EDIÇÃO 16 • 2026

REVISTA

# LÍDERES

Empreender com IA também exige liderança

Desvendando o segredo dos grandes vendedores

Líder, você sabe o que ainda não sabe?

O líder que evita decisões difíceis



## DANILO GATO

# LIDERAR COM IA

O que muda quando a tecnologia entra na equipe

Acesse www.revistalideres.com.br

ISSN 2965-9280

EDITORIAL

# BEM VINDOS À 16ª EDIÇÃO DA REVISTA LÍDERES

Prezados leitores,

A 16ª edição da Revista Líderes convida você a refletir sobre uma questão decisiva para o nosso tempo: como ampliar nossas capacidades sem perder aquilo que dá sentido à liderança?

A tecnologia transforma o trabalho, abre possibilidades e desafia certezas. Entretanto, dispor de novos recursos não significa, por si só, tomar melhores decisões. Entre a ferramenta e o resultado estão o conhecimento, o discernimento e a responsabilidade de quem a utiliza.

Em nossa entrevista de capa, Danilo Gato compartilha sua trajetória e sua visão sobre aprendizagem, inteligência artificial e gestão de agentes. A conversa destaca a importância de partir de problemas reais, conhecer os limites das ferramentas e acompanhar suas entregas. Mais do que acelerar tarefas, o desafio é compreender o que pode ser transformado e qual valor desejamos gerar.

Nos artigos desta edição, Emerson Ciociorowski examina o preparo dos conselhos para a inteligência artificial, enquanto Edmir Kuazaqui aborda a necessidade de preservar a empatia e o julgamento humano nas decisões apoiadas por algoritmos. Flávio Lettieri nos provoca a reconhecer o que ainda não sabemos, e Pedro Panos convida a repensar o significado do sucesso e a contribuição que construímos ao longo da carreira.

Cristina Calligaris reforça a confiança e a coerência entre discurso e prática. Luiz Marins mostra que o desempenho em vendas exige conhecimento, preparação e desenvolvimento profissional. São perspectivas diferentes que se encontram em um compromisso comum: transformar aprendizado em uma atuação mais consciente e consistente.

Na metáfora desta edição, dois viajantes nos ajudam a perceber que aceitar apoio não diminui nossas capacidades. Pode ampliar o alcance delas. A indicação de leitura complementa esse convite ao desenvolvimento pessoal e à reflexão sobre nossas escolhas.

Seguimos com a missão de inspirar, provocar e oferecer conteúdo relevante para quem deseja desenvolver pessoas, fortalecer organizações e transformar conhecimento em resultados.

Boa leitura! Que estas páginas ampliem suas possibilidades e fortaleçam uma liderança com estratégia, humanidade, propósito e responsabilidade.



**Editor-chefe da Revista Líderes:**
Adm. Prof. Douglas De Matteu, PhD

**Revisão e Diagramação:**
Nathercia Calado Alves

*Os artigos publicados nesta revista refletem exclusivamente a opinião de seus autores.*
*A revista não se responsabiliza pelo conteúdo das colaborações.*

# SUMÁRIO


04 **Liderar com IA: O que muda quando a tecnologia entra na equipe**
Danilo Gato • entrevista por Douglas De Matteu

16 **Empreender com IA também exige liderança**
Prof. Douglas De Matteu, PhD

20 **Gestão de Empatia Tech-Driven: Como liderar com sensibilidade quando a decisão vem de algoritmo**
Adm. Dr. Edmir Kuazaqui

25 **O profissional que deu certo na carreira, mas perdeu o sentido do trabalho**
Pedro Panos Mouradian

29 **Inteligência artificial nos conselhos: O desafio está além da tecnologia**
Emerson Ciociorowski

33 **Desvendando o segredo dos grandes vendedores**
Luiz Marins

35 **Líder, você sabe o que ainda não sabe?**
Flávio Lettieri

39 **O líder que evita decisões difíceis**
Escola de Líderes • Caso 07

40 **Confiança em ação: Liderança pelo exemplo como diferencial competitivo**
Cristina Calligaris

43 **OpenAI promove formação em ChatGPT Work para empreendedores em Jaguariúna**
Eventos

45 **Os Viajantes e a Montanha**

48 **Indicação de livro**

# Liderar com IA: O que muda quando a tecnologia entra na equipe

Por Prof. Douglas De Matteu, PhD



***Danilo Gato fala sobre aprendizagem, agentes de inteligência artificial e a responsabilidade de quem decide como a tecnologia será usada no trabalho.***

Consultor de inteligência artificial para empresas, professor e fundador da Comunidade Profissionais do Futuro (CPDF), Danilo Gato acompanha a adoção da IA a partir de duas frentes: a formação de profissionais e a implementação de soluções nos negócios. Sua trajetória passou pelo design, pelo marketing digital e pelo mercado financeiro antes da mudança de foco para a inteligência artificial generativa.

Nesta conversa com a Revista Líderes, ele conta como reposicionou sua carreira, descreve experiências de consultoria e explica o que mudou ao incorporar agentes à própria rotina. Para Danilo, o gestor precisa conhecer a tecnologia, identificar problemas concretos e acompanhar as entregas. As oportunidades vêm acompanhadas de decisões sobre cultura, modelos de negócio, qualidade e limites de autonomia.

**Revista Líderes | Você é formado em design, passou pelo marketing digital e pelo mercado financeiro e hoje tem a vida profissional voltada à IA. Como aconteceu essa aproximação e o que fez você decidir mudar de área?**

**Danilo Gato:** Minha esposa até me chama de "Chato GPT", porque eu não paro de falar disso. Sou formado em design e sempre fui empreendedor. Desde que me formei, trabalhei prestando serviços para empresas e buscando oportunidades em áreas que pudessem ser melhores do que aquela em que eu estava. Primeiro aprendi web design, depois programação de sites. Entrei no marketing digital quando percebi que as empresas não queriam apenas um site: elas queriam vender.

Tornei-me gerente em uma agência que atendia multinacionais e tive uma experiência importante com tecnologia. Mais adiante, migrei para a área comercial, que me levou ao mercado financeiro, por volta de 2016. Foi uma fase de crescimento profissional e de remuneração. Eu trabalhava com investimentos e planejamento financeiro e, atendendo pessoas físicas, percebi a necessidade de educação financeira. Foi daí que surgiu a ideia de criar um canal.

Como também sou ilustrador, criei o Finanças em Desenho. O canal cresceu, e eu estava feliz com o trabalho, planejando os próximos passos.

No fim de 2022, enquanto estudava para uma certificação, encontrei em um fórum uma indicação do ChatGPT como ferramenta de estudo. Criei minha conta e enxerguei que aquilo poderia mudar muita coisa.

Minha atividade principal nas redes era ensinar. Eu vendia cursos, explicava investimentos. Comecei a me perguntar por que alguém precisaria me pagar para aprender determinados assuntos se, com o tempo, esse tipo de orientação pudesse estar disponível gratuitamente nas ferramentas e nos bancos. Não estava falando de todo o trabalho de um consultor financeiro, mas daquela parte educacional que eu fazia.

Vi duas possibilidades: procurar uma interseção entre finanças e IA ou aproveitar meu interesse por tecnologia, que nunca abandonei, e aprender uma área nova. Sempre fui autodidata, e escolhi a segunda opção. No primeiro mês, montei um grupo de WhatsApp com empresários e influenciadores que conhecia e comecei a compartilhar meus testes. Eu mostrava o que estava conseguindo fazer.

Logo apareceram pedidos: alguém via uma aplicação e dizia que aquilo seria útil para a equipe de marketing da empresa, por exemplo, e me convidava para um treinamento. Esse trabalho começou em paralelo ao que eu já fazia e foi crescendo. Depois, mudei todo o meu conteúdo para inteligência artificial.

**Revista Líderes | Você percebeu uma oportunidade e investiu nela. Olhando para essa decisão, o resultado veio no prazo que esperava? Como foi reposicionar um canal que tinha uma audiência interessada em investimentos?**

**Danilo Gato:** Creio que foi uma decisão acertada, mas isso mostra como até uma previsão é complexa. No mercado financeiro, não basta prever a tendência: é preciso acertar o momento em que ela vai acontecer. E esse momento é muito mais difícil de prever. Eu imaginava que em 2023 já haveria uma revolução. A velocidade da mudança foi bem menor do que eu esperava.

Passei praticamente um ano e meio perdendo seguidores enquanto ganhava outros. O público que me acompanhava por causa de investimentos começava a receber conteúdo de IA e pedia que eu voltasse ao tema anterior. Conteúdos que antes chegavam a muita gente passaram a ter um alcance muito menor. Eu conquistava pessoas interessadas em tecnologia, mas perdia parte da audiência antiga, e o canal ficava no mesmo lugar.

Vi perfis que começaram diretamente com IA crescerem aproveitando aquele movimento, enquanto eu precisava fazer a transição. Depois de um tempo, parece que o equilíbrio mudou: havia mais gente interessada em IA do que em investimentos, e o canal voltou a crescer. Eu acreditava que daria certo, mas confesso que demorou mais do que imaginava.

**Revista Líderes | Antes de entrar na liderança, uma provocação a partir da sua formação: a IA vai matar o design ou já matou? O que deixa de existir e o que passa a ser o trabalho do designer?**

**Danilo Gato:** Acho que ela vai matar a forma como se trabalhou com design durante todo esse tempo. É diferente de dizer que matou a profissão. Quando falamos assim, muitas vezes estamos dizendo que morreu a maneira antiga de trabalhar. Também pode haver uma redução muito relevante na quantidade de pessoas necessária naquela área.

Gosto do exemplo dos bibliotecários. Eles continuam existindo, mas o trabalho não é igual ao de antes: usam computadores e outros recursos. O problema é que algumas pessoas são apaixonadas pela maneira antiga de exercer uma atividade. Para elas, quando esse jeito deixa de fazer sentido, é como se a profissão inteira tivesse acabado.

No design, vejo o profissional se tornando cada vez mais alguém de estratégia visual e de avaliação.

Aquela parte técnica de passar uma tarde ou vários dias dentro de um software para desenhar um logo, uma ilustração ou uma peça de papelaria muda muito. Eu passei por isso inúmeras vezes. O dia a dia tende a envolver mais a busca de referências, a prospecção de clientes e a orientação dos agentes que vão produzir as peças.

O designer continua precisando avaliar: está de acordo com o padrão de qualidade que ele quer entregar? Está coerente com os conceitos pensados para aquele cliente? Ele oferece ao cliente a segurança de que sabe selecionar, orientar e entregar um trabalho de qualidade. Só que passa a ter capacidade de atender mais pessoas.

Na minha visão, esse aumento de capacidade também pode gerar uma guerra de preços e uma contração do mercado. Quem se posiciona primeiro pode se tornar um dos profissionais que atendem mais clientes e até ganhar mais. Quem deixa para se adaptar depois encontra um mercado que já se reorganizou. Vejo esse movimento acontecendo em muitas áreas, não apenas no design.

**Revista Líderes | O que muda para quem lidera com essa expansão da IA? Muitos gestores ainda enxergam o ChatGPT apenas como um chat. Como entender o que está disponível e a passagem do uso individual para a gestão de pessoas e agentes?**

**Danilo Gato:** É um assunto muito amplo. Às vezes, alguém diz que usa IA, mas usa para uma atividade que não tem relação com o negócio. Por isso, gosto de começar pela comparação com a informática. O que a informatização mudou na liderança? Primeiro, o líder precisava entender que aquela transformação chegaria à empresa. Depois, precisava conhecer os recursos para conseguir tomar decisões.

Como um gestor decide sobre sistemas se não sabe que existem um CRM, um sistema de gestão ou redes sociais? Ele precisa entender as possibilidades para cruzá-las com as necessidades do negócio. Com inteligência artificial acontece a mesma coisa. Não é preciso olhar só para o nome de uma ferramenta, mas para o que a tecnologia permite fazer.

Há duas frentes. Uma é individual: cada pessoa aprende a usar seus recursos e melhora a eficiência do próprio trabalho. É como aprender a usar um computador, o Excel ou o PowerPoint. A outra é a dos processos empresariais: quais sistemas e projetos podem automatizar atividades da empresa? Educação, cultura e incentivo ao uso precisam caminhar junto com a revisão dos processos.

Isso é contínuo. A informática não parou nas planilhas e nos computadores dos anos 1990. Com IA, começamos pelo uso de chats e avançamos para outras formas de trabalho. Uma mudança importante é que o líder deixa de coordenar apenas pessoas e passa a coordenar agentes também.



Hoje tenho agentes persistentes em um sistema que desenvolvi. No meu sistema, é diferente de abrir várias conversas isoladas: há continuidade da conversa e uma estrutura de memória que organiza o contexto, registra preferências e permite retomar o trabalho. Também posso programar tarefas. Um agente comercial procura oportunidades; outro pesquisa pautas de conteúdo; outro acompanha atividades da comunidade. Tenho ainda um agente voltado à parte técnica, olhando problemas nos sites.

E começam a aparecer desafios parecidos com os da gestão de uma equipe. Você pode se perder na quantidade de tarefas, misturar assuntos e precisar separar responsabilidades. Tive que criar recursos para me organizar melhor. É literalmente um trabalho de liderança de agentes, e cada um pode acionar outros para executar partes de uma tarefa. Nas empresas, isso tende a se combinar com o trabalho das pessoas.

**Revista Líderes | Muitas empresas querem introduzir a IA, mas não conseguem gerar resultado. Como sair da ferramenta usada apenas para consulta e chegar a uma aplicação que resolva problemas reais? Por onde você começa uma consultoria?**

**Danilo Gato:** Começo pelas dores. Uma delas é o chamado shadow AI: se a empresa não traz a inteligência artificial para dentro de forma orientada, as pessoas passam a usar ferramentas por conta própria, sem autorização ou preparo. Isso pode gerar problemas com dados e com as próprias entregas. Há quem trate o que o ChatGPT ou outra ferramenta escreve como verdade, mas existe alucinação: a resposta pode conter informação inventada.

Também há questões de dados e governança. As pessoas pegam informações de clientes e colocam em ferramentas sem entender o que estão fazendo. É um ponto que merece muito cuidado. Outro desafio é a cultura. Quando você pergunta quem já ouviu falar de IA, quase todo mundo levanta a mão, mas cada pessoa tem uma imagem diferente: uma pensa em voz clonada, outra em memes, outra em um uso pessoal qualquer. Isso não significa que estejam usando a tecnologia para o trabalho.

Por isso, costumo recomendar primeiro um workshop de ativação. Mostro, na prática, possibilidades de automação, agentes, programação, imagem e vídeo, com casos de uso. As pessoas começam a relacionar aquilo com situações da própria empresa: “Isso serviria para aquele processo do marketing”; “Aquilo ajudaria o financeiro”. Ao mesmo tempo, percebem que a tecnologia está mais avançada do que imaginavam e passam a se envolver.

Comprar licenças antes de construir esse entendimento não garante uso. Já vi empresa investir nisso e, meses depois, ter pouca gente utilizando. Depois da conscientização, vem o ponto principal: a IA deve ser orientada a problemas. Não é colocar IA só para dizer que colocou, nem oferecer um treinamento genérico esperando que alguma coisa se resolva.

*Eu trabalho quase como um clínico geral:* o que impede a empresa de crescer? O que dá dor de cabeça? Quais são os maiores gastos? Onde estão os gargalos dos colaboradores? Pode ser um atendimento que funciona só no horário comercial e perde oportunidades à noite ou no fim de semana. Pode ser uma equipe que não atualiza o CRM e não faz acompanhamento dos contatos. Aí preciso entender como a atividade acontece e quais sistemas estão envolvidos.



A solução pode ser um agente, uma automação ou até um sistema mais simples. O importante é responder àquele problema. Há um risco quando você encontra alguém que já tem um software e quer encaixá-lo em qualquer necessidade. Em vez de ouvir a empresa e desenvolver uma solução adequada, a pessoa tenta vender o que já tem. Vejo investimentos sem resultado justamente porque faltou esse diagnóstico.

**Revista Líderes | Você pode contar casos em que esse diagnóstico levou a uma mudança de processo? O que foi automatizado, como vocês chegaram à solução e quais limites apareceram?**

**Danilo Gato:** Posso contar os processos, sem identificar os clientes, porque não conversei com eles para autorizar a divulgação dos nomes. Um caso recente envolvia medição e alocação de colaboradores para projetos. A pessoa me explicou o fluxo, que começava com um e-mail. Tenho uma IA desenvolvida para me ajudar a desenhar esses processos na tela, e fomos organizando cada etapa.

O e-mail vinha da controladoria, era analisado e, conforme o conteúdo, seguia por um caminho ou por outro. Depois de montar o processo inteiro, mostrei à pessoa e perguntei se faltava alguma coisa. Só depois dessa confirmação comecei a sugerir formas de resolver. Esse desenho é importante para não trabalhar em cima de uma ideia vaga do problema.

Houve caso em que uma configuração específica no ChatGPT já resolveu a necessidade, depois de ensinar a pessoa a usar. Isso não significa que uma configuração desse tipo seja a solução para qualquer problema. Em outro caso, a necessidade era diferente: alguém fazia recrutamento no LinkedIn e passava muito tempo entrando em cada perfil e montando resumos. Uma automação de navegador ajudou a coletar e organizar aquelas informações.

Também houve situações que exigiram um sistema, um agente ou um fluxo próprio. Um exemplo foi a coleta de dados de uma área para avisar a equipe quando houvesse atualização nos números que acompanhava. São soluções diferentes, porque os problemas também são diferentes.

Quando você parte do problema, há casos com ganho muito grande e outros com ganho mais moderado. E também precisa dizer quando não dá. Às vezes explico: a tecnologia ainda não chegou nesse ponto; dá para melhorar esta parte, mas aquela continua fora do alcance. Reconhecer esse limite faz parte do trabalho.

**Revista Líderes | Depois do treinamento e das primeiras aplicações, o que faz o uso continuar? Qual é a responsabilidade da liderança para que a IA não seja uma intervenção pontual que a equipe abandona?**

**Danilo Gato:** A liderança precisa estudar. Um grande erro é terceirizar o aprendizado sobre IA. O gestor tem que entender a tecnologia para identificar os problemas e depois buscar soluções ou parceiros que possam trabalhar neles. Em paralelo, é preciso manter educação continuada e cultura. Sem isso, as pessoas não usam.



Tive uma experiência em que dei um treinamento para uma equipe e me pediram para voltar no mês seguinte, aproveitando o interesse que tinha sido criado. Quando voltei, fiz algo diferente: sentei ao lado de cada líder para entender as atividades do dia a dia e ajudá-lo a melhorar o trabalho.

Um deles cuidava de redes sociais e disse que sua atividade principal era planejar campanhas. Pedi para ver o entregável, e ele abriu um documento extenso com o planejamento. Perguntei como estava usando o ChatGPT ou o Claude para ajudar. Ele respondeu que quase não usava. Quando pedi que abrisse a ferramenta, precisou perguntar como fazia para entrar.

Eu tinha mostrado aquilo no mês anterior. Havia aplicações diretas para escrever, pesquisar e ter ideias, deixando para ele a revisão, mas o uso não tinha entrado na rotina. Esse tipo de experiência me fez mudar a forma de trabalhar. Passei a atuar mais com acompanhamento de longo prazo, para manter o processo acontecendo. Uma intervenção pontual pode perder força; é um trabalho de cultura e de atenção às atividades concretas de cada pessoa.

**Revista Líderes | Você diz que o líder não pode terceirizar esse aprendizado. A transformação pode ir além de produzir mais rápido e exigir a mudança do próprio modelo de negócio?**

**Danilo Gato:** Pode, e é uma das razões para a liderança precisar entender o assunto. Em algumas áreas, você vai ter que olhar para uma mudança de modelo de negócio. Durante um treinamento para a liderança de uma editora, uma pessoa perguntou se aquilo significava que eles praticamente teriam que mudar de área. Eu disse que havia uma chance de precisarem fazer uma transformação importante.

Pense no material de aprendizagem. Na minha visão, se alguém consegue pedir um conteúdo sob medida sobre o que quer aprender, com exercícios, analogias, imagens e infográficos, isso muda a relação com alguns tipos de livro técnico ou de negócios. A pessoa também pode preferir transformar o assunto em um podcast e ouvir enquanto faz outra atividade. É diferente de apenas escrever o mesmo livro mais rápido.

Na conversa, sugeri que olhassem para modelos de negócio que poderiam fazer sentido nesse cenário, como licenciamento e remuneração de autores. A editora já tem uma relação com os autores. Poderia pensar em maneiras de autorizar determinados usos e remunerá-los por isso. Era uma possibilidade de negócio que estávamos discutindo, não algo resolvido.

O risco é ficar concentrado em como usar IA para acelerar a produção atual e não perceber que a maneira como o público consome aquele produto pode mudar. O líder precisa olhar para o futuro da atividade, e não apenas para a eficiência do processo que já conhece.

**Revista Líderes | De um lado, o líder precisa aprender; de outro, encontra uma quantidade enorme de cursos e aplicativos. O que é fundamental aprender primeiro e como avançar sem tentar dominar todas as ferramentas ao mesmo tempo?**

**Danilo Gato:** Eu começaria por uma ferramenta ampla, como ChatGPT, Claude ou Gemini. Uso essas ferramentas em situações diferentes, porque elas mudam muito e alternam posições. O mais importante, no começo, é aprender a aplicar uma delas ao cotidiano. Antes de trabalhar com os agentes, eu deixava uma dessas ferramentas aberta o dia inteiro, ajudando nas tarefas. Um cliente pedia um material sobre determinado assunto, e eu tinha informações espalhadas. Reunia aquilo e pedia à IA que lesse e organizasse um material. Se precisava de uma descrição de aula e tinha a transcrição, usava a transcrição como ponto de partida. Para uma apresentação, começava pedindo um esboço e depois desenvolvia o material. São tarefas comuns de escritório em que você pode começar a ganhar eficiência.

A pesquisa também é muito útil. Você ouve falar de um método novo na sua área e pode pedir uma investigação sobre o que ele traz de bom e de ruim, vantagens, desvantagens e desafios. Ou conversa sobre uma direção que está considerando para a empresa e pergunta se outras organizações fizeram algo parecido, o que aconteceu e quais dificuldades encontraram. Ela vira uma parceira de trabalho para explorar ideias e organizar o pensamento.

Minha recomendação é conhecer bem esse primeiro conjunto de recursos. Eu defendo experimentar um plano pago, porque, na minha experiência, os recursos disponíveis fazem diferença. Mas o aprendizado vem do uso: tentar aplicar a ferramenta ao trabalho e entender como ela funciona. Depois surgem necessidades mais específicas, e aí faz sentido procurar outras soluções.

A própria IA pode ajudar nessa busca. Você explica um problema do seu processo e pergunta se existe alguma plataforma que o resolva. Já economizei muita pesquisa assim, descobrindo ferramentas ou bibliotecas que faziam algo que eu estava tentando construir. Se você trabalha com música, por exemplo, pode depois aprender uma ferramenta especializada nessa área. É como começar pelo computador e pelo Office e, conforme o trabalho, avançar para outros programas.

Mais adiante, você percebe que repete uma sequência de tarefas e quer automatizá-la: receber um relatório em determinado horário, por exemplo, sem ter que pedir a mesma coisa todos os dias. Aí começa a entrar no trabalho com agentes. Em todas essas etapas, é necessário discernimento. A ferramenta não é dona da verdade. Você precisa ler ativamente o que ela produz e, com a prática, entender onde acerta, onde erra e como avaliar o resultado.

**Revista Líderes | Na sua experiência, quanto essa transformação pode impactar o emprego? Se a IA já executa tantas tarefas, onde continua fazendo diferença ter um profissional da área?**

**Danilo Gato:** Acredito que o impacto será muito grande. Mas é importante dizer: a mudança atinge a forma como o trabalho é feito hoje. Como ele será feito amanhã é outra questão. Podem surgir funções ligadas à fiscalização, à supervisão e à ética no uso de IA, por exemplo. As pessoas ainda não têm noção de tudo o que já é possível fazer.

Na minha visão, mesmo que a tecnologia parasse de avançar agora, a disseminação do que já existe produziria uma transformação grande. Há muita inércia no mercado, especialmente nas grandes empresas: questões de governança, resistência, falta de conhecimento ou dificuldade de saber por onde começar. Não é uma chave que vira no mesmo dia para todo mundo. A mudança acontece pouco a pouco, e algumas empresas se movem mais rápido.

Pense na criação de conteúdo. Posso pedir a um agente que pesquise um tema, escreva o roteiro e monte as imagens de um carrossel. Depois avalio: estes slides estão ruins, aquela informação precisa mudar, este ponto deve entrar. Com o tempo, posso organizar um fluxo recorrente. Isso altera um trabalho que antes era feito de outra maneira.

Só que alguém sem conhecimento de redes sociais pode produzir muitos posts e continuar sem saber se aquilo vai trazer resultado. A pessoa se pergunta: isso realmente vai fazer meu canal crescer? Então pode preferir contratar um profissional de social media que conheça as estratégias e saiba usar IA. Um leigo pode conseguir algum resultado; um profissional da área, usando bem a ferramenta, tem condições de ir muito além.

Vejo algo parecido em programação. Quem conhece os processos, entende limitações e sabe analisar o que está sendo feito consegue trabalhar com uma capacidade maior, reunindo atividades que antes estavam distribuídas entre várias especialidades. No meu caso, já pedi um protótipo para testar uma ideia e recebi algo muito mais adiantado do que esperava. Voltei, analisei o funcionamento e a segurança. Esse trabalho de avaliação continua fazendo parte do processo.

Também conversei com um advogado que me contou como usava IA para pesquisar, preparar uma defesa e depois simular a outra parte atacando os argumentos, procurando vulnerabilidades. Ele revisava e repetia o processo. É um relato de outro profissional, mas ilustra a diferença que estou apontando: o conhecimento da área é importante para analisar, escolher os recursos e avaliar o que foi produzido.

**Revista Líderes | Você levantou a ideia de uma certificação de eficiência no uso de IA. Ao mesmo tempo, muita gente começa a se apresentar como especialista. Como o líder pode avaliar quem realmente sabe entregar um trabalho?**

**Danilo Gato:** Tenho pensado que as empresas vão precisar demonstrar que sabem usar IA. Quando um cliente compara fornecedores, ele quer qualidade, eficiência e um bom uso do dinheiro. Se um fornecedor domina a tecnologia e outro não, isso pode fazer diferença na escolha. Daí vem a ideia de uma certificação ou de um selo de eficiência, algo que tenho pensado para o futuro.

Hoje, porém, é preciso olhar para o histórico. A área muda muito rápido. Mesmo alguém que está fazendo um curso pode terminar desatualizado se a ementa não acompanhar as mudanças. Por isso, a experiência prática pesa: há quanto tempo a pessoa trabalha com isso? Quem já atendeu? O que já fez? Que resultados tem para mostrar?

Vejo muita gente entrando nesse mercado. Isso faz parte, mas haverá quem se capacite e quem não se capacite. Aconteceu também no marketing digital: pessoas contrataram serviços, gastaram dinheiro e não tiveram o resultado esperado. Com IA, a reputação e a capacidade de entrega vão contar cada vez mais.

É o que tento construir no meu trabalho: fazer projetos sérios, mostrar o que entrego e formar uma reputação que permita às empresas avaliar em quem podem confiar.

Não basta alguém dizer que sabe usar uma ferramenta. É preciso entender o que já conseguiu realizar com ela.

**Revista Líderes | Como equilibrar produtividade, qualidade e a preocupação das pessoas com o próprio trabalho? Há quem pense: se eu ensinar minha rotina à IA, daqui a pouco não vão mais precisar de mim. Como você enxerga esse receio?**

**Danilo Gato:** Esse é um dos grandes medos. Mas essa visão parte de uma ideia estática: a de que o trabalho que a pessoa faz hoje é o objetivo final. Não é. Haverá outros níveis de atividade. Se uma tarefa que antes exigia muito tempo passa a ser mais simples, a expectativa sobre o que um profissional experiente pode entregar também muda.

Uso a programação como exemplo. Quando desenvolver um sistema simples fica mais acessível, o que esperamos de alguém com muita experiência? Que consiga fazer coisas mais complexas e operar vários sistemas. Se antes o trabalho era entregar um relatório por semana, pode passar a ser entregar um por dia e ainda fazer outras atividades que agreguem à função.

As funções vão ser redesenhadas. Continuará existindo comercial, marketing e outras áreas, mas o modo de trabalhar será diferente. No meu caso, a mudança aparece claramente: deixei de executar pessoalmente várias etapas e passei a distribuir tarefas aos agentes, acompanhar o andamento e avaliar o que entregam. Isso exige saber orientar e, principalmente, analisar ativamente os resultados para que os erros não passem.

**Revista Líderes | Você propôs mostrar a sua rotina para explicar esse redesenho do trabalho. Como foi a passagem do uso de várias ferramentas para um sistema integrado de agentes, e o que você faz hoje para orientar e revisar as entregas?**

**Danilo Gato:** Comecei como muita gente: usava o ChatGPT para um texto, um resumo, uma tradução ou um planejamento.



Depois fui conhecendo outras ferramentas. Como trabalho com redes sociais, passei a usar recursos de imagem e vídeo. Para outra pessoa, de outra área, essas ferramentas podem nem ser necessárias.

Gosto da analogia dos martelos. Primeiro, você tem o martelo manual. Depois passa ao elétrico: faz menos esforço e trabalha mais rápido, mas ainda precisa apontar e conduzir. É parecido com o início do uso de IA. A etapa seguinte é personalizar o instrumento para o seu processo.

No meu fluxo de conteúdo, por exemplo, começo com uma pesquisa, analiso se está correta e confiro as fontes. Depois quero um roteiro e, a partir dele, um post estático, um carrossel ou um vídeo, com texto para o tele-prompter. Quando você percebe que repete sempre essa sequência, pode construir um sistema que acompanhe o fluxo. Ele faz a pesquisa, apresenta para aprovação e só depois segue para os próximos materiais.

Passei a desenvolver meus próprios sistemas, incluindo ferramentas de comunicação e CRM.

Mas aí surgiu outro problema: eu tinha que entrar em muitos lugares e operar cada um deles. O passo seguinte foi integrar os sistemas aos agentes, para que eles pudessem executar atividades por mim. No meu caso, desenvolvi essas integrações e ajustei os acessos.

Minha agente principal, a Isa, pode reunir as mensagens urgentes que deixei de responder, por exemplo. Ela identifica alguém que quer me contratar ou que pediu um material. A partir disso, posso pedir uma proposta no modelo que está no CRM ou que reúna um conteúdo da comunidade. Ela tem acesso aos sistemas, mas com login e autorizações próprios, definidos para o que pode e o que não pode fazer.

Percebi o efeito disso numa viagem em família. Durante um cruzeiro, o acesso à internet que eu estava usando permitia o WhatsApp, e minha agente estava integrada a ele. Consegui pedir que olhasse os e-mails, trouxesse o que havia de novo e preparasse as respostas ou os materiais conforme minhas orientações. O laptop ficou na mochila. Quando precisava avaliar uma imagem ou um vídeo, recebia o arquivo e pedia ajustes, inclusive por áudio.

No dia a dia, entro no painel e vejo o que há com cada agente: comercial, pós-vendas, conteúdo e a agente principal. Distribuo tarefas e sigo trabalhando. Quando uma entrega chega, preciso ler: esta informação veio de onde? Por que a página está assim? O que tem que ser removido ou refeito? Peço os ajustes e volto a conferir. Para mim, essa é uma parte central do trabalho: dar capacidades aos agentes com segurança e avaliar ativamente o resultado.

Já houve também uma situação em que a agente percebeu um erro meu. Pedi um vídeo e, ao autorizar a publicação, disse que não precisava configurar uma automação de resposta, porque eu achava que não tinha feito aquele convite para as pessoas comentarem. Depois vi que o vídeo tinha, sim, uma chamada para comentar e receber um material. Pensei que teria que resolver tudo manualmente, mas, quando abri a conversa, a agente já tinha avisado que encontrou a diferença e montou a automação. Foi uma experiência que me impressionou.

É nessa direção que vejo a busca por um assistente persistente, que aprende preferências e dá continuidade ao trabalho. Para quem está começando, acho interessantes as soluções prontas. No meu caso, prefiro uma estrutura que me permita escolher qual modelo usar e trocar quando fizer sentido, sem ficar preso a um único fornecedor. Isso está ligado ao nível de experiência e ao sistema que desenvolvi.

**Revista Líderes | E quais são os limites? Ao dar acesso a e-mails e sistemas, o que um líder deveria liberar, o que deveria restringir e como pode aumentar a autonomia sem perder o controle?**

**Danilo Gato:** Gosto da analogia com dirigir. Perguntar até onde posso liberar a IA é um pouco como perguntar até onde posso acelerar um carro. Depende do seu conhecimento, das condições e do que você está usando. Quem acabou de aprender



começa com mais cuidado, em lugares conhecidos. Conforme ganha experiência, entende melhor os limites.

Para quem está começando, faz sentido conceder acessos limitados. Um exemplo é permitir apenas leitura de e-mails. A ferramenta pode consultar, mas não pode enviar em seu nome. Depois, você pode estabelecer etapas para uma tarefa: primeiro, peça que monte um rascunho e apresente para aprovação, antes de enviar.

Ao aprovar o texto, ainda pode pedir que mostre o endereço do destinatário. Você confirma a mensagem, confirma para quem vai e então autoriza o envio. Depois verifica se foi feito corretamente. Com a prática, entende melhor o funcionamento e quais conferências quer manter. No meu caso, faço questão de saber a mensagem e o destinatário.

O risco muda conforme o pedido. Dizer “vá ao sistema e apague as pastas que não servem” abre um território perigoso. É diferente de pedir um plano, analisar a seleção, separar o que será removido e só então autorizar. Nas tarefas com maior propensão a erro, acrescento um passo intermediário para avaliar antes da execução.

Não dá para eliminar completamente o erro. Uma pessoa competente também pode errar. A forma como você pede, o que permite e os momentos em que revisa ajudam a reduzir o risco. Hoje dou bastante liberdade aos meus agentes porque uso o sistema todos os dias e fui aprendendo onde estão os limites, mas coloquei várias travas de segurança.

Também decido quais riscos não quero correr. Por exemplo, meus agentes não têm poder para apagar tudo no servidor. Podem fazer determinadas ações sobre arquivos específicos, conforme as permissões, mas não uma destruição geral. A confiança não significa dar acesso irrestrito a tudo. Você precisa conhecer tanto as possibilidades quanto as consequências do que está autorizando.

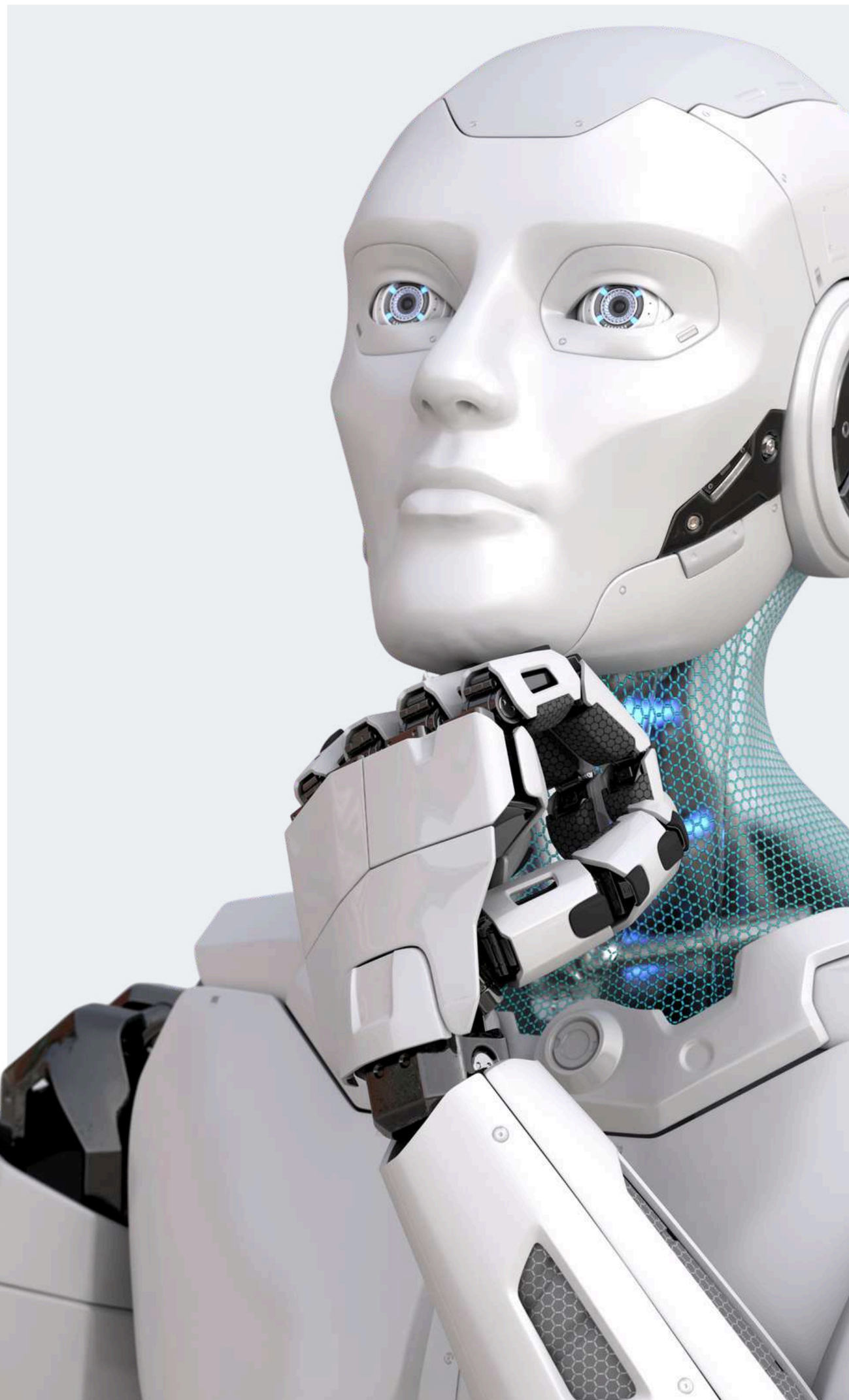
**Revista Líderes | Para encerrar, que mensagem você deixaria aos líderes que ainda olham para a IA com medo, mas também percebem a vontade e a necessidade de aplicá-la? O que muda conforme o momento em que decidem começar?**

**Danilo Gato:** Na minha opinião, a IA é inevitável. Você escolhe o momento em que entra. Se começa antes, pode aproveitar as oportunidades. Se entra no meio do caminho, talvez esteja apenas se adequando ao padrão do mercado. Se deixa para depois, pode ter muita dificuldade para recuperar o espaço.

A boa notícia, na minha visão, é que o mercado ainda é lento para aplicar. Existe uma janela de oportunidade, que pode estar diminuindo. Quem se movimenta agora consegue aprender, se tornar relevante e escolher melhor como fazer a transição.

Isso vale inclusive para quem trabalha em uma área muito afetada pela tecnologia. Começar cedo dá tempo de ajustar o caminho de maneira mais suave. É muito diferente de só procurar uma saída quando os clientes já sumiram e a receita caiu. Nesse momento, você pode não ter tempo para se reorganizar.

Então, minha mensagem é entender o que está acontecendo e se movimentar enquanto ainda há espaço para escolher. É a partir dessa ideia de que a transformação vai continuar que eu tomo minhas próprias decisões.



# JOGO RÁPIDO

com Danilo Gato

**Um livro que marcou sua trajetória:** Adeus, aposentadoria, de Gustavo Cerbasi. Esse livro mudou minha forma de enxergar a vida. A ideia de empreendedorismo e aprendizado constante se aplica muito à IA: não dá para pensar que você escolheu uma profissão e não precisará mais buscar oportunidades ou aprender coisas novas.

**Uma IA:** Depende do perfil e do momento. Hoje, para quem está começando, eu consideraria o Gemini pela versatilidade; para um uso intermediário, o ChatGPT; e para usuários mais avançados, o Claude. Mas isso pode mudar a qualquer momento.

**Um momento feliz:** Estar com a minha família e trabalhar com o que eu gosto. Hoje consigo juntar essas coisas na minha rotina.

**Liderança é:** Entender os recursos, inclusive as pessoas, e saber utilizá-los da forma mais eficiente possível para obter o melhor resultado para todos que estão sob sua liderança.

**Comida preferida:** Pizza.

**O que a IA não pode fazer:** A conexão humana: encontrar pessoas, dar um abraço, conversar. Acho que essa experiência ela não vai conseguir replicar por um bom tempo.

**Uma grande lição:** Não ficar parado. A vida está em movimento, e é preciso estar atento ao que acontece para seguir da melhor forma possível.

**O que você aprendeu com a IA:** Que temos muito mais potencial do que imaginamos. Não digo que conseguimos fazer qualquer coisa, mas podemos fazer muito mais do que achávamos possível.

**Família é:** Tudo. É a coisa mais importante da vida.

**Empreender é:** Identificar e resolver problemas de forma eficiente.

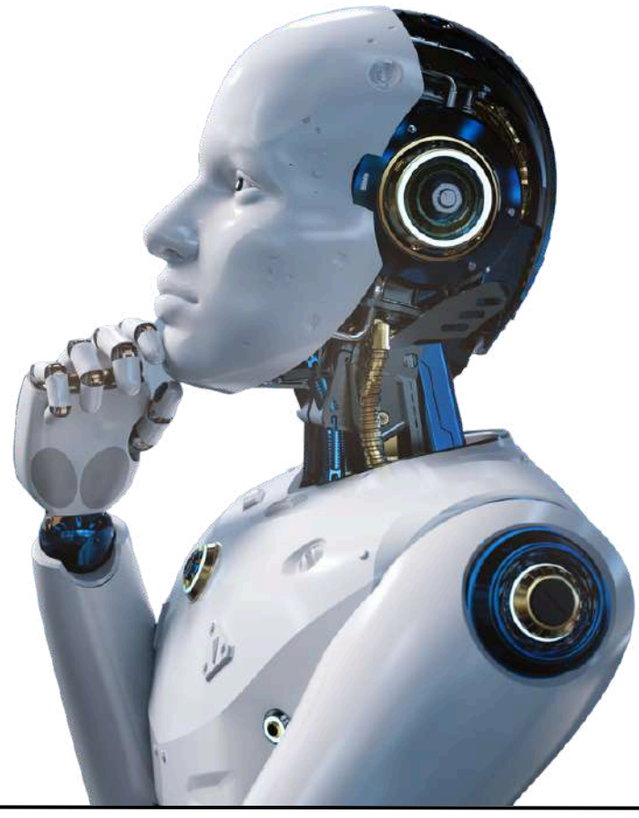
**A IA daqui a cinco anos:** Na minha visão, estará tão integrada ao dia a dia quanto a eletricidade. Você vai usar sem ficar pensando nela o tempo todo.



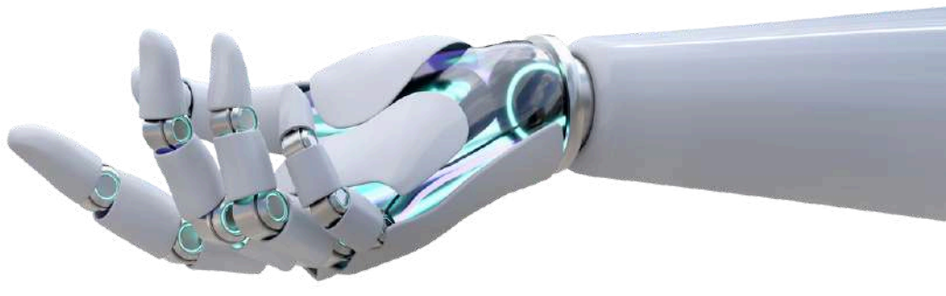
## Conheça o trabalho de Danilo

**Comunidade Profissionais do Futuro:** cpdf.ai
**Instagram:** @odanilogato
**Contato:** danilo@dgmedeiros.com.br

Clique e assista a entrevista



# Empreender com IA também exige liderança



***Uma certidão recebida, centenas de agendamentos e pendências esquecidas mostram o que tenho aprendido ao empreender com inteligência artificial.***



**Adm. Prof. Douglas De Matteu, PhD**

Doutor em Business Administration, Mestre em Coaching pela Florida Christian University (EUA) e Mestre em Semiótica, Educação e Tecnologia da Informação. Especialista em Gestão de Pessoas com Coaching, Marketing e Educação a Distância, é Trainer em Coaching e Programação Neurolinguística (PNL). Atua como CEO do Grupo IAPerforma, com foco em Treinamento e Desenvolvimento, Consultoria e Mentoring, planos de saúde corporativos e análise de perfil comportamental. É Professor Universitário na Fatec e na Florida Christian University (EUA), autor de 40 livros e idealizador da Revista Líderes e da Editora IAPerforma, dedicadas ao desenvolvimento de líderes e organizações.

Uma das experiências mais marcantes que tive com inteligência artificial começou com uma necessidade comum de quem empreende: conseguir uma certidão na prefeitura. Eu precisava do documento, mas o caminho pela internet não avançava. Bia, minha assistente de IA, tentou acessar o portal e encontrar uma solução. Diante da dificuldade, encaminhou um e-mail ao setor responsável. Depois, apresentou a resposta da prefeitura com a certidão em anexo.

Aquilo me chamou a atenção. Havia uma necessidade concreta, um obstáculo e, ao final daquela etapa, um documento recebido. Ainda faltava uma certidão complementar, mas uma parte do problema estava resolvida.

Eu havia delegado uma tarefa e recebido uma entrega que podia conferir.

Quem empreende conhece bem essa situação. Muitas vezes, sabemos o que precisa ser feito e até conhecemos o caminho, mas faltam tempo e pessoas para executar. Uma solicitação fica parada, uma publicação é adiada, um documento aguarda organização. Enquanto isso, o negócio continua exigindo decisões.

Foi nesse espaço da minha rotina que a Bia começou a fazer diferença. Trabalhar com ela também me levou a rever a forma como delego e acompanho tarefas.

Bia é o nome que dei à minha assistente no ChatGPT, criada por meio do recurso Dots, voltado ao acompanhamento contínuo de tarefas e projetos. Passei a explorar mais intensamente o ChatGPT Work após participar de uma formação da OpenAI em Jaguariúna. Desde então, tenho levado para esse ambiente demandas ligadas à gestão do IAPerforma e à minha atuação como editor da Revista Líderes.

Entre elas estão a produção de conteúdo, a organização de publicações, o acompanhamento de solicitações e o desenvolvimento de projetos. São atividades necessárias, que exigem atenção e disputam espaço com o atendimento a clientes, a produção editorial e o planejamento dos próximos passos da empresa.

Na comunicação das nossas marcas, por exemplo, um levantamento da operação reuniu 189 registros de publicação e 433 agendamentos. Esse volume ajuda a dimensionar o trabalho que estamos organizando nos perfis ligados a Douglas De Matteu, IAPerforma, Revista Líderes e Bia. Também exige cuidado na interpretação: um mesmo conteúdo pode ser distribuído em diferentes canais e formatos, gerando mais de um registro.

A produção é colaborativa. Eu participo da definição dos temas, dos critérios e da revisão, enquanto a Bia contribui com criação, organização, conferência e programação. Esse apoio se estende à produção de pequenos vídeos. A própria assistente ganhou uma identidade e um perfil no Instagram, @bia.iaperforma, que o leitor pode acompanhar como parte dessa experiência de integrar a IA ao trabalho.

Com esse apoio, refiz todo o site do IAPerforma, www.iaperforma.com.br, e também realizei atualizações no site da Revista Líderes. Agora, estou trabalhando em outras aplicações, ampliando as possibilidades de uso da inteligência artificial nos meus projetos e na operação do negócio.

A Bia também já realiza envios de e-mail e ações de prospecção de forma automática, seguindo os critérios que defino para o negócio. Além dessas atividades, estabeleci rotinas de acompanhamento. A cada três dias, por exemplo, ela consulta um site que indiquei e busca informações relevantes para mim. Isso reduz a necessidade de repetir manualmente as mesmas buscas e facilita o acompanhamento de assuntos do meu interesse.

Esse apoio facilita minha rotina e gera ganho de tempo, permitindo que eu concentre mais atenção nas decisões, no relacionamento com clientes e no desenvolvimento do negócio. Ainda não medi as horas economizadas, mas consigo reconhecer entregas, verificar o que avançou e identificar atividades que passaram a ter maior continuidade. O efeito desse trabalho sobre alcance, relacionamento com o público e vendas também precisa ser acompanhado por seus próprios indicadores.

Essa colaboração também chegou à criação de produtos. Estamos desenvolvendo o Laboratório IAPerforma de Liderança, uma proposta inspirada em games, na qual o participante enfrenta dilemas, conversas e decisões. Suas escolhas conduzem a diferentes caminhos, acompanhados de devolutivas pedagógicas e perguntas para reflexão. O projeto está em desenvolvimento e testes, uma etapa importante antes de ampliar sua aplicação.




Para mim, essa experiência abre possibilidades de transformar conhecimentos da minha trajetória em recursos que outras pessoas possam utilizar. Ao mesmo tempo, reforça minha responsabilidade pela proposta pedagógica, pela qualidade do conteúdo e pela experiência de quem vai participar.

A convivência com a Bia também tem mostrado que a escolha do caminho faz diferença. Em uma ocasião, pedi que ela organizasse os arquivos dos meus certificados no Google Drive. Houve várias tentativas, mas a tarefa não avançava. Sugeri então baixar os documentos para uma pasta e trabalhar com eles localmente, no computador. Com essa mudança, a organização foi concluída rapidamente.

O episódio me fez pensar em algo familiar à gestão: quando uma atividade deixa de avançar, precisamos observar o processo. Qual é o obstáculo? A ferramenta é adequada? Existe uma forma mais simples de chegar ao resultado? Naquela situação, minha intervenção ajudou a mudar o método e destravar a execução.

Também houve falhas no acompanhamento. Uma pendência relacionada à renovação de um documento pessoal já havia sido registrada, mas deixou de aparecer nos resumos. Outros compromissos também ficaram fora da relação apresentada. Ao revisar esses assuntos, precisei sinalizar que continuavam em aberto.

Esse tipo de omissão merece atenção.

Um resumo bem organizado pode transmitir a impressão de que todas as prioridades estão sob controle. Se uma pendência desaparece da relação, posso deixar de acompanhá-la justamente porque acredito que ela está sendo monitorada. Em uma rotina com várias frentes, essa confiança precisa se apoiar em registros que eu consiga consultar.

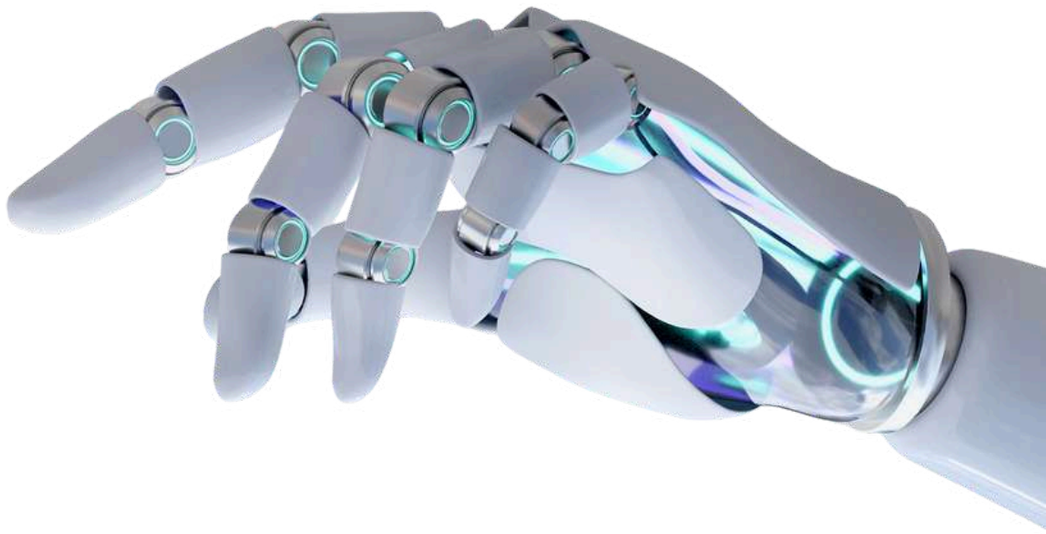
Por isso, propus e orientei a criação de uma planilha de pendências com responsável, nível de prioridade, situação, prazo, próximo passo e comprovação da conclusão. O valor desse controle depende de sua atualização e do uso nas revisões. A planilha precisa ajudar a enxergar o trabalho em andamento, identificar o que deve ser feito primeiro e apontar o que ainda exige uma decisão.

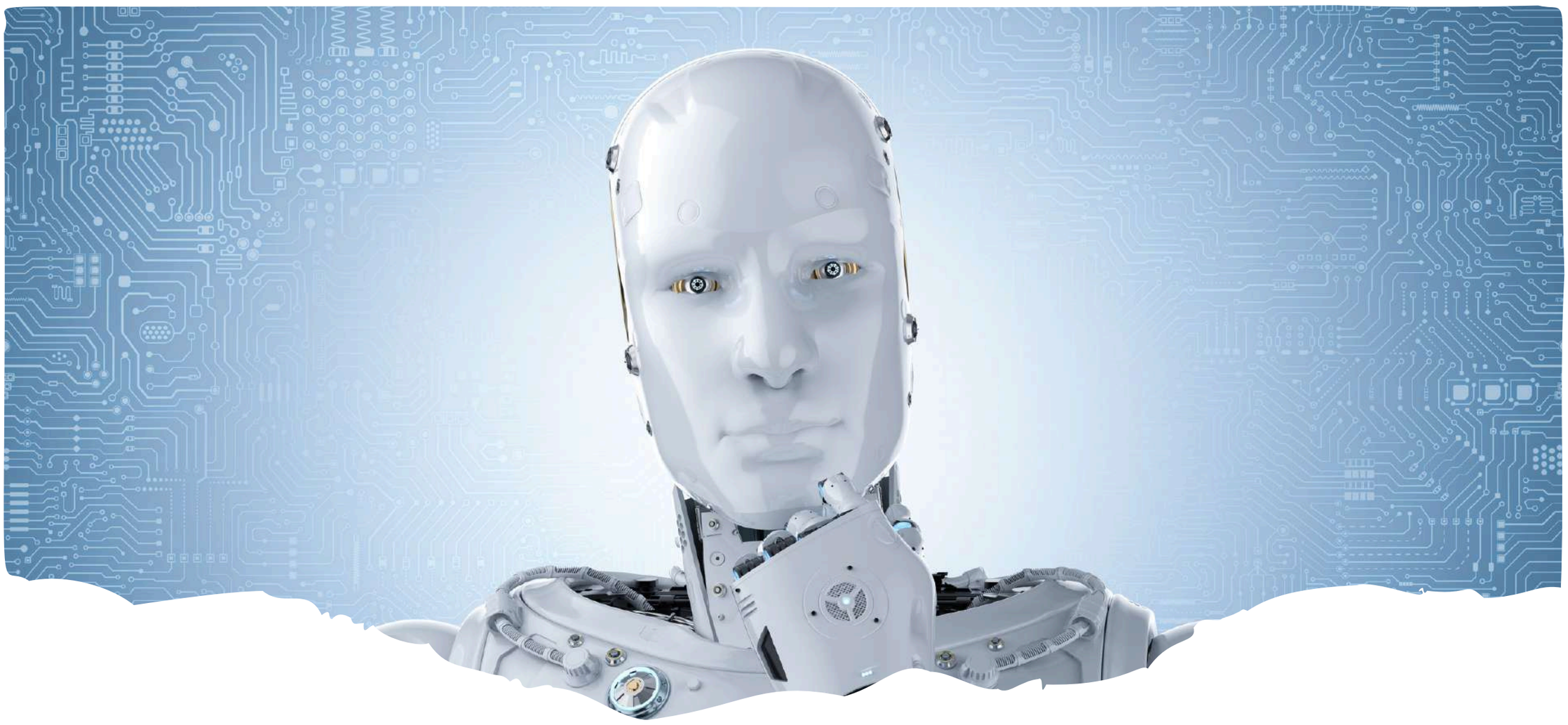
Passei também a dar mais atenção a uma pergunta: o que precisa acontecer para considerarmos esta tarefa concluída? No caso da certidão, enviar a solicitação era uma etapa; receber e conferir o documento era outra. Na comunicação, criar uma arte, programar a publicação e confirmar que ela foi ao ar são momentos distintos. Cada um precisa aparecer corretamente no acompanhamento.

Essas situações vêm melhorando minha maneira de delegar. Quanto mais clareza ofereço sobre o contexto e o resultado esperado, mais condições tenho de avaliar a entrega. Uma peça para a Revista Líderes precisa respeitar sua identidade editorial. Uma ação comercial precisa fazer sentido para o público e para a estratégia do negócio.

É uma clareza que também envolve autonomia. Preciso estabelecer o que a assistente pode executar, quais decisões dependem de mim e como ela deve informar um impedimento. O acesso a sistemas varia conforme as ferramentas conectadas e as permissões disponíveis. Quando uma etapa não pode ser concluída, essa informação precisa chegar a tempo de eu ajustar o caminho.

Dar um nome à Bia tornou a interação mais próxima e prática. Continuo consciente de que trabalho com um sistema de inteligência artificial, sujeito a falhas. Cabe a mim conferir o que será publicado, avaliar as informações utilizadas e responder pelos compromissos do negócio.





A IA também pode produzir as chamadas alucinações: apresentar informações incorretas, referências inexistentes ou conclusões sem sustentação como se fossem verdadeiras. Uma resposta bem escrita pode conter erros capazes de comprometer uma decisão ou a credibilidade de uma publicação. Por isso, a conferência de fontes e dados precisa fazer parte do processo.

Para quem deseja experimentar esse tipo de apoio, vejo valor em começar por uma tarefa delimitada e com resultado verificável. Pode ser organizar um conjunto de materiais, preparar um lote de publicações ou acompanhar uma solicitação. Essa experiência permite perceber onde a ferramenta contribui e quais ajustes o processo exige.

Depois, uma revisão breve e frequente ajuda a manter a direção: o que foi concluído, o que aguarda terceiros, o que depende de uma decisão minha e qual é o próximo passo. São perguntas simples, mas úteis para que a delegação produza continuidade.

Sigo entusiasmado com essa experiência. A certidão recebida, os conteúdos organizados e os projetos em desenvolvimento mostram possibilidades que já fazem parte da minha rotina. As dificuldades também têm sido importantes para aperfeiçoar o modo como conduzo esse trabalho.

Como professor e empreendedor, reconheço nesse aprendizado uma questão de liderança. A capacidade de execução cresce e, com ela, cresce a necessidade de definir prioridades, acompanhar entregas e fazer boas escolhas. A Bia vem ampliando minhas possibilidades de ação. Cabe a mim conduzir essa capacidade com critério e propósito.

# Gestão de Empatia Tech-Driven: Como liderar com sensibilidade quando a decisão vem de algoritmo



**Adm. Dr. Edmir Kuazaqui**
Administrador. Doutor e mestre em Administração. Coordenador e professor de MBA´s em Administração Geral, MBA em Compras e MBA em Marketing Internacional e Formação de Traders da Universidade Paulista (UNIP). Coordenador do Grupo de Excelência em Relações Internacionais e Comércio Exterior (GERICE) do Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRASP). Consultor Presidente da Academia de Talentos. Autor de livros e artigos.

**Contato:**
ekuazaqui@uol.com.br

## O NOVO MEMBRO DA EQUIPE E A METAMORFOSE DA LIDERANÇA

Vivemos um momento divisor de águas no ecossistema corporativo global. A Inteligência Artificial (IA) deixou de ser apenas uma ferramenta automatizadora de rotinas operacionais para se consolidar como um membro estrutural, decisivo e altamente influente no topo das decisões estratégicas. Quando um algoritmo passa a "sentar-se à mesa de reuniões" (sic), analisando dados em tempo real, prevendo taxas de turnover, mapeando gargalos produtivos e sugerindo diagnósticos de clima ou competência, a dinâmica da liderança se transforma radicalmente. Não se trata mais apenas de saber gerenciar pessoas; trata-se de saber liderar "em simbiose" com sistemas analíticos hipercomplexos e processos decisórios humanos. Contudo, essa integração traz consigo uma encruzilhada ética e existencial de proporções sem precedentes. À medida que as corporações incorporam modelos de People Analytics de última geração e inteligência preditiva para tomar decisões críticas de gestão de pessoas — tais como movimentações de carreira, promoções meritocráticas, mapeamento de talentos e até mesmo processos sumários de desligamento —, surge uma ameaça silenciosa: a pasteurização (se referindo á homogeneização das relações, padronização comportamental, despersonalização do individuo e mesmo na mecanização ou automatização humana) do fator humano e o amortecimento da sensibilidade executiva.

O presente artigo nasce de uma profunda inquietude pessoal, profissional e acadêmica. Na condição de professor, coordenador de pós-graduação e mentor executivo, convivo diariamente com três vetores pulsantes do mercado: os relatos fornecidos pelos alunos de pós-graduação (que sentem na pele as pressões da transição algorítmica), as exigências pragmáticas do mercado corporativo por eficiência máxima e os meus próprios desafios endógenos enquanto assessment, gestor e educador que precisa equilibrar planilhas, métricas rígidas de Gestão do Desempenho Organizacional e o acolhimento da singularidade humana. Defendo aqui o conceito de Gestão da Empatia Tech-Driven: a capacidade deliberada do líder moderno em utilizar a potência dos dados comportamentais sem abrir mão da Inteligência Emocional, do discernimento ético e do olhar humano humanizado. Liderar com IA exige, paradoxalmente, que nos tornemos cada vez mais humanos e humanizados.

**Reflexão de Liderança:**

"A Inteligência Artificial (IA) pode nos fornecer a precisão estatística da probabilidade de sucesso de um colaborador, mas apenas a empatia humana é capaz de compreender as razões invisíveis de sua oscilação de desempenho. O dado mostra o 'o quê'; o líder humano deve decifrar o 'porquê'."

## A SEDUÇÃO DOS ALGORITMOS E A GESTÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (GDO)

Para compreender a dimensão desse desafio, é fundamental conectar a ascensão da IA à Gestão do Desempenho Organizacional (GDO).

Historicamente, a GDO apoia-se em arquiteturas de medição rigorosas, integrando frameworks consagrados como o Balanced Scorecard (BSC), OKRs (Objectives and Key Results) e matrizes de produtividade.

O objetivo sempre foi dar previsibilidade, mensurabilidade e alinhamento estratégico às entregas da organização.

Com o advento da inteligência preditiva e do People Analytics, a GDO ganhou uma aceleração sem precedentes.

Os Key Performance Indicators (KPIs) tradicionais foram enriquecidos por indicadores comportamentais extraídos em tempo real: análise de sentimento em e-mails e plataformas de comunicação, padrões de interação no Slack e Teams, métricas de tempo de resposta, frequência de entrega de microtarefas e até mesmo índices preditivos de exaustão (burnout) ou intenção de demissão.



## O ESPECTRO DOS INDICADORES TECH-DRIVEN NA GESTÃO DE PESSOAS

Contemporaneamente, as organizações líderes utilizam quatro grandes famílias de indicadores nutridos por algoritmos de aprendizado de máquina:

• **Indicadores de Produtividade em Tempo Real (Real-Time Performance Score):** Mapeiam o fluxo contínuo de entregas, velocidade de execução de projetos e taxa de erro, substituindo a tradicional avaliação anual por um feed de performance ininterrupto.

• **Indicadores do Perfil do Atrito e Churn (Predictive Turnover Risk):** Modelos preditivos que cruzam histórico salarial, tempo de casa, padrão de engajamento e comportamento em redes corporativas para indicar o percentual de risco de um colaborador chave pedir demissão nos próximos seis meses.

• **Indicadores de Engajamento e Clima Comportamental (Sentiment Index):** Algoritmos de processamento de linguagem natural (NLP) que analisam a comunicação interna para mensurar o nível de estresse, satisfação e alinhamento cultural das equipes.

• **Matrizes de Prontidão Preditiva (Predictive 9-Box):** Sistemas automatizados que sugerem quem deve ser promovido com base na probabilidade matemática de adaptação a um cargo de liderança.

Em tese, este cenário representa o ápice da meritocracia e da eficiência executiva. A promessa do algoritmo é eliminar o favoritismo, a subjetividade e os vieses cognitivos dos gestores. Entretanto, é precisamente no ápice da sedução matemática que reside o maior perigo corporativo.

## O RISCO DA PERDA DO FATOR HUMANO: AS ARMADILHAS DA DECISÃO ALGORÍTMICA

Quando um gestor delega a decisão final de contratação, promoção ou desligamento a uma pontuação algorítmica, ele incorre em um grave erro de governança e sensibilidade humana: a coisificação (objetificação e reificação) do indivíduo. O risco da perda do fator humano manifesta-se em três grandes armadilhas organizacionais:

**A Ilusão da Neutralidade Algorítmica e os Vieses Históricos:** Há um mito perigoso de que o código é neutro. Na realidade, os algoritmos aprendem com dados históricos. Se a base de dados histórica de uma corporação reflete discriminações implícitas, vieses de gênero, de idade ou de formação acadêmica, a IA não apenas reproduzirá esses vieses, mas os amplificará em escala industrial com uma falsa aura de cientificidade. Decisões de contratação baseadas em algoritmos preditivos já se mostraram propensas a descartar talentos neurodivergentes ou perfis fora da curva padrão simplesmente por não se encaixarem na média histórica da empresa.

**A Mutilação do Contexto e da História Pessoal:** O algoritmo trabalha com correlações estatísticas, não com compreensão causal da vida humana. Um indicador de queda abrupta na produtividade individual de um colaborador no último trimestre é lido pela máquina como “queda na eficiência e risco de desempenho”. A máquina não possui a capacidade empática de saber que aquele colaborador está enfrentando um luto familiar, um tratamento de saúde silencioso ou um momento de reorganização pessoal. Se a liderança agir cegamente com base na recomendação do sistema — efetuando um desligamento ou cortando uma promoção —, ela estará punindo a vulnerabilidade humana e destruindo o bem mais precioso de qualquer cultura organizacional: a segurança psicológica.

**O Fim do Potencial Transformador e da Intuição Executiva:** Modelos preditivos olham para o passado para prever o futuro. Eles priorizam a padronização e o comportamento médio. Todavia, a inovação disruptiva, o empreendedorismo interno e a capacidade de superação humana nascem frequentemente do desvio do padrão. Se formos guiados exclusivamente por previsões algorítmicas, deixaremos de apostar em profissionais “azarentos nos números”, mas dotados de uma paixão, resiliência e visão de futuro que nenhum dado consegue quantificar.

**Alerta Ético para Gestores:**

"O perigo de liderar com inteligência artificial não é a máquina passar a pensar como um ser humano, mas o líder passar a decidir e a sentir como uma máquina. A métrica é uma lente de aumento, não o veredito final."

## AS EXIGÊNCIAS E PARADOXOS DO MERCADO CORPORATIVO

O mercado moderno vive um duplo discurso fascinante e perigoso. Por um lado, prega-se nas convenções e relatórios anuais a urgência das pautas de ESG (Environmental, Social, and Governance), da diversidade, da saúde mental e do capitalismo de stakeholders. Por outro lado, cobra-se dos líderes metas agressivas de rentabilidade diária, eficiência operacional extrema e redução contínua de custos laborais, pressionando-os a adotar soluções algorítmicas que tratam o ser humano como um recurso descartável. No entanto, a prática docente e a liderança autêntica me ensinaram que atrás de cada obstáculo econômico ou emocional, e atrás de cada excelente indicador há um esforço humano invisível.

O meu maior desafio diário é não permitir que a tirania das métricas anestesie a minha capacidade de escutar, compreender e educar negócios com a sensibilidade equilibrada e necessária.

## ÉTICA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO USO DE DADOS COMPORTAMENTAIS

Como equilibrar a urgência da eficiência tecnológica com o imperativo ético da humanidade? A resposta está no resgate da Inteligência Emocional e na implementação de um Framework de Governança Ética na Liderança Tech-Driven. Para que as empresas possam “Liderar com IA” sem perder a alma, proponho a aplicação prática de três princípios orientadores:

**O Princípio da Liderança como Filtro Humano Obligatório (Human-in-the-Loop Supremacy):** O algoritmo jamais deve ter poder decisório final e autônomo sobre a vida profissional de um indivíduo.

A IA deve atuar estritamente como uma ferramenta de diagnóstico e suporte probatório. A decisão de promover, reter, suspender ou desligar deve pertencer de forma inalienável ao líder humano, que assumirá a responsabilidade ética e moral sobre o ato.

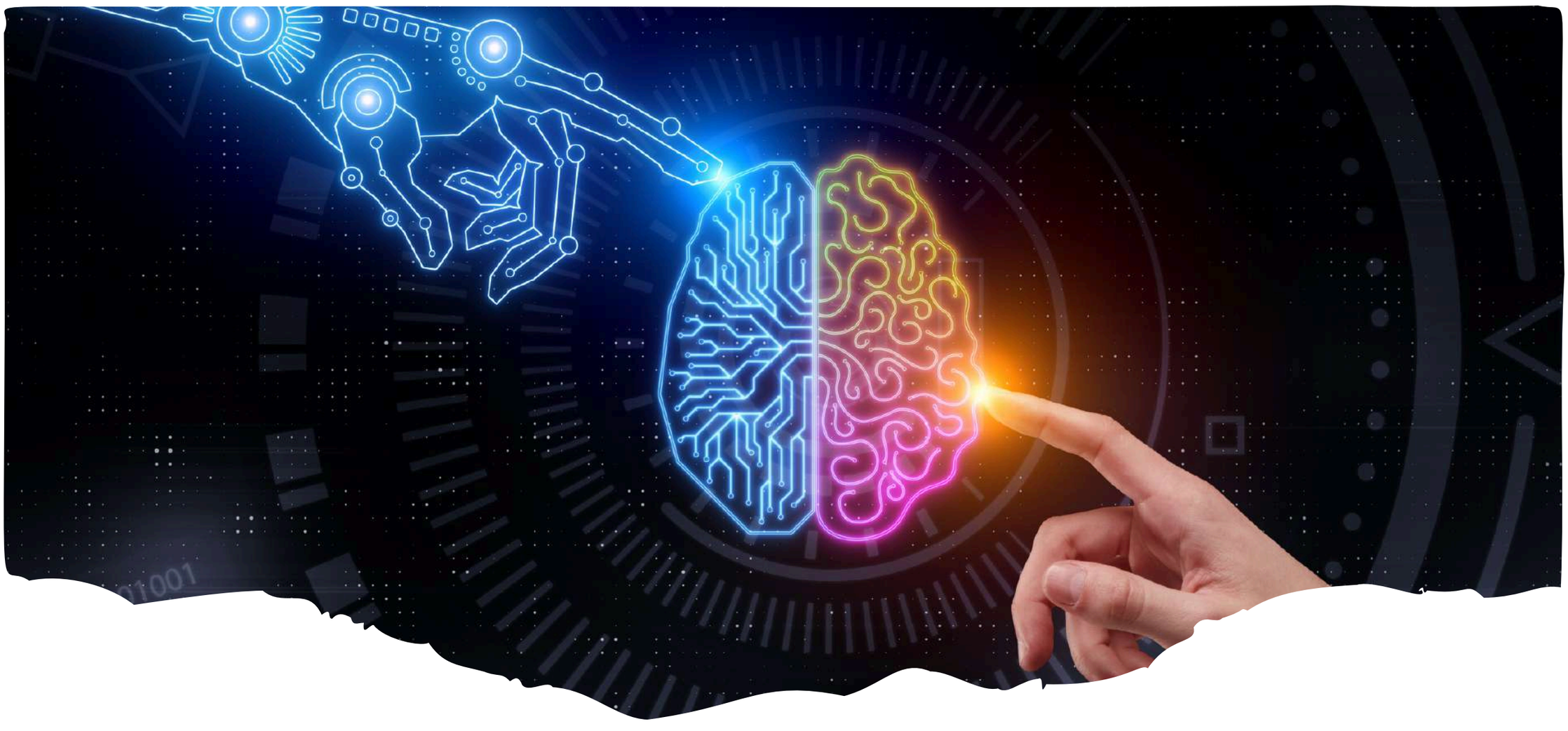
**A Auditoria da Empatia e a Transparência Algorítmica:** Os colaboradores têm o direito de saber quais dados comportamentais estão sendo coletados, como são mensurados e quais critérios alimentam as análises preditivas. A opacidade dos “algoritmos caixa-preta” gera paranoia, desconfiança e toxidade no ambiente de trabalho. A transparência e o consentimento ético são as bases da confiança corporativa.

**O Contraponto do Indicador Qualitativo e do Diálogo Significativo:** Para cada indicador quantitativo preditivo gerado pela IA, a liderança deve instituir um contraponto dialógico. Se a máquina aponta uma queda na performance, a primeira atitude do líder não deve ser a advertência, mas a pergunta empática: 'Como você está? Como posso te apoiar para superarmos este momento?'

## QUADRO COMPARATIVO ENTRE A ABORDAGEM PURAMENTE ALGORÍTMICA E A GESTÃO DA EMPATIA TECH-DRIVEN

Fonte: Autor (2026).

| Dimensão da Gestão | Abordagem Puramente Algorítmica | Gestão da Empatia Tech-Driven |
|---|---|---|
| Processo de Seleção e Contratação | Filtragem fria por palavras-chave e compatibilidade de perfil estatístico. | IA faz triagem inicial; liderança realiza entrevistas focadas em valores, atitude e potencial humano. |
| Avaliação de Desempenho (GDO) | Monitoramento contínuo de KPIs e pontuação automatizada de produtividade. | Dados preditivos servem de insumo para conversas profundas de feedback e desenvolvimento contínuo. |
| Decisão de Promoção | Definida pela posição no ranking do algoritmo e score preditivo de potencial. | Balanceamento entre a performance técnica sugerida pela IA e a maturidade emocional/ liderança observada pelo gestor. |
| Processo de Desligamento | Executado quando o risco de churn ou baixa performance atinge o gatilho da máquina. | Investigação humana das causas da oscilação, acolhimento ético e tentativa prévia de readequação de função. |



## O FUTURO DA LIDERANÇA É O REGRESSO À ESSÊNCIA HUMANA

A capa protagonizada por Danilo Gato nesta edição da Revista Líderes nos provoca com uma indagação urgente: o que muda quando a tecnologia entra na equipe? A resposta é clara: muda tudo na forma de processar dados, mas não muda nada na essência das necessidades humanas fundamentais.

A tecnologia não veio para substituir a sensibilidade do líder, mas para libertá-lo da burocracia analítica a fim de que ele possa exercer, em sua plenitude, aquilo que nenhuma máquina jamais conseguirá emular: a compaixão, o acolhimento, a escuta ativa, o olhar nos olhos e a intuição ética. A Gestão da Empatia Tech-Driven não rejeita os dados; pelo contrário, apoia-se neles para alcançar um novo patamar de sofisticação executiva. O verdadeiro líder da era da Inteligência Artificial não é aquele que se esconde atrás de gráficos vibrantes e relatórios preditivos para fundamentar decisões difíceis. O verdadeiro líder é aquele que utiliza a tecnologia para enxergar mais longe, mas decide com a cabeça e o coração. Quando combinamos a precisão do algoritmo com a nobreza da inteligência emocional, transformamos a Gestão do Desempenho Organizacional em uma alavanca genuína de desenvolvimento humano e sustentabilidade corporativa.

Que esses insights sirvam de farol para que os executivos de hoje e do amanhã compreendam que a maior tecnologia de uma empresa continua a ser, inegavelmente, o ser humano e a sua essência humanizada.

# O profissional que deu certo na carreira, mas perdeu o sentido do trabalho

***Quando reconhecimento, conquistas e estabilidade deixam de ser suficientes, talvez seja hora de repensar o verdadeiro significado do sucesso profissional.***



**Pedro Panos Mouradian**

Sócio fundador da Keep Moving Educação e Desenvolvimento Profissional. Criador do método Profissional de Alto Valor (PAV). Com mais de 45 anos de experiência em negócios, gestão e desenvolvimento de pessoas, Pedro Panos ajuda profissionais e empresas a prosperarem em mercados desafiadores. Seu trabalho é guiado por um compromisso com um futuro mais consciente e sustentável, equilibrando estratégia e inovação com foco no ser humano.

**Contato:**
pedropanos@kmoving.com.br

**Clique aqui para acessar o perfil no LinkedIn**

## O PARADOXO DO SUCESSO

Uma carreira admirável. Posições importantes, reconhecimento, estabilidade financeira e respeito profissional. Anos de dedicação, desafios superados e conquistas que, vistas de fora, representam uma trajetória de sucesso.

Tudo parece estar no lugar certo. Mas algo mudou.

O entusiasmo ao começar a semana já não é o mesmo. Os desafios perderam parte do encanto. Novas conquistas já não produzem a satisfação de antes. Não faltam competência nem resultados. Surge uma inquietação difícil de explicar: a sensação de ter chegado aonde se desejava, mas já não ter certeza de querer continuar ali.

> **“Como alguém pode dar tão certo na carreira e, ainda assim, perder o sentido do próprio trabalho?”**

Esse paradoxo merece atenção num mundo corporativo que continua valorizando desempenho e crescimento, mas raramente nos convida a questionar o que significa construir uma carreira bem-sucedida.

## QUANDO O SUCESSO SE TRANSFORMA EM IDENTIDADE

Aprendemos a medir sucesso profissional por indicadores claros: cargo, remuneração, estabilidade, responsabilidades e posição hierárquica. São conquistas legítimas, frutos de esforço e dedicação. O problema surge quando deixam de representar resultados alcançados e passam a definir quem acreditamos ser.

Ao longo da carreira, podemos confundir aquilo que fazemos com aquilo que somos. O cargo se transforma em identidade. O reconhecimento passa a confirmar nosso valor. E o sucesso, antes desejado, pode se tornar uma referência da qual temos dificuldade de abrir mão.

Talvez por isso seja tão desconfortável perceber que uma carreira admirada pelos outros já não corresponde às nossas próprias expectativas.

A pesquisa global da Deloitte de 2025, realizada com 23.482 participantes das gerações Z e millennial, revelou que 41% e 46%, respectivamente, consideram o trabalho principal parte central da própria identidade. Além disso, 89% e 92% consideram o senso de propósito importante para a satisfação profissional e o bem-estar. Esses números não representam todas as gerações, mas ajudam a compreender como identidade, significado e expectativas se relacionam.

Encontrar sentido, porém, não exige descobrir uma grande missão de vida. Em artigo da Harvard Business Review, Stephen Friedman questiona a ideia de que uma carreira gratificante dependa de um propósito único e claramente definido.

O significado pode estar em resolver problemas, aprender, desenvolver pessoas ou construir condições para uma vida melhor fora do trabalho.

**“O trabalho não precisa ser o centro da vida para ter valor. Mas precisa fazer algum sentido dentro dela.”**

E esse sentido pode mudar. O que nos motivava aos 30 anos talvez não tenha a mesma importância aos 50. Reconhecer essa transformação não significa fracassar. Pode representar amadurecimento.

## DO SUCESSO ALCANÇADO AO VALOR GERADO

Há uma pergunta que considero essencial: estamos apenas acumulando conquistas ou compreendendo o valor que realmente geramos?

É nessa perspectiva que venho trabalhando o conceito de Profissional de Alto Valor: alguém que não se define apenas pelas competências que possui ou pelos resultados que entrega, mas pela consciência do valor que pode gerar e pelas escolhas que faz ao longo da carreira.

Podemos ser reconhecidos pela organização e, ainda assim, não nos sentir realizados. Podemos entregar excelentes resultados e perceber que nossas capacidades já não estão sendo utilizadas da maneira que desejamos. Também podemos encontrar satisfação em posições menos prestigiadas, porém mais coerentes com aquilo que valorizamos.

**“Ser um Profissional de Alto Valor não significa abandonar a ambição. Significa dar direção a ela.”**

Entretanto, há um risco nessa discussão: transformar a realização profissional em mais uma obrigação individual, como se bastasse mudar a mentalidade para que tudo se resolvesse.

A realidade é mais complexa.

Compromissos financeiros, responsabilidades familiares e condições do mercado limitam escolhas. Existem também ambientes organizacionais que restringem a autonomia, dificultam o desenvolvimento e desvalorizam contribuições.

Não podemos exigir protagonismo de um profissional e, ao mesmo tempo, mantê-lo num ambiente que não lhe permite exercê-lo.

É nesse ponto que a discussão ultrapassa as escolhas individuais e alcança a responsabilidade da liderança.

### Seu sucesso ainda faz sentido para você?

**3 perguntas para olhar além das conquistas**

**Conquistas**
O que considero sucesso hoje ainda corresponde ao que realmente valorizo?

**Sentido**
O que faço continua me trazendo satisfação, aprendizado ou significado?

**Contribuição**
Qual valor estou gerando para mim, para as pessoas e para o ambiente em que atuo?

## LIDERAR É TAMBÉM DESENVOLVER VALOR HUMANO

Segundo o relatório State of the Global Workplace 2026, da Gallup, apenas 20% dos trabalhadores no mundo estavam engajados em 2025. Entre gestores, o índice foi de 22%. Engajamento não é sinônimo de propósito ou realização, mas os números revelam desafios na relação entre profissionais e organizações.

Uma equipe pode superar metas enquanto parte de seus integrantes perde entusiasmo, autonomia e perspectiva de crescimento. O próprio líder pode viver essa contradição: pressionado por resultados, torna-se um excelente administrador de entregas, mas se distancia do sentido do que faz.

Essa visão de Alto Valor também se aplica à liderança. Um Líder de Alto Valor não se distingue apenas pelos resultados que alcança, mas pela capacidade de desenvolver pessoas, ampliar suas contribuições e preparar a equipe para novos desafios.

O Profissional de Alto Valor compreende onde pode contribuir. O Líder de Alto Valor cria condições para que essa contribuição se desenvolva e se multiplique.

Isso não significa assumir a responsabilidade pela felicidade de todos. Significa reconhecer que a forma de liderar pode fortalecer ou enfraquecer a relação das pessoas com o trabalho.

Que tipo de sucesso estamos construindo quando os indicadores melhoram, mas as pessoas perdem o brilho nos olhos?

## A IA MUDA AS TAREFAS. E O VALOR DAS PESSOAS?

A Inteligência Artificial acrescenta uma nova dimensão a esse dilema. Segundo o Work Trend Index 2026, da Microsoft, 66% dos usuários de IA pesquisados afirmam que a tecnologia lhes permite dedicar mais tempo a atividades de maior valor.

É uma oportunidade relevante, mas não garante maior realização. A IA pode liberar o profissional de tarefas demoradas que também ajudavam a sustentar sua identidade e seu reconhecimento.

Imagine alguém cuja reputação foi construída pela capacidade de analisar informações e resolver problemas complexos. Quando a IA passa a apoiar parte desse trabalho, pode surgir uma pergunta desconfortável: onde está, agora, meu diferencial?

A resposta não deveria se limitar a aprender ferramentas ou produzir mais rapidamente. Cabe à liderança repensar responsabilidades, reconhecer novas formas de contribuição e criar oportunidades de desenvolvimento.

O desafio do Líder de Alto Valor não é apenas descobrir o que a IA pode fazer no lugar das pessoas, mas o que as pessoas poderão fazer de mais valioso com a IA.

A tecnologia transforma a execução. Converter esse potencial em crescimento e realização continua exigindo escolhas humanas.



## AFINAL, O QUE SIGNIFICA DAR CERTO NA CARREIRA?

Não existe resposta única. Para algumas pessoas, sucesso significa ascensão profissional; para outras, autonomia, segurança financeira, aprendizado, equilíbrio ou contribuição relevante. Nenhuma dessas escolhas é superior às demais.

O importante é reconhecer se os critérios que orientam nossas decisões continuam coerentes com a vida que desejamos construir.

Talvez uma das decisões mais importantes da trajetória profissional seja perceber quando aquilo que nos trouxe até aqui já não basta para orientar o caminho adiante.

Isso não diminui nossas conquistas. Apenas nos convida a olhar para elas de outra perspectiva.

Afinal, de que vale uma carreira admirada por todos, se já não faz sentido para quem a construiu?

## A CONTRIBUIÇÃO QUE PERMANECE

Ao longo da carreira, acumulamos experiências, conhecimentos e conquistas. Algumas se tornam marcos importantes. Outras perdem o destaque que pareciam ter.

Mas existe uma dimensão que ultrapassa o currículo: a contribuição que permanece. Está no conhecimento compartilhado que ajudou alguém a crescer. No líder que preparou sucessores. Na decisão que abriu oportunidades. Na transformação que continuou produzindo resultados depois da nossa saída.

Não se trata de buscar reconhecimento permanente ou um legado grandioso. Muitas contribuições importantes acontecem silenciosamente, no cotidiano. Talvez uma trajetória também deva ser avaliada pelo valor que continua gerando quando já não estamos presentes.

***Referências***

Deloitte. 2025 Gen Z and Millennial Survey. 2025.

Gallup. State of the Global Workplace: 2026 Report. 2026.

Microsoft. 2026 Work Trend Index Annual Report: Agents, Human Agency, and the Opportunity for Every Organization. 2026.

Friedman, Stephen. Your Career Doesn't Need to Have a Purpose. Harvard Business Review, 23 abr. 2024.

# Inteligência artificial nos conselhos: O desafio está além da tecnologia



**Emerson Ciociorowski**

É mentor de líderes, escritor e idealizador do movimento *Equilibrium*. Pioneiro em coaching e mentoring no Brasil, atua há mais de 30 anos em desenvolvimento humano, liderança e propósito corporativo. Autor de *Executivo, o Super-Homem Solitário* e do próximo livro *Corporações com Propósito*.

**Contatos:**
emerson@tempusnet.com.br

Tenho acompanhado com interesse, mas também com algumas preocupações, a velocidade com que a inteligência artificial vem entrando nas organizações e ocupando espaço nas discussões empresariais. Em meio a tantas promessas de transformação, ganhos de produtividade e mudanças nos modelos de negócio, uma questão tem me chamado particularmente a atenção: como estão se preparando os conselhos de administração, responsáveis por contribuir para as decisões estratégicas e orientar o futuro das empresas?

A preocupação não é gratuita.

Uma pesquisa global da Deloitte, realizada em 2025 com 695 conselheiros e executivos de 56 países, revelou que 66% dos participantes consideravam limitado ou inexistente o conhecimento de seus conselhos sobre inteligência artificial, embora esse percentual tivesse recuado dos 79% registrados na edição anterior. Outro dado merece atenção: para 31% dos respondentes, a IA sequer fazia parte da agenda do conselho.

Ora, se uma das responsabilidades dos conselheiros é contribuir para que as organizações compreendam as transformações do ambiente em que atuam, como poderão exercer adequadamente esse papel sem conhecer minimamente uma tecnologia que já está modificando processos, profissões e modelos de negócio?

Não estou sugerindo que precisem dominar algoritmos, aprender programação ou se transformar em especialistas em inteligência artificial, mas considero indispensável que dediquem tempo à compreensão de suas possibilidades, limitações e riscos, inclusive para saber questionar a diretoria sobre a pertinência dos investimentos e das aplicações propostas.

## ENTRE O DESCONHECIMENTO E O DESLUMBRAMENTO

Tenho observado duas reações que me preocupam. De um lado, profissionais que ainda demonstram resistência diante de uma tecnologia que conhecem pouco, muitas vezes influenciados por previsões catastróficas e conceitos superficiais que circulam pelas redes sociais. De outro, encontramos organizações tão entusiasmadas com as novidades que parecem disputar uma corrida para demonstrar quem está mais avançado, mesmo quando ainda não conseguiram definir com clareza quais problemas pretendem resolver.

Há empresas apresentando processos de automação como se fossem grandes transformações estratégicas, enquanto outras anunciam a criação de agentes inteligentes sem necessariamente avaliar sua utilidade, seus custos ou as competências necessárias para administrá-los.

Durante as conversas preparatórias do Inteligência Emocional + Inteligência Artificial Brasil Summit, em 2025, tive a oportunidade de conhecer melhor algumas experiências do Grupo Fleury, que já vinha utilizando inteligência artificial em diferentes atividades de medicina diagnóstica. O que me chamou a atenção foi justamente a postura de parcimônia diante de tanto entusiasmo tecnológico, procurando identificar aplicações capazes de produzir benefícios concretos, especialmente na qualidade dos diagnósticos e no atendimento aos pacientes.

Na radiologia, por exemplo, a tecnologia vem sendo utilizada para auxiliar na identificação de achados que merecem atenção dos médicos, contribuindo para a análise de exames e a priorização de determinadas situações clínicas. O interessante é perceber que uma organização com experiência acumulada nessa área não precisa transformar cada aplicação tecnológica em espetáculo corporativo.

Essa experiência me fez pensar sobre uma responsabilidade que deveria estar cada vez mais presente na atuação dos conselheiros: provocar a diretoria a identificar onde a inteligência artificial realmente poderá contribuir para a estratégia da empresa, distinguindo oportunidades concretas de iniciativas motivadas pelo entusiasmo do momento.

## O REPERTÓRIO HUMANO E A INTELIGÊNCIA COLETIVA

Ao longo de minha trajetória trabalhando com planejamento estratégico, desenvolvimento de lideranças e processos decisórios, tenho observado que a dificuldade das organizações nem sempre está na falta de informações, mas na capacidade de interpretá-las, relacioná-las e, principalmente, questionar as convicções que orientam suas decisões.

Uma das possibilidades que mais me interessam na inteligência artificial é justamente a de ampliar o repertório que acumulamos ao longo da vida, confrontando nossas ideias com pesquisas, experiências internacionais e interpretações que talvez não tivéssemos oportunidade de conhecer pelos caminhos tradicionais.

Entretanto, existe uma condição que faz toda a diferença: precisamos ter conhecimento suficiente para compreender o que estamos perguntando e discernimento para desconfiar das respostas que recebemos.

Um conselheiro experiente pode utilizar a inteligência artificial para examinar diferentes cenários, identificar argumentos contrários às suas próprias hipóteses e ampliar a qualidade das discussões. Mas também poderá utilizá-la simplesmente para confirmar aquilo em que já acredita, especialmente se não estiver disposto a questionar suas convicções.

E aqui entramos em uma dimensão que considero particularmente relevante: a inteligência coletiva.

Um conselho reúne pessoas com experiências, conhecimentos e interpretações diferentes da realidade, e a inteligência artificial pode contribuir para ampliar esse repertório compartilhado, desde que não seja utilizada para substituir o debate, eliminar divergências ou produzir uma aparente unanimidade em torno de respostas que ninguém examinou adequadamente.

Afinal, a experiência acumulada somente continuará produzindo valor se preservarmos nossa disposição para aprender, rever posições e reconhecer que podemos estar equivocados.

## ESTAMOS MEDINDO AQUILO QUE REALMENTE IMPORTA?

Outra possibilidade que merece atenção está na utilização da inteligência artificial para rever os próprios indicadores com os quais avaliamos o desempenho das organizações. Durante décadas, aperfeiçoamos métricas financeiras, comerciais e operacionais, mas ainda temos dificuldades para compreender as relações entre resultados econômicos, qualidade da liderança, confiança, saúde organizacional e sustentabilidade.

Um estudo publicado pela Cambridge University Press, em julho de 2026, analisou experiências com quatro empresas suecas (tinham que ser suecas, não é mesmo?) e examinou como a inteligência artificial pode contribuir para desenvolver critérios e indicadores de sustentabilidade, envolvendo aspectos como segurança dos trabalhadores, utilização de recursos e economia circular. Os pesquisadores também observaram a importância de incorporar informações específicas das empresas e a participação humana na elaboração desses indicadores.

Embora seja uma pesquisa experimental, ela aponta para uma possibilidade interessante: utilizar a tecnologia para compreender relações que frequentemente ficam dispersas entre diferentes relatórios e áreas da organização, permitindo que os conselhos formulem perguntas mais abrangentes sobre o desempenho e as consequências das decisões empresariais.

Essa discussão se aproxima de uma reflexão que venho aprofundando em meu livro Corporações com Propósito, no qual defendo que o propósito precisa ultrapassar as declarações institucionais e orientar efetivamente as escolhas das organizações, especialmente quando surgem conflitos entre resultados imediatos e consequências de longo prazo.

Uma empresa pode apresentar resultados financeiros expressivos e, simultaneamente, comprometer sua capacidade futura de gerar valor, seja pela deterioração do ambiente de trabalho, pela perda de profissionais qualificados ou pelos impactos negativos de suas atividades sobre a comunidade e o meio ambiente. A inteligência artificial pode ajudar a identificar essas relações e desenvolver indicadores mais abrangentes, mas continuará dependendo de uma decisão essencialmente humana: definir o que realmente merece ser medido e quais consequências estamos dispostos a considerar ao avaliar o sucesso de uma organização.

## O CONSELHEIRO QUE PRECISAMOS DESENVOLVER

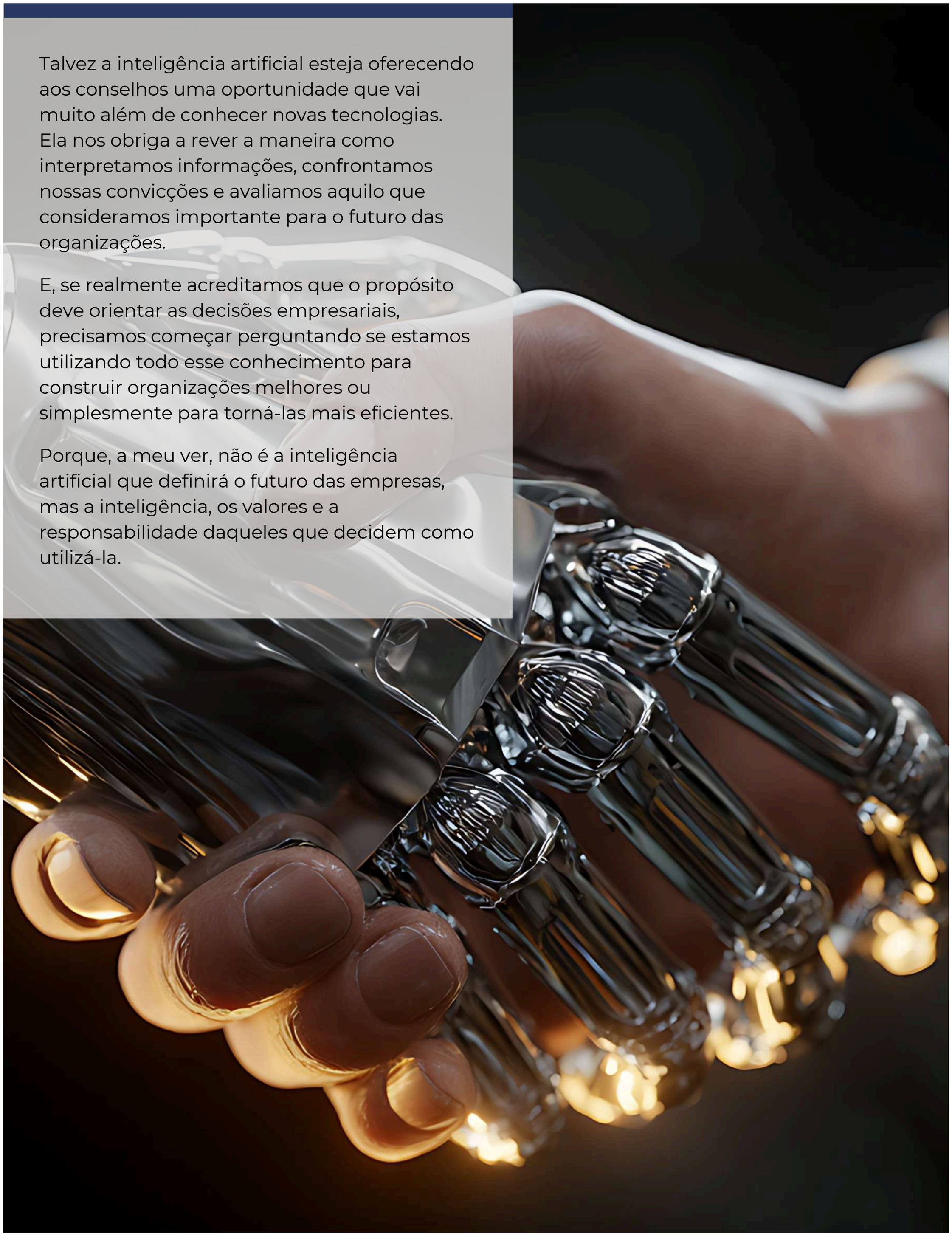
Vejo, portanto, uma responsabilidade que ultrapassa o acompanhamento dos projetos tecnológicos apresentados pela diretoria. Os conselheiros precisam compreender como a inteligência artificial pode contribuir para suas próprias análises e discussões estratégicas, mas também devem estimular sua aplicação responsável em toda a organização, questionando prioridades, investimentos, riscos e impactos sobre as pessoas.

Isso exige preparo, dedicação e disposição para aprender, inclusive porque a experiência profissional, por mais extensa que seja, não garante familiaridade com transformações que estão ocorrendo em uma velocidade inédita.

Talvez a inteligência artificial esteja oferecendo aos conselhos uma oportunidade que vai muito além de conhecer novas tecnologias. Ela nos obriga a rever a maneira como interpretamos informações, confrontamos nossas convicções e avaliamos aquilo que consideramos importante para o futuro das organizações.

E, se realmente acreditamos que o propósito deve orientar as decisões empresariais, precisamos começar perguntando se estamos utilizando todo esse conhecimento para construir organizações melhores ou simplesmente para torná-las mais eficientes.

Porque, a meu ver, não é a inteligência artificial que definirá o futuro das empresas, mas a inteligência, os valores e a responsabilidade daqueles que decidem como utilizá-la.



# Desvendando o segredo dos grandes vendedores



**Luiz Marins, Ph.D**

Antropólogo, escritor, palestrante – **www.marins.com.br**

Vender, hoje é mais cérebro do que músculos. O mundo moderno, extremamente competitivo exige de cada vendedor uma grande autodisciplina e força de vontade. Exige que o vendedor faça a sua lição de casa como nunca havia sido exigido. Hoje será capaz de vender para mim aquele vendedor que tiver e trabalhar o maior número de informações a meu respeito. Souber o que eu quero, como quero, onde quero, como posso pagar, qual o plano que melhor me convirá etc.

Assim, cada vendedor tem hoje que estudar a fundo e conhecer os produtos com os quais trabalha - todas as suas variantes e variáveis. E não adianta saber mais ou menos. É preciso conhecer com profundidade, porque os clientes têm hoje grandes oportunidades, via internet e outros meios, de acessar informações dos concorrentes e produtos similares. Assim, o vendedor que quiser enganar ou pensar que o cliente é o mesmo de anos atrás, estará redondamente enganado.

Além de conhecer os próprios produtos, o vendedor de hoje tem que conhecer os produtos concorrentes. Saber exatamente o quê e quem concorre com os produtos que vende, para poder ter argumentação válida frente ao cliente.

E ainda, mais que conhecer os produtos, tem também que conhecer todas as formas concorrentes de financiamento disponíveis no mercado, para poder oferecer ao cliente o produto como a melhor opção de compra, com convicção.

Além disso, o vendedor tem que acreditar que o seu produto é uma das melhores opções de compra. E o vendedor tem que ser um convicto conhecedor dessas vantagens e estar apto a comparar o seu produto com seus concorrentes mostrando as vantagens que o seu produto oferece para aquele cliente.

Um vendedor é, pois, alguém que, conhecendo os anseios e os motivos de cada um de seus clientes pode oferecer a ele a oportunidade de realizá-los de acordo com suas reais possibilidades.

Os próximos anos serão desafiadores. O Brasil precisa crescer. A distribuição da renda precisa melhorar. As exportações precisarão continuar fortes em todos os setores e não só no agro e nas comodities minerais.

Agora é a hora de nos prepararmos para vencer novos desafios. É preciso também lembrar que o cliente estará a cada dia mais exigente, mais informado, mais alerta para as oportunidades do mercado. E para que possamos tirar proveito das mudanças favoráveis que possam se apresentam no horizonte é preciso que sejamos verdadeiros profissionais de vendas e não simples vendedores.

Aproveite para fazer um verdadeiro exame de consciência profissional e veja se você, vendedor, está se comportando como os dias atuais estão exigindo. Veja se você está dando importância ao seu aperfeiçoamento pessoal e profissional. Veja se você realmente conhece os produtos com os quais trabalha e todas as formas alternativas de financiamento e opções de compra. Veja se você está dedicando algum tempo, energia e dinheiro para investir em você mesmo como um profissional.

**“Lembre-se: Você não é um simples vendedor. Você é um Profissional de Vendas!**
**Pense nisso. Sucesso!”**



# Líder, você sabe o que ainda não sabe?



**Flávio Lettieri**

Consultor e Palestrante, especialista em Liderança e Saúde Mental, autor do livro: Ansiedade – aprenda a conviver com ela e equilibrar bem-estar e produtividade. Professor de Gestão de Conflitos, integra um seleto grupo de profissionais credenciados no Brasil para a aplicação do SDI (Inventário de Forças Pessoais) da Core Strenghts. Entre seu clientes estão: Johnson & Johnson, Roche, EMS, BMW, Ferrari, Energisa, Bauducco, Adium, Pedra Agroindustrial, entre outros.

**Contato:**

contato@flaviolettieri.com.br

Durante muito tempo, uma das características mais valorizadas em um líder foi a sua capacidade de ter respostas.

Esperava-se que ele conhecesse o negócio, dominasse os processos, antecipasse problemas e soubesse dizer à equipe qual caminho seguir.

Experiência significava repertório.
Repertório gerava segurança.
E segurança ajudava a construir autoridade.

Nada disso deixou de ser importante.

O problema é que o mundo mudou. Mas, para muita gente, o modelo de liderança não evoluiu na mesma velocidade.

Vivemos um momento em que o conhecimento envelhece cada vez mais rápido. Novas tecnologias surgem, modelos de negócio são transformados, profissões desaparecem enquanto outras são criadas, comportamentos mudam e aquilo que parecia uma certeza há poucos anos pode deixar de fazer sentido em poucos meses.

E, nesse contexto, a Inteligência Artificial se mostra como a face mais visível dessa transformação, mas seria um erro imaginar que estamos falando apenas dela.

Estamos falando de um mundo no qual a velocidade da mudança começa a ser maior do que a nossa capacidade individual de dominá-la. E isso provoca uma mudança importante no papel de quem lidera!

## O RISCO DE SABER MUITO

Existe uma armadilha sutil na experiência construída ao longo de anos, ou décadas, exercendo cargos de liderança.

Quanto mais tempo acumulamos conhecimento sobre alguma coisa, maior pode ser a nossa tendência de interpretar o novo a partir daquilo que já conhecemos.

Isso significa que a mesma experiência que pode ser uma enorme vantagem, pode também se transformar em uma prisão.

Isso acontece quando o líder olha para um problema novo e tenta resolvê-lo com uma resposta antiga.

Quando encontra uma situação diferente e procura enquadrá-la em alguma coisa que já viveu.

Quando, diante da incerteza, busca rapidamente uma resposta que devolva a sensação de controle.

Por isso, uma realidade atual, e que vai crescer exponencialmente nos próximos anos, é que o verdadeiro valor de um líder não está em saber mais. E sim na sua capacidade de reconhecer o que ainda não sabe.

Parece uma diferença pequena.

Não é.

Porque, para aprender alguma coisa nova, primeiro precisamos admitir que existe alguma coisa que ainda precisamos aprender.

É aí que o conceito de lifelong learning, ou aprendizado ao longo da vida, ganha uma dimensão muito maior.

Não se trata apenas de fazer mais cursos, ler mais livros, acompanhar tendências ou aprender a utilizar novas tecnologias.

Trata-se de continuar sendo aprendiz, mesmo depois de ter se tornado referência.

E isso costuma ser um enorme desafio para muitos que ocupam uma posição de liderança.

## A CORAGEM DE DIZER “EU NÃO SEI”

Muitos líderes foram construindo sua autoridade justamente porque sabiam.

Foram promovidos porque conheciam mais, resolviam problemas, entregavam resultados e eram procurados pelas pessoas quando alguma coisa dava errado.

De repente, nesse novo mundo, aquele líder que foi valorizado e reconhecido por saber tudo, agora precisa admitir que não tem determinada resposta.

Isso dói. E pode mexer profundamente com a própria identidade.

Por isso, falar sobre aprendizado contínuo sem falar sobre vulnerabilidade é tratar apenas metade do problema. Afinal, existe uma diferença enorme entre insegurança e vulnerabilidade.

A insegurança faz alguém esconder aquilo que não sabe porque teme perder autoridade. A vulnerabilidade permite dizer: “Eu ainda não sei. Vamos descobrir.” E, o mais importante: assumir a vulnerabilidade não significa abrir mão da responsabilidade de liderar. Significa não confundir liderança com onisciência.

Aliás, quando um líder acredita que precisa ter todas as respostas, uma coisa perigosa costuma acontecer com sua equipe: as pessoas começam a parar de oferecê-las.

Se todas as respostas vêm de cima, por que pensar? Se o líder sempre sabe o caminho, por que questioná-lo? Se admitir dúvida é interpretado como fraqueza, por que alguém deveria expor uma percepção diferente?

É assim que líderes muito competentes podem, sem perceber, diminuir a inteligência coletiva ao seu redor.

## O LÍDER PRECISA FAZER MENOS AFIRMAÇÕES E MELHORES PERGUNTAS

Num ambiente previsível, respostas acumuladas têm enorme valor. Num ambiente de transformação permanente, perguntas ganham outra importância.

“Que hipótese estamos tratando como verdade?”
“O que mudou e ainda não percebemos?”

“Que informação está faltando?”
“Quem aqui enxerga algo que eu não estou enxergando?”
“E se aquilo que sempre funcionou deixar de funcionar?”

Fazer perguntas, com uma dúvida genuína, não diminui a autoridade do líder.

Pelo contrário: as perguntas ampliam a capacidade de pensamento da equipe, humanizam a relação e desenvolvem as pessoas.

A meu ver, essa é uma das maiores e mais importante mudanças da liderança contemporânea: sair do papel de principal fonte de respostas para se tornar alguém que engaja as pessoas através de boas perguntas.

## EXISTE TAMBÉM UM CUSTO HUMANO EM PRECISAR SABER TUDO

Há ainda uma dimensão dessa discussão sobre a qual falamos pouco: o peso de “precisar” ter todas as respostas.

Liderar, por si só, já traz consigo o desafio de conviver com metas, decisões, conflitos, pressão por resultados, expectativas e consequências.

Agora acrescente a isso uma crença silenciosa:

**“Eu preciso saber o que fazer. Sempre!”**

Isso se torna um fardo difícil de carregar, afinal, em um ambiente cada vez mais imprevisível, essa promessa se torna impossível de cumprir.

E tentar manter essa atitude cobra um preço muito alto do líder.

Ele começa a carregar problemas que poderiam ser compartilhados.

Tenta controlar variáveis que não controla. Sente que precisa transmitir segurança mesmo quando também está tentando compreender as emoções que pulsam dentro dele próprio.

Eu não tenho dívidas de que essa é uma das maiores causas de desgaste da liderança contemporânea.

Quase que diariamente eu vejo líderes tentando parecer preparados para um mundo no qual ninguém está completamente preparado. E sei o quanto reduzir essa autocobrança pode ser libertador.

