



Ética e Integridade

Denise Debiasi



IA reconfigura o trabalho e testa a integridade das empresas



Você e eu estamos vendo a história acontecer diante dos nossos olhos: a adoção acelerada de IA está redesenhando tarefas, cargos e expectativas. Dario Amodei, CEO e cofundador da Anthropic (e ex-líder de pesquisa na OpenAI), alertou que até metade dos postos de nível júnior pode ser substituída por IA — um recado que exige de nós franqueza com as pessoas e responsabilidade com os impactos. Ética e integridade não podem ser acessórios nesse movimento — são o alicerce para decisões que afetarão carreiras inteiras.

Os números recentes mostram a dimensão da transição. Em 2025, cortes ocorreram em diferentes setores: Adidas reduziu até 500 vagas na sede; Boeing encerrou 400 postos ligados ao Artemis; BP dispensou 4.700 funcionários e 3.000 contratados; CNN cortou, aproximadamente, 200 cargos de TV; Starbucks, 1.100 corporativos; UPS, 20.000 e fechamento de 73 prédios; PwC, 1.500.

Na consultoria, a Accenture reportou mais de 11 mil desligamentos em três meses, um programa de reestruturação de US\$ 865 milhões, US\$ 615 milhões já gastos com indenizações (e mais US\$ 250 milhões previstos), 779 mil colaboradores e US\$ 5,1 bilhões em novos contratos de IA generativa — além de 77 mil profissionais especializados em dados e IA. O contraste é claro: demissões em áreas maduras e contratações em capacidades digitais.

Ao mesmo tempo, funções em big data, fintech e IA devem dobrar até 2030, e 41% das empresas projetam reduzir equipes nos próximos cinco anos com a automação.

O que é agir com integridade nesse contexto? Primeiro, dizer a verdade. Se a estratégia prevê automatização que tornará um conjunto de atividades redundantes, informar cedo, com métricas e prazos, é um dever. Transparência não elimina a dor, mas reduz desconfiança e ruídos. Segundo, oferecer trilhas reais de requalificação, com metas verificáveis e apoio prático (tempo protegido para estudo, mentoria, certificações).

Prometer “reskilling” sem orçamento, curadoria e me-

dição é só adiar o problema. Terceiro, adotar critérios objetivos nas movimentações: quem permanece, quem migra e quem sai deve estar ancorado em competências, desempenho e aderência à nova arquitetura de papéis — e não em proximidade política ou vieses.

Há também a governança da própria IA. Se você usa modelos para orientar alocação de pessoas, precisa explicar premissas, monitorar vieses e permitir contestação. Decisões automatizadas que não podem ser auditadas que não podem ser auditadas ferem a confiança. Integridade aqui significa documentar dados, limites de uso e planos de contingência, além de comunicar o que a IA não faz bem e onde a supervisão humana é indispensável.

Cuidar de quem sai é parte inseparável da reputação de quem fica. Pacotes justos, extensão de benefícios, apoio psicológico e encaminhamento para recolocação mostram que você valoriza pessoas mesmo quando precisa tomar decisões duras. O mercado observa — e seus times também. Em momentos de incerteza, a cultura se revela não nos slogans, mas na qualidade dos processos.

A transição para o trabalho aumentado por IA pode ser um avanço de produtividade e carreira para você. Para isso, proponho três movimentos concretos: mapear tarefas que serão automatizadas e as novas competências necessárias; publicar um calendário de requalificação com metas mensais; e instalar um comitê de governança de IA que reporte ao conselho. Sem esse tripé — transparência, requalificação e governança — o risco é trocar eficiência de curto prazo por perda de confiança duradoura.

Você talvez não escolha o ritmo tecnológico, mas pode escolher a forma. Integridade é essa escolha diária — especialmente quando custa.

Saiba quem é a nossa Colunista:

Denise Debiasi é CEO da Bi2 Partners, reconhecida pela expertise e reputação de seus profissionais nas áreas de investigações globais e inteligência estratégica, governança e finanças corporativas, conformidade com leis nacionais e internacionais de combate à corrupção, antissuborno e antilavagem de dinheiro, arbitragem e suporte a litígios, entre outros serviços de primeira importância em mercados emergentes.

