



POR LIEN MENDES

Especialista em Gestão de Pessoas, mentora de líderes e consultora de Desenvolvimento Humano, certificada em Liderança pela Ohio University.
E-mail: contato@lienmendes.com.br

LIDERANÇA NA ERA DA IA



MAGNIFIC

Imagine entrar em uma reunião importante com uma análise impecável em mãos. Dados organizados, cenários comparados, riscos identificados e alternativas de decisão. Um trabalho que, até pouco tempo atrás, consumiria horas ou talvez até dias para ser feito. Contudo, atualmente ele pode ser feito, com apoio da Inteligência Artificial (IA), em uma fração desse tempo anterior à nova era digital.

Mas esta facilidade de gerar análises em tempos recordes tem provocado muitas inseguranças na hora da tomada de decisões nas empresas entre as lideranças. Dentre elas, algumas questões surgem: Qual caminho faz mais sentido? O que os dados não mostram? Que premissas sustentam aquela análise? Quem será afetado pela decisão? Que risco vale a pena assumir? E se a recomendação estiver errada, quem perceberá? É a partir daí que a conversa sobre IA fica mais interessante para quem lidera.

Durante muito tempo, conhecimento técnico ajudou a construir autoridade. Quem dominava um assunto era procurado para resolver problemas, orientar colegas e tomar decisões. Muitos profissionais chegaram à liderança justamente porque se tornaram excelentes especialistas. De fato, o conhecimento continua indispensável, o que mudou foi o acesso a ele.

O *Global Leadership Study 2026*, da Harvard Business Impact, ouviu 1.139 líderes seniores de mais de 15 países e constatou que

98% das organizações pesquisadas já integraram IA, ao menos moderadamente, aos fluxos de trabalho. Em 35%, ela já está presente em escala nos processos centrais. Quando informação, análises e respostas se tornam mais acessíveis, uma antiga fonte de autoridade começa a perder exclusividade. O valor do líder aparece menos em ser a pessoa que sabe tudo e mais na capacidade de *interpretar, questionar, conectar* e decidir. É aqui que entra o julgamento.

A resposta pode estar certa, e a decisão, errada

O mesmo estudo mostra que 53% dos respondentes esperam maior uso de IA pelos líderes nas decisões estratégicas. Ao mesmo tempo, 42% apontam maior responsabilização desses líderes pelos resultados relacionados à tecnologia. Vamos olhar para esses dois números juntos: teremos mais tecnologia participando das decisões e continuaremos precisando de alguém que responda por elas. Afinal, uma ferramenta pode cruzar indicadores de desempenho e apontar quem parece mais preparado para assumir uma posição, mas o líder precisa verificar os critérios utilizados, perceber o que ficou fora dos dados, compreender o momento da equipe e assumir a escolha.

A IA pode comparar cenários e recomendar uma alternativa, mas é o líder que precisa avaliar os riscos e as consequências. A avançada tecnologia pode entregar uma análise tecnicamente con-

sistente, entretanto, ainda assim, cabe ao líder perceber quando aquela resposta não serve para aquele contexto.

Julgamento não é intuição disfarçada de experiência. Exige confrontar uma recomendação com fatos, contexto e consequências, reconhecer o que ainda não sabemos, ouvir perspectivas que contradizem nossa primeira conclusão e sustentar decisões mesmo quando não existe certeza absoluta.

A própria Harvard Business Impact aponta essa exigência: à medida que a IA passa a influenciar informação, velocidade e ação, cabe ao líder decidir no que confiar, quando questionar e como aplicar aquilo que recebe. Talvez seja justamente aí que esteja uma das mudanças mais importantes no exercício da liderança na era da IA.

Essa mudança toca especialmente os profissionais que chegaram à liderança pela excelência técnica. Quem construiu a carreira resolvendo problemas tende a repetir esse comportamento quando assume uma equipe. Surge uma dificuldade, responde. Aparece uma dúvida, orienta. A experiência acumulada reforça sua posição de referência. Até que responder se transforma na principal forma de liderar, há um custo nisso.

Quando o líder resolve antes que a equipe pense, pode ganhar velocidade naquele momento, mas retira das pessoas oportunidades de formular hipóteses, testar argumentos, tomar pequenas decisões e desenvolver julgamento. A IA torna essa questão ainda mais relevante porque acrescenta uma fonte poderosa de respostas à disposição de todos. Por isso, vejo uma mudança importante no uso que o líder faz do próprio conhecimento. Sua experiência pode servir menos para mostrar que sabe e mais para elevar a qualidade do pensamento ao seu redor.

Isso significa fazer perguntas que revelem premissas frágeis, colocar perspectivas diferentes na conversa, perceber o que não está sendo dito, conectar informações que aparecem separadas e criar espaço para que alguém discorde. Significa mobilizar a inteligência disponível nas pessoas, nos dados, em outras áreas, nos clientes e também na tecnologia.

Os dados reforçam essa direção. Entre as capacidades que ganharam importância em 2026 aparecem inteligência emocional e social, agilidade e resiliência, interpretação de informações complexas e desenvolvimento do crescimento e desempenho de outras pessoas. Quando a pesquisa olha especificamente para ambientes formados por pessoas e IA, duas capacidades aparecem no topo: questionar e desafiar decisões da IA e administrar as dinâmicas humanas complexas ampliadas por ela. O fato é que aprendemos rapidamente a perguntar à IA, agora precisaremos cuidar para não desaprender a pensar sem ela.

Como se forma julgamento quando a primeira análise já vem pronta?

Esse talvez seja um dos desafios menos óbvios dessa transformação da liderança em tempos de IA. Pense em como construímos experiência profissional. Preparamos uma análise, apresentamos

ao gestor e descobrimos que deixamos uma variável importante de fora; então, refazemos. Participamos de uma reunião e vemos alguém mais experiente questionar uma premissa que parecia evidente. Defendemos uma ideia, ouvimos uma pergunta para a qual não temos resposta e voltamos aos dados. Tomamos pequenas decisões e convivemos com suas consequências. Foi assim que boa parte do nosso repertório se formou.

Agora podemos entregar à IA a pesquisa, a primeira análise, a síntese e até uma recomendação. Ganhamos eficiência e, esse ganho, é concreto. No estudo, 83% dos respondentes relatam impacto da IA sobre eficiência e produtividade. Todavia eficiência também tem um preço quando eliminamos indiscriminadamente as etapas nas quais as pessoas aprendiam.

Se automatizarmos parte do trabalho pelo qual profissionais construíam capacidade de análise, a pergunta é: como formarão o julgamento que depois esperamos deles como líderes? Esta pergunta deveria entrar na agenda de desenvolvimento das organizações.

Podemos pedir que alguém formule uma hipótese antes de consultar a IA. Depois, comparar os raciocínios ou entregar uma recomendação produzida pela tecnologia e pedir que a pessoa encontre suas fragilidades. Podemos pedir que defenda uma decisão, escute argumentos contrários e reveja sua posição diante de fatos melhores. O objetivo não é criar uma disputa entre inteligência humana e artificial e sim preservar experiências que ensinam as pessoas a pensar.

Isso também muda o papel do líder no desenvolvimento da equipe. Desenvolver deixa de ser apenas transmitir conhecimento ou indicar ferramentas. Passa a incluir a criação deliberada de situações em que as pessoas possam analisar, decidir, errar, receber *feedback* e revisar o próprio raciocínio.

Talvez esteja aí uma responsabilidade pouco discutida da liderança na era da IA. As empresas certamente continuarão buscando produtividade, e devem fazê-lo. A tecnologia poderá assumir tarefas repetitivas, acelerar análises e ampliar nossa capacidade de trabalhar com grandes volumes de informação. Mas precisamos escolher com cuidado o que queremos automatizar e o que ainda precisamos experimentar para aprender. Porque algumas ineficiências aparentes são, na verdade, espaços de formação.

O trabalho do líder começa justamente onde a resposta pronta termina: compreender o contexto, questionar o que recebeu, decidir e responder pelas consequências. E talvez sua responsabilidade vá um pouco além. Em um ambiente cercado por respostas prontas e cada vez mais rápidas, liderar também será garantir que as pessoas continuem sendo capazes de construir as próprias respostas em melhor tempo com o suporte tecnológico.

Isto porque o maior risco da IA para a liderança talvez não seja substituir quem pensa e sim permitir que paremos de formar pessoas capazes de pensar sem ela. Já pensou nisso? ■

**Um grande abraço,
Lien.**