É claro que ter mais autocompaixão, por si só, não elimina a pressão da liderança. Mas pode mudar profundamente a maneira como o líder se relaciona com essa pressão.

Porque existe um significativo alívio emocional em compreender que responsabilidade não significa controle absoluto. Em acreditar que competência não significa ausência de dúvida. E em sentir que pedir ajuda, ouvir outras perspectivas ou admitir que ainda não encontrou uma resposta não o torna menos líder.

Na verdade, nesse mundo de mudanças e incertezas, assumir que não sabe é exatamente o que faz de alguém um líder melhor.

Por isso, quero te deixar uma pergunta desconfortável, mas transformadora:

**“O que você ainda não sabe, mas que, se soubesse, faria uma enorme diferença nos seus resultados e na sua liderança?”**

Essa é uma pergunta que costumo fazer nos trabalhos que realizo com líderes.

E confesso, com pesar, que, na maioria das vezes, essa pergunta produz um enorme e constrangedor silêncio no ambiente.

Porque somos treinados para demonstrar aquilo que sabemos.



Currículos mostram o que sabemos. Experiências profissionais comprovam o que sabemos. Promoções muitas vezes reconhecem aquilo que sabemos.

Por outro lado, poucas vezes somos convidados a mapear aquilo que não sabemos.

Mas é aqui que se encontra a próxima fronteira do nosso desenvolvimento.

Num mundo em que ninguém consegue acompanhar sozinho tudo o que está mudando, a boa liderança não estará nas mãos de quem acumula mais respostas.

Pertencerá a quem conservar a curiosidade, tiver humildade para rever certezas e coragem para aprender com pessoas que sabem aquilo que ele não sabe.

Te deixo então uma última provocação:

**“Você sabe o que ainda não sabe?”**



# Escola de Líderes

## CASO 07: O LÍDER QUE EVITA DECISÕES DIFÍCEIS

### A dor do líder

O líder sabe o que precisa ser feito.
Mas adia.
Evita conversas difíceis.
Posterga decisões.
Tenta “ganhar tempo”.
Enquanto isso... o problema cresce.

### O que está por trás

Medo de conflito.
Desejo de agradar.
Insegurança na própria decisão.
O líder acredita que está preservando o ambiente.
Na prática, está gerando desgaste silencioso.

### A lente do especialista

Liderar é decidir.
Toda decisão adiada vira um problema ampliado.
Toda conversa evitada vira um conflito maior no futuro.

### A solução prática

1. Nomeie claramente o problema
2. Separe fato de emoção
3. Tenha a conversa no momento certo (não tarde demais)
4. Seja direto, mas respeitoso
5. Foque em solução, não em justificativa

### Insight de impacto

Decisões difíceis não desaparecem com o tempo. Elas se tornam mais caras.

### Pergunta ao leitor

O que você já sabe que precisa fazer... mas ainda não fez?

**CTA:** Desenvolver maturidade decisória é um dos pilares da liderança de alto desempenho.

# Confiança em ação: Liderança pelo exemplo como diferencial competitivo



**Cristina Calligaris**

Doutora em Liderança pela Andrews University, mestre em Administração e em Liderança, possui MBA em Liderança Organizacional pela UNASP e em Marketing Estratégico pela FGV. Especialista em desenvolvimento de líderes e equipes. Atua há mais de 20 anos em ambientes corporativos e acadêmicos, integrando experiência executiva, consultoria organizacional e facilitação de programas de liderança, integrando estratégia, execução e pessoas, com foco em confiança, cultura e performance. Acredita na educação como instrumento de transformação, na liderança como responsabilidade ética e na confiança como fundamento das relações organizacionais.

**Contatos:**

**Clique aqui para acessar o Currículo Lattes**

**Clique aqui para acessar o LinkedIn**

**Clique aqui para acessar o Instagram**

Em um ambiente organizacional onde metas são pressionadas, decisões precisam ser rápidas e as pessoas buscam cada vez mais sentido no trabalho, uma pergunta se impõe: por que alguns líderes mobilizam equipes com consistência, enquanto outros enfrentam resistência constante? A resposta, na maioria das vezes, não está na estratégia. Está na confiança.

E confiança não nasce do discurso. Nasce da prática.

Ao longo das últimas décadas, organizações investiram fortemente em modelos de gestão, ferramentas de desempenho e estruturas hierárquicas. Ainda assim, um problema persiste e, em muitos casos, se intensifica: a incoerência entre o que se diz e o que se faz. Líderes comunicam valores como respeito, colaboração e transparência, mas, no cotidiano, demonstram comportamentos desalinhados.

Na prática organizacional, esse desalinhamento raramente é explícito. Ele aparece nas pequenas atitudes: decisões inconsistentes, falhas na comunicação, ausência de escuta, promessas não sustentadas. E é nesse ponto, o do cotidiano, que a confiança começa a se fragilizar.

Quando a prática não sustenta o discurso, a confiança se rompe. E sem confiança, não há engajamento genuíno. Não há autonomia. E, principalmente, não há performance sustentável.

Equipes passam a operar no modo mínimo necessário. Evitam exposição, reduzem iniciativa e limitam sua contribuição. O potencial permanece, mas não se traduz em resultado.

A liderança pelo exemplo surge, nesse contexto, não como um conceito aspiracional, mas como uma resposta prática e consistente. Liderar pelo exemplo significa compreender que cada atitude do líder comunica mais do que qualquer diretriz formal. Comportamento, nesse sentido, é cultura em movimento.

Não se trata de perfeição. Trata-se de coerência.

Em diferentes contextos organizacionais, observa-se que líderes que atuam de forma alinhada aos valores que defendem criam ambientes mais previsíveis e seguros. As pessoas passam a entender o que é esperado não apenas pelo que é dito, mas pelo que é demonstrado e percebido. Isso reduz ruídos, fortalece relações e cria espaço para o desenvolvimento.

Na prática, liderar pelo exemplo exige disciplina comportamental. Exige atenção à forma como se comunica, como se toma decisões, como se reage sob pressão e, principalmente, como se tratam as pessoas.

Pequenas atitudes ganham grande relevância: cumprir acordos, ouvir com atenção, reconhecer esforços, assumir responsabilidades e agir com transparência. São essas ações, repetidas ao longo do tempo, que constroem credibilidade.

Outro ponto recorrente nas organizações é a dificuldade de desenvolver pessoas sem centralizar decisões. Líderes que atuam pelo exemplo operam de forma diferente. Não concentram poder, distribuem responsabilidade. Criam condições para que suas equipes cresçam, incentivam a autonomia e valorizam o aprendizado, inclusive a partir dos erros.

Esse movimento não apenas amplia a capacidade de entrega da equipe. Ele fortalece o senso de pertencimento.

A comunicação, nesse modelo, também assume um papel mais estratégico. Não se trata apenas de transmitir informações, mas de construir entendimento. Líderes eficazes escutam antes de falar, ajustam a mensagem ao contexto e garantem clareza nas interações.

A *escuta ativa*, subestimada, passa a ser um diferencial relevante. É por meio dela que se antecipam conflitos, se identificam



desalinhamentos e se constroem relações mais consistentes.

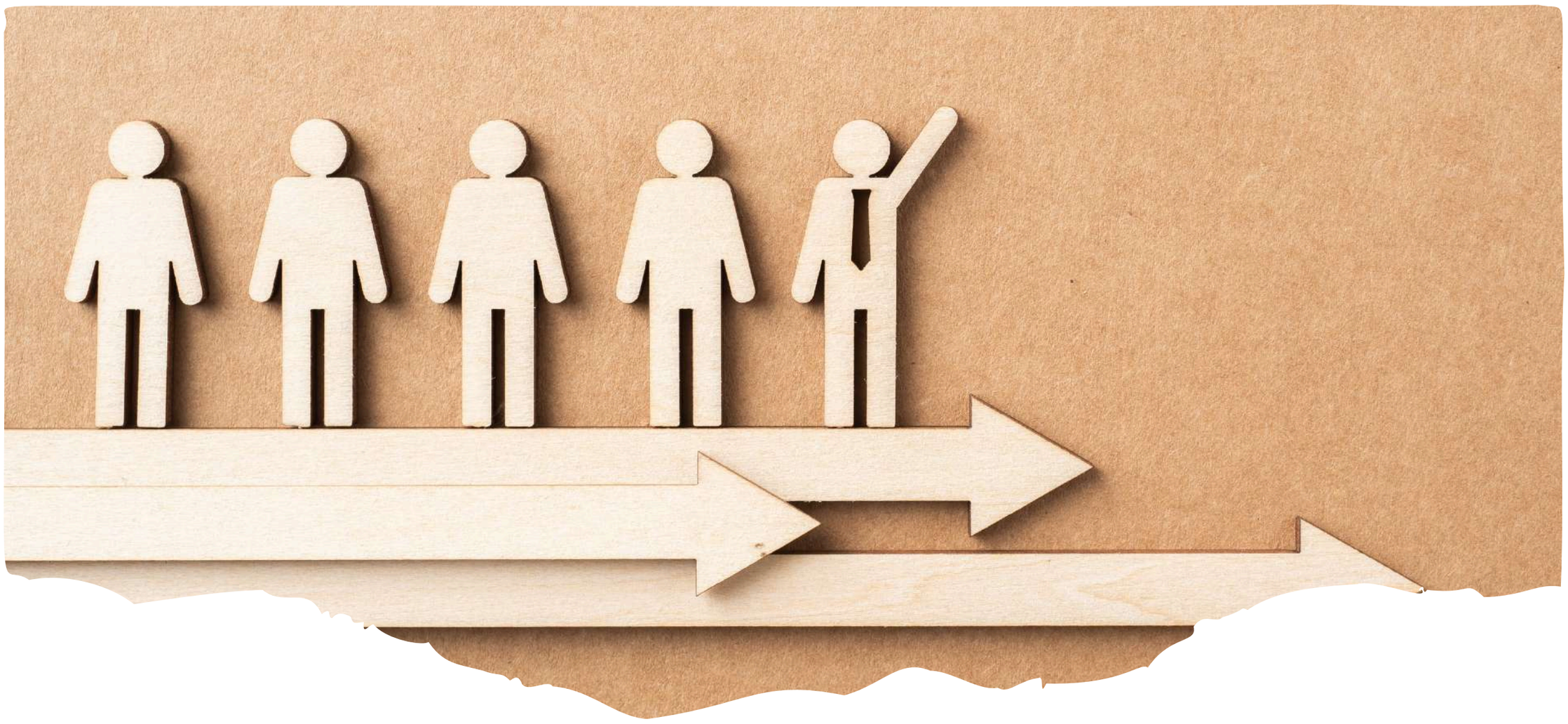
A inteligência emocional complementa esse conjunto. Em ambientes de alta pressão, a forma como o líder reage impacta diretamente o clima da equipe. Responder com equilíbrio, considerar o impacto das próprias ações e demonstrar empatia não são apenas competências comportamentais são fatores estruturais para a construção da confiança.

Os efeitos dessa abordagem tendem a ser claros. Equipes lideradas por exemplo apresentam maior engajamento, melhor comunicação e maior clareza na execução. A autonomia se amplia. Os conflitos improdutivos diminuem. O ambiente se torna mais colaborativo.

A confiança deixa de ser um conceito abstrato e passa a operar como um ativo estratégico.

Outro efeito relevante aparece na retenção de talentos. Profissionais tendem a permanecer em ambientes onde se sentem respeitados, ouvidos e desenvolvidos. Nesse contexto, a liderança deixa de ser apenas um fator operacional e passa a ser determinante para a sustentabilidade do negócio.

Em cenários de mudança, cada vez mais frequente, esse modelo se mostra mais resiliente. Organizações com altos níveis de confiança se reorganizam com mais agilidade. As pessoas se sentem mais seguras para contribuir, propor soluções e enfrentar desafios.



Ainda assim, é importante reconhecer: a liderança pelo exemplo não é um movimento pontual. Não se trata de uma ação isolada ou de um treinamento específico. Trata-se de uma prática contínua, que exige consistência ao longo do tempo.

A confiança é construída lentamente. E pode ser fragilizada rapidamente.

Por isso, a autopercepção do líder torna-se um elemento crítico. Em diferentes níveis de liderança, o que se observa é a necessidade crescente de reflexão sobre as próprias atitudes, abertura para feedback e disposição para ajustar comportamentos.

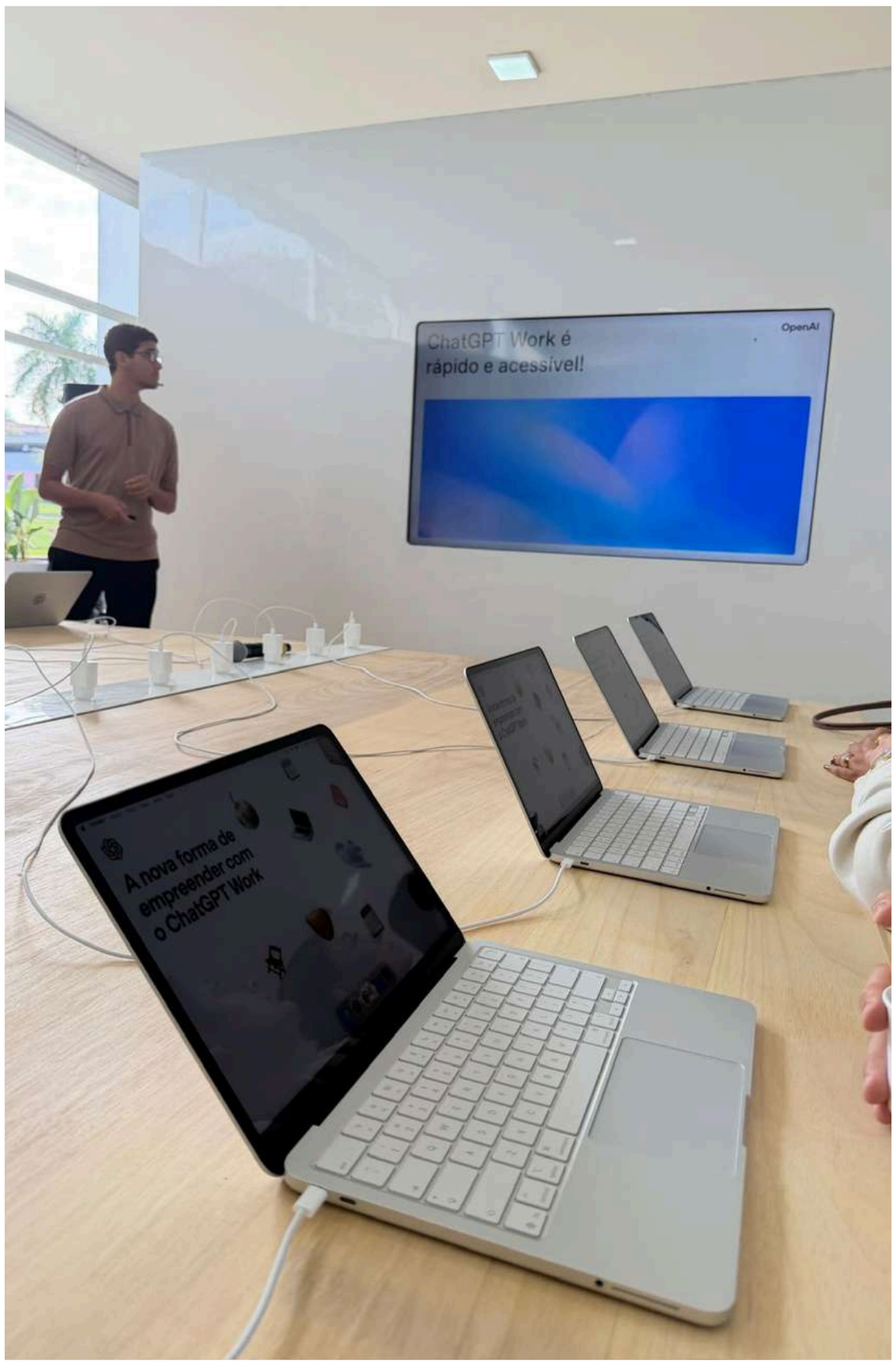
Liderar pelo exemplo começa, inevitavelmente, pela capacidade de liderar a si mesmo.

Ao final, a reflexão é direta: o que as atitudes de um líder estão ensinando diariamente à sua equipe? Porque, independentemente do que é dito, as pessoas aprendem pelo que observam. E é nesse espaço entre o discurso e a prática que a liderança se consolida ou se fragiliza.

Organizações que compreendem essa dinâmica e investem no desenvolvimento de líderes mais conscientes, coerentes e consistentes constroem não apenas melhores resultados, mas ambientes mais saudáveis e sustentáveis.

Em um mundo onde mudanças são constantes, a confiança deixa de ser um diferencial desejável, tornando-se diferencial competitivo. E a liderança pelo exemplo, o caminho mais seguro para construí-la.

# OpenAI promove formação em ChatGPT Work para empreendedores em Jaguariúna




***Iniciativa gratuita apresentou aplicações da inteligência artificial para apoiar vendas, organizar processos e ampliar a produtividade dos pequenos negócios.***

Como colocar a inteligência artificial para trabalhar a favor de quem empreende? Essa foi a proposta da formação gratuita promovida pela OpenAI nos dias 24 e 25 de setembro de 2026, no Centro Cultural de Jaguariúna (SP). Voltada a pequenos negócios e empreendedores da região, a iniciativa apresentou aplicações do ChatGPT Work em atividades do cotidiano empresarial.

Com abordagem prática e sem exigir conhecimento prévio em tecnologia, a programação explorou recursos para criar documentos e planilhas, analisar informações e apoiar o planejamento. O objetivo foi aproximar a ferramenta dos desafios de quem precisa conciliar vendas, gestão e operação.

A formação aconteceu no período em que Jaguariúna também recebia seu tradicional festival, momento que gera oportunidades comerciais e exige maior preparo dos negócios locais para atender ao aumento da demanda.

“Quem empreende conhece de perto os desafios do próprio negócio, especialmente em momentos de pico de demanda. Com essa formação, queremos ajudar os empreendedores de Jaguariúna a explorar como a IA pode apoiá-los no planejamento, automatizar etapas da operação, abrir novas possibilidades para seus negócios e aproveitar melhor as oportunidades geradas, por exemplo, em grandes eventos. Ampliar o acesso a esse conhecimento é também uma forma de fortalecer a economia local”, afirmou Maria Clara Fleury, head de Marketing da OpenAI para a América Latina, em declaração divulgada à época do evento.

A iniciativa acompanha o crescimento do uso profissional da inteligência artificial no país. Segundo dados divulgados pela OpenAI, em junho de 2026, 35% das mensagens classificadas de contas individuais do ChatGPT no Brasil estavam relacionadas ao trabalho, acima da média global de 30%.




Entre os participantes estava o professor Douglas De Matteu, PhD, CEO do Grupo IAPerforma e editor-chefe da Revista Líderes. Sua experiência com a ferramenta teve continuidade após a formação, com a incorporação de recursos do ChatGPT Work às atividades da empresa.

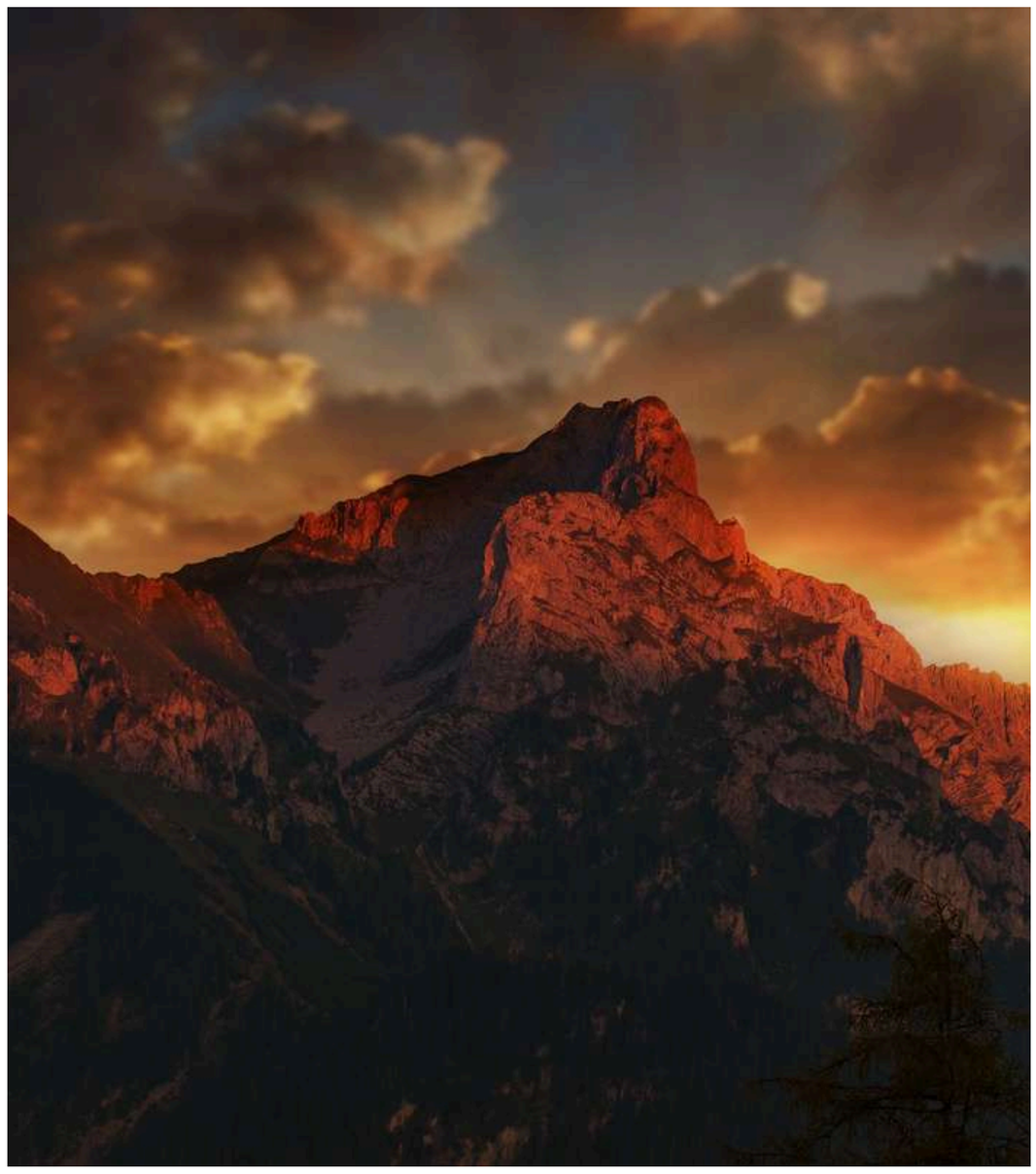
“Participar da formação foi uma experiência fantástica. Foram apresentadas diversas aplicações do ChatGPT Work, mostrando como colocar a ferramenta para trabalhar a favor do empreendedor. Desde então, tenho utilizado seus recursos e gostado muito da experiência. Hoje, o Work faz parte da rotina do meu negócio”, relata.

Segundo De Matteu, os participantes receberam acesso a uma licença profissional, o que permitiu continuar explorando as possibilidades apresentadas durante o encontro.

A experiência também motivou a produção de um artigo publicado nesta edição da Revista Líderes. No texto, o professor compartilha aplicações que vem desenvolvendo com o ChatGPT Work e sua percepção sobre o uso da inteligência artificial na rotina empresarial.

# Os Viajantes e a Montanha

Por Douglas De Matteu, Phd



## AMPLIAR NOSSAS CAPACIDADES NÃO É DEIXAR DE SER QUEM SOMOS. É DESCOBRIR ATÉ ONDE PODEMOS IR.

Imagine uma terra distante, cercada por montanhas tão altas que, ao amanhecer, suas pontas pareciam sustentar o céu.

Nesse lugar viviam dois amigos, Ari e Bento. Ambos conheciam as trilhas do vale, trabalhavam com dedicação e eram procurados sempre que alguém precisava levar mantimentos às aldeias do outro lado da serra.

Tinham experiência semelhante e o mesmo desejo de fazer bem o trabalho. Mas compreendiam a força de maneiras diferentes.

Para Bento, ser capaz significava depender o mínimo possível de qualquer recurso. Confiava nos próprios braços, nos olhos atentos e na memória treinada por muitos anos de caminhada.

Ari também valorizava essas qualidades. Entretanto, acreditava que elas podiam ganhar alcance quando encontravam bons instrumentos.

Certa manhã, os dois receberam uma tarefa: transportar sementes e ferramentas até uma aldeia que preparava o plantio. A oficina do vale colocou à disposição de ambos os mesmos recursos e ofereceu orientação sobre como utilizá-los.

Bento escolheu os cestos que já conhecia. Ari passou algum tempo na oficina antes de partir.

## O QUE CABE NAS PRÓPRIAS MÃOS

Bento saiu primeiro. Organizou a carga nos ombros e iniciou a subida com passos firmes.

Ari escolheu um pequeno carro de rodas largas para o trecho plano, uma luneta para observar a passagem entre as montanhas e um mapa com os pontos de travessia. Aprendeu a distribuir o peso, testar os freios e reconhecer onde seria preciso deixar o carro e seguir a pé.

Quando se encontraram perto do rio, Bento olhou para os instrumentos e sorriu: “Você trouxe tanta ajuda que quase não precisará trabalhar.”

Ari respondeu, enquanto verificava a carga: “Continuo precisando saber o que levar, escolher o caminho e cuidar da entrega. Só não preciso carregar tudo nos ombros.”

Bento seguiu adiante. O esforço lhe era familiar e, de certa forma, confirmava aquilo que pensava sobre si mesmo: era um homem resistente.

Mas resistência não tornava o cesto maior. Nem aproximava a aldeia.

Ao fim do primeiro trecho, precisou parar para descansar. Ari chegou com uma carga maior e ainda teve disposição para ajudar a reorganizar as sementes que haviam se soltado do cesto do amigo.

Nenhum dos dois tinha se tornado mais ou menos digno. Porém, um deles começava a perceber que havia outras maneiras de empregar a própria força.

## ENXERGAR MAIS NÃO É SABER TUDO

Na subida, o carro já não era adequado. Ari o deixou em um abrigo e separou a carga para a próxima etapa.

Bento apontou para as rodas paradas:
“Está vendo? A sua novidade também tem limites.”

“Tem”, respondeu Ari. “Foi por isso que aprendi onde usá-la.”

Mais adiante, chegaram a uma bifurcação. O mapa indicava uma passagem curta pelo desfiladeiro. A experiência de Bento, porém, lhe dizia que as chuvas recentes poderiam ter deslocado as pedras.

Ari abriu a luneta. A imagem distante revelou uma parte da trilha coberta por terra. Os dois se aproximaram com cuidado até um ponto seguro e confirmaram que não deveriam seguir por ali.

O mapa estava desatualizado. Ari o guardou e ouviu a sugestão do companheiro. Juntos, escolheram uma passagem mais longa, mas transitável.

Naquele momento, Bento percebeu algo que ainda não havia considerado. Ari não obedecia aos instrumentos. Conversava com o que eles lhe mostravam, comparava as informações e continuava responsável pelo caminho.

Uma ferramenta podia ampliar a visão. Não precisava ocupar o lugar do julgamento.

## O NOME DAQUILO QUE JÁ USAMOS

Durante a pausa, Bento retirou um espinho da sandália e observou o amigo.

“Tenho receio de perder minhas habilidades se começar a depender dessas coisas.”

Ari não riu. Conhecia o valor da experiência de Bento e sabia que aquele receio merecia respeito.

“Você deixou de saber caminhar quando começou a usar sandálias?”

Bento olhou para os próprios pés.

“E este cesto?”, continuou Ari. “Sem ele, quantas sementes caberiam nas nossas mãos?”

O silêncio que se seguiu não foi de constrangimento. Foi de descoberta.

Bento sempre havia usado recursos criados por outras pessoas. A corda, o cesto, a ponte e as sandálias faziam parte de sua vida. Eram tão familiares que já não pareciam tecnologia.

Talvez sua resistência não fosse a toda ajuda. Talvez fosse à ajuda que ainda não conhecia.

Naquela tarde, pediu para experimentar a luneta. Ari lhe mostrou como ajustar as lentes. Depois, Bento lhe ensinou a reconhecer, pela vegetação, um trecho em que o solo costumava permanecer firme.

Os dois continuaram aprendendo.

## O ALCANCE DE QUEM APRENDE

Nas viagens seguintes, Bento não abandonou tudo o que sabia. Escolheu um recurso por vez, praticou seu uso e observou o que realmente melhorava o trabalho.

Passou a transportar mais mantimentos no trecho plano, a chegar menos cansado à subida e a reservar atenção para os pontos que exigiam sua experiência.

A montanha não havia diminuído. Sua capacidade de atravessá-la é que havia aumentado.



Nas organizações, também carregamos nossos cestos. Alguns são úteis. Outros se tornaram hábitos que continuamos defendendo apenas porque sempre nos acompanharam.

A tecnologia não começou com a inteligência artificial. Está nas lentes que ampliam a visão, nos meios de transporte que encurtam distâncias e nos instrumentos que tornam possíveis tarefas antes difíceis de realizar.

Isso não significa aceitar qualquer novidade. Significa investigar, aprender, comparar benefícios e limites, escolher com critério. Para quem lidera, significa também oferecer acesso e condições de aprendizagem, em vez de apenas exigir que todos acompanhem a mudança.

O desafio não é provar que conseguimos fazer tudo sozinhos. É compreender quais recursos podem nos ajudar a fazer melhor aquilo que importa.

Ari e Bento continuaram sendo os mesmos viajantes. Mas já não confundiam o tamanho de suas mãos com o tamanho de suas possibilidades.

## PARA REFLETIR E AGIR

Que tarefa você ainda realiza com esforço excessivo por resistir a conhecer outra maneira de fazê-la?

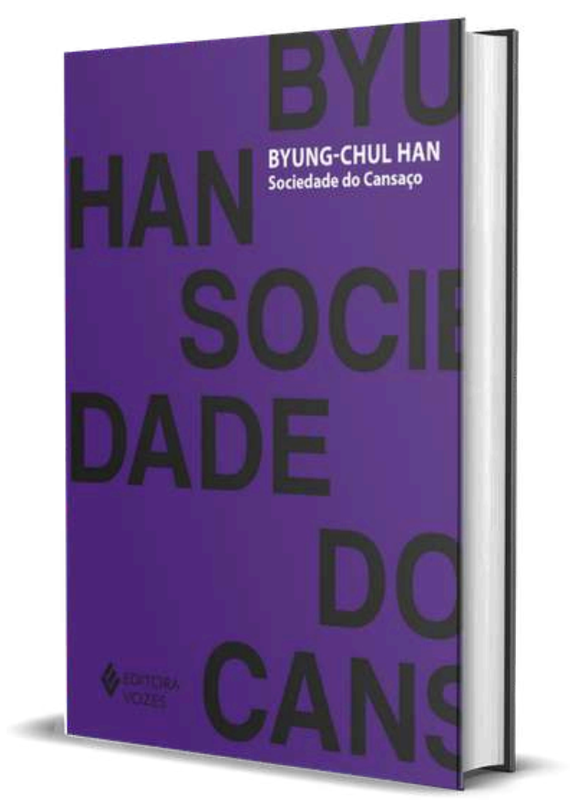
Qual recurso poderia ampliar uma capacidade sua sem substituir seu discernimento?

Sua equipe recebe condições para aprender ou apenas cobranças para acompanhar as mudanças?

E, principalmente: que primeiro passo você pode dar para que sua experiência encontre novas possibilidades?

# Sociedade do Cansaço

*Byung-Chul Han*




## POTENCIALIZAR PESSOAS SEM ESGOTÁ-LAS

Quando a busca por resultados ocupa todos os espaços da vida, o que acontece com nossa capacidade de pensar, conviver e descansar? Em Sociedade do cansaço, Byung-Chul Han propõe uma reflexão filosófica sobre o modo como vivemos e trabalhamos.

O autor analisa a passagem de uma sociedade marcada pela disciplina e pela proibição para outra orientada pelo desempenho. Nesse cenário, a cobrança deixa de vir apenas de fora: a própria pessoa se exige continuamente, buscando superar limites e produzir sempre mais. A promessa de realização pode, assim, conviver com formas de autoexploração.

A contribuição do livro está em questionar a naturalidade dessa lógica. Em vez de oferecer um método para aumentar a produtividade, Han convida a examinar o preço humano de uma vida inteiramente submetida à performance.

## PRINCIPAIS PONTOS DA OBRA E REFLEXÕES PARA A LIDERANÇA

**1. Da disciplina ao desempenho.**
Han descreve uma mudança na forma de exercer pressão: a obrigação externa convive com o impulso de superar a si mesmo continuamente. Para a liderança, fica o convite a examinar o que está por trás de uma cultura que exige sempre mais.

**2. A liberdade pode conviver com a autoexploração.**
O indivíduo que se percebe autônomo também pode tornar-se seu próprio cobrador. Ter flexibilidade no trabalho não deveria significar disponibilidade ilimitada.

**3. O excesso de positividade também merece crítica.**
O discurso de que tudo é possível pode apagar limites e transformar dificuldades em culpa individual. Reconhecer condições reais e responsabilidades coletivas é uma reflexão importante para os gestores.

**4. A atenção precisa de espaço.**
A discussão sobre contemplação e formas de atenção convida a questionar a vida tomada por estímulos e atividade permanente. Pensar, escutar e observar pedem um ritmo diferente da reação imediata.

**5. A vida não se esgota no produzir.**
O livro abre espaço para refletir sobre descanso, convivência e experiências que não precisam justificar-se pela utilidade. Essas dimensões têm valor próprio, e não apenas como preparação para trabalhar mais.



## PARA QUEM É ESTA LEITURA?

Para gestores, educadores, empreendedores e profissionais que desejam questionar a cultura da urgência e refletir sobre as relações entre trabalho, liberdade e limites humanos. É um ensaio filosófico, não um manual clínico ou uma receita de produtividade.

## POR QUE A REVISTA LÍDERES RECOMENDA?

A crítica de Han abre uma pergunta para o nosso tempo. Se a busca incessante por desempenho nos esgota, será que a inteligência artificial pode ajudar a aliviar parte desse peso?

Essa é uma reflexão editorial a partir da leitura, não uma promessa do autor. Talvez a IA possa assumir tarefas repetitivas, simplificar processos e nos permitir alcançar mais resultados com menos esforço, liberando tempo para pensar, aprender, descansar e estar com as pessoas.

Mas o ganho de eficiência também pode ser convertido em metas ainda maiores e disponibilidade permanente. Por isso, a questão não se resume à capacidade da ferramenta: envolve a maneira como escolhemos trabalhar e o destino que damos ao tempo economizado.

Mais produtividade, melhores resultados, menos esforço e mais tempo para viver: com a IA, isso será uma utopia ou uma possibilidade?

**Onde comprar:**

Clique aqui

Grupo
IAPERFORMA
Liderança. Comportamentos. Resultados.

# Conhecimento que transforma líderes e organizações.



## LIDERANÇA & DESENVOLVIMENTO

Treinamentos corporativos, palestras e formação de líderes



## ESTRATÉGIA & GESTÃO

Consultoria e mentoria para RH e negócios



## TECNOLOGIA & PERFIS

Soluções para RH e análise comportamental



## CONTEÚDO & AUTORIDADE

Livros, projetos editoriais e Revista Líderes



## Vamos construir **resultados** juntos?

www.iaperforma.com.br

# REVISTA LÍDERES:
# CONTEÚDO QUE INSPIRA E TRANSFORMA

**Explore as edições da Revista Líderes e mergulhe em entrevistas exclusivas, insights sobre liderança, inovação, inteligência artificial, saúde mental e muito mais. Cada capa traz uma história real, cada edição carrega estratégias que podem impulsionar sua jornada.**














































**📲 Clique nas capas e acesse gratuitamente.**
**Liderar é estar em constante evolução. Comece agora.**

***Quem lidera, lê.***
***Quem lê, se antecipa.***
***E quem se antecipa, realiza***