A ausência de mulheres na IA ameaça a equidade tecnológica

A inteligência artificial avança de forma acelerada no Brasil e no mundo, movimentando mercados bilionários e transformando setores inteiros

Aline Lefol (*) e Tiene Colins (**)

No entanto, ainda que o tema seja frequentemente associado à inovação, o protagonismo feminino nesse campo segue aquém do necessário. Um estudo da Laboratória em parceria com a McKinsey revelou que apenas 20% das novas contratações em tecnologia no Brasil são de mulheres. Segundo o IBGE, a situação começa ainda na formação, pois entre os concluintes de cursos de Ciência da Computação e Tecnologia da Informação, a presença feminina caiu de 17,5% em 2012 para apenas 15% em 2022. Fomentar mulheres líderes em IA não é apenas uma pauta de diversidade, mas uma necessidade estratégica para garantir inovação inclusiva, ética e sustentável.

Pesquisas mostram como a falta de diversidade impacta diretamente os resultados de empresas e sociedades. O Boston Consulting Group apontou em 2018 que organizações com maior diversidade na liderança alcançam 19 pontos percentuais a mais de receitas provenientes de inovação em comparação às menos diversas. A McKinsey, em 2023, reforçou que empresas no quartil superior em diversidade de gênero têm probabilidade significativamente maior de superar a média de lucratividade do setor. Esses dados evidenciam que ampliar a presença feminina em car-



gos estratégicos não é um gesto simbólico, se trata de uma decisão com impacto econômico real.

Entretanto, parte do mercado tecnológico alega que, em um mercado emergente como o da inteligência artificial, a prioridade deveria ser acelerar a adoção da tecnologia, independentemente de quem lidera. Esse argumento desconsidera o fato de que sistemas de IA refletem as experiências e valores de quem os projeta. Como alertam estudos da Harvard Business Review, equipes homogêneas tendem a tomar decisões menos criativas e correm maior risco de reproduzir vieses. Portanto, deixar de lado a diversidade no momento de estruturar a base dessa transformação tecnológica pode comprometer não apenas a inovação, mas também a credibilidade social e regulatória dos sistemas desenvolvidos.

Os desafios se tornam ainda mais evidentes quando analisamos a liderança no setor. De acordo com a Fullstack Academy, mulheres ocupam apenas 24% dos cargos executivos no segmento de inteligência artificial e somente 10% das empresas são comandadas por elas. A Russell Reynolds Associates destaca ainda que, embora representem 30% dos cargos de liderança em organizações centradas em IA, esse número despica para 10% em posições técnicas de topo ou de CEO. Esse déficit de representatividade compromete a pluralidade de ideias em um momento em que o mercado brasileiro de IA deve atingir US\$ 13,3 bilhões em 2024 e alcançar quase US\$ 100 bilhões até 2033, segundo a Grand View Research. Em outras palavras, a ausência de mulheres na liderança significa perder oportunidades em um setor que promete moldar a economia do futuro.

Por outro lado, há sinais de avanço. A Deloitte estima que a adoção de IA por mulheres tende a alcançar a paridade nos Estados Unidos até 2025, e no Brasil já observamos empreendedoras e pesquisadoras ganhando visibilidade. Casos como o da cientista da computação Nina da Hora, que atua na discussão pública sobre justiça algorítmica, mostram como lideranças femininas podem unir excelência técnica e compromisso ético. Esse modelo híbrido é justamente o que falta para que o desenvolvimento de IA se torne mais alinhado às necessidades sociais.

O debate sobre mulheres na inteligência artificial não pode ser reduzido a uma questão de representatividade. Trata-se de um vetor de competitividade e sustentabilidade para o Brasil. O país, que tem 97% de suas empresas formadas por pequenos negócios e já prevê R\$ 23 bilhões em investimentos públicos em IA até 2028, precisa de lideranças diversas para transformar inovação em valor real para a sociedade. Reverter a baixa presença feminina é, portanto, uma decisão estratégica: sem mulheres liderando esse processo, a inteligência artificial corre o risco de perpetuar desigualdades em vez de solucioná-las.

(*) CEO e fundadora da IA2YOU;

(**) É consultora de IA e embaixadora da AI Brazil.

O paradoxo do nearshoring: a oportunidade de ouro da América Latina está presa no trânsito

Mario Veraldo (*)

A América Latina vive um momento econômico histórico. Impulsