

ARTIGO



André Conejo, especialista em liderança, estratégia e governança corporativa e autor do livro *Ultimate Corporate Leader: 41 princípios para formar líderes extraordinários e transformar organizações*, da Alta Books

Liderança na era da IA exige leitura de contexto

Com a inteligência artificial transformando relações e processos, líderes precisam abandonar fórmulas prontas e aprender a adaptar sua atuação

A inteligência artificial está transformando a maneira como trabalhamos, tomamos decisões e organizamos as empresas. À medida que novas ferramentas passam a executar tarefas que, antes, dependiam exclusivamente de pessoas, também se modifica a relação entre profissionais, gestores e organizações. Por isso, acredito que discutir liderança diante desse cenário exige ir além da tentativa de definir como será o “líder do futuro”. É preciso compreender como a relação entre líder, liderado e contexto está sendo transformada.

Essa é a lógica por trás da Tríade da Liderança, conceito que desenvolvo em meu livro *Ultimate Corporate Leader: 41 princípios para formar líderes extraordinários e transformar organizações*. Para mim, liderança não pode ser compreendida olhando apenas para quem ocupa uma posição de comando. Ela surge da interação entre quem conduz, as pessoas que são conduzidas e o ambiente em que essa relação acontece. A inteligência artificial torna essa dinâmica ainda mais complexa, porque modifica, simultaneamente, esses três elementos.

Começando pelo líder, uma das principais mudanças está na relação com o conhecimento. Durante muito tempo, acumular informações e dominar determinados conteúdos ajudou a estabelecer autoridade dentro das organizações. Hoje, ferramentas de ia conseguem acessar, organizar e cruzar grandes volumes de dados em poucos segundos, reduzindo a vantagem de quem acreditava que liderar significava necessariamente saber mais do que os demais.

Isso não significa que o conhecimento perdeu valor, mas que o papel do líder diante dele mudou.



Em vez de concentrar respostas, será cada vez mais importante saber formular perguntas, avaliar possibilidades, identificar riscos e estabelecer prioridades. A capacidade de exercer julgamento ganha ainda mais relevância, porque decisões relacionadas a pessoas, cultura, valores e estratégia não podem ser reduzidas a uma análise de dados.

O segundo elemento da Tríade, o liderado, também passa por uma transformação. A inteligência artificial amplia a produtividade e a autonomia dos profissionais, permitindo que eles analisem informações, desenvolvam soluções e realizem tarefas que antes

dependiam de estruturas maiores ou de diferentes níveis hierárquicos. Isso exige que os gestores repensem a maneira como conduzem suas equipes.

O papel do líder deixa de estar concentrado apenas na supervisão e passa a envolver o desenvolvimento do discernimento das pessoas. Não basta ensinar como utilizar uma ferramenta. É necessário preparar profissionais para questionar resultados, reconhecer limitações e compreender quando uma decisão exige intervenção humana. A autonomia proporcionada pela IA precisa vir acompanhada de responsabilidade.

O terceiro componente da Tríade é o contexto, que talvez seja o elemento mais desafiador para os modelos tradicionais de gestão. As organizações estão inseridas em ambientes nos quais mudanças tecnológicas, econômicas e comportamentais acontecem em ritmo acelerado. Uma estratégia que funcionou em determinado momento pode deixar de fazer sentido quando as circunstâncias se transformam.

É nesse ponto que considero importante retomar outro conceito apresentado no livro: a “Síndrome do Martelo”. A expressão representa a tendência de utilizar

a mesma solução para problemas diferentes simplesmente porque temos determinada ferramenta disponível. A inteligência artificial pode se transformar em um novo martelo corporativo se começarmos a acreditar que qualquer desafio organizacional pode ser resolvido com essa tecnologia.

O desafio da liderança, portanto, não está em utilizar ia em todas as situações, mas em compreender quando ela realmente agrega valor. Em alguns contextos, a tecnologia poderá acelerar processos e ampliar a capacidade das equipes. Em outros, será necessário preservar etapas essencialmente humanas, principalmente quando estiverem envolvidas decisões complexas, conflitos, mudanças culturais ou relações que dependam de confiança.

Por isso, não acredito que exista uma fórmula única para liderar organizações impactadas pela inteligência artificial. A competência mais importante será a capacidade de interpretar cada cenário e adaptar a atuação sem abandonar princípios fundamentais. O líder precisará compreender a tecnologia, mas também as pessoas que trabalham com ela e as circunstâncias nas quais as decisões são tomadas.

A ia segue evoluindo e modificará muitas das ferramentas que utilizamos. O que vai permanecer necessário é a capacidade de conectar estratégia, pessoas e contexto. Quanto mais as máquinas forem capazes de analisar, responder e executar, maior será a importância de quem consegue interpretar cenários, fazer escolhas responsáveis e mobilizar pessoas em torno de uma direção comum. É nesse espaço, entre a capacidade da tecnologia e a complexidade humana, que a liderança continuará fazendo diferença.