial intelligence and change management in small and medium-sized enterprises: an analysis of dynamics within adaptation initiatives.** Annals of Operations Research, 2022.

MARCATO, João Guilherme. **Desafios e impactos da inteligência artificial na gestão de projetos: uma revisão sistemática da literatura.** Revista de Ciência e Tecnologia Fatec Lins, v.10, n.20, p.280-294, 2024.

MIRAJ, Perdana; BERAWI, Mohammed Ali; ANINDITYA, Arinka; SARI, Mustika. **Evaluating the impact of knowledge management and database management on decision-making process: A case study of subsea project services.** Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, v. 10, n. 3, 2024.

NAYAL, Kirti; RAUT, Rakesh; PRIYADARSHINEE, Pragati; NARKHEDE, Balkrishna.; KAZANCOGLU, Yigit. **Exploring the role of artificial intelligence in managing agricultural supply chain risk to counter the impacts of the COVID-19 pandemic.** International Journal of Logistics Management, v.33, n.3, p.744-772, 2022.

NEWSTEAD, Toby; EAGER, Bronwyn; WILSON, Suze. **How AI can perpetuate – Or help mitigate – Gender bias in leadership.** Organizational Dynamics, v.52, n.4, p.1-14, 2023.

PEREIRA, Leandro; NOBRE, Ricardo; DIAS, Alvaro; LOPES, Renato; GONÇALVES, Rui Gonçalves. **Artificial intelligence and project management: exploring the contributions and implications.** International Journal of Logistics Systems and Management, v.47, n.4, p.432-467, 2024.

POPESCU, Cristina Raluca; ŠEBESTOVÁ, Jarmila Duhacek. **The impact of artificial intelligence on intellectual capital development: Shifting requirements for professions and processes in the non-profit sector.** Journal of Infrastructure, Policy and Development, v. 8, n. 10, 2024.

RANI, Sunanda; JINING, Dong; SHOUKAT, Khadija; SHOUKAT, Muhammad Usman; NAWAZ, Saqib Ali. **Human–Machine Interaction Mechanism: Additive Manufacturing for Industry 5.0—Design and Management.** Sustainability, v. 16, n. 10, 2024.

RESHETNIKOVA, Natalia; MIKHAYLOV, Artur. **Artificial Intelligence Development: Implications for China.** Montenegrin Journal of Economics, v.19, n.4, p.55-72, 2023.

RIEDMANN-STREITZ, Christine; STREITZ, Norbert; ANTONA, Margherita; MARCUS, Aaron; MARGETIS, George; NTOA, Stavroula. **How to Create and Foster Sustainable Smart Cities? Insights on Ethics, Trust, Privacy, Transparency, Incentives, and Success.** International Journal of Human-Computer Interaction, v.40, n.5, p.1-17, 2024.

ROBERTS, Deborah; CANDI, Marina. **Artificial intelligence and innovation management: Charting the evolving landscape.** Technovation, v.136, 2024.

SHICK, Michael; JOHNSON, Nathan; FAN, Yang. **Artificial intelligence and the end of bounded rationality: a new era in organizational decision making.** Development and Learning in Organizations, v. 38, n. 2, p. 1-12, 2024.

TAKAHASHI, Natsumi; JAVED, Amna; KOHDA, Youji. **How Low-Code Tools Contribute to Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) in the Workplace: A Case Study of a Large Japanese Corporation.** Sustainability, v.16, n.13, p.1-19, 2024.

VALERY, Mishchenko; SEMENOV, Alexey; BREDIKHINA, Natalia; BREDIKHIN, Aleksandr. **Experience In The Use Of Artificial Intelligence In Making Managerial Decisions In The Construction Of Real Estate.** Journal of Applied Engineering Science, v.21, n.2, p.712-720, 2023.

VAN GEENHUIZEN, Marina. **Knowledge Advancing Shopping Mall Living Labs and Customer Value Co-Creation, with a Focus on Social Integration.** Sustainability, v.15, n.22, 2023.

VRONTIS, Demetris; CHAUDHURI, Ranjan; CHATTERJEE, Sheshadri. **Role of ChatGPT and Skilled Workers for Business Sustainability: Leadership Motivation as the Moderator.** Sustainability, v.15, n.18, p.1-20, 2023.



WEBER-LEWERENZ, Bianca; VASILIU-FELTES, Ingrid. **Empowering Digital Innovation by Diverse Leadership in ICT – A Roadmap to a Better Value System in Computer Algorithms**. Humanistic Management Journal, v.7, n.1, p.117-134, 2022.

YANG, Yuqin; CHEN, Linbaiyu; HE, Wenmeng; SUN, Daner; SALAS-PILCO, Sdenza Zobeida. **Artificial Intelligence for Enhancing Special Education for K-12: A Decade of Trends, Themes, and Global Insights (2013–2023)**. International Journal of Artificial Intelligence in Education, 2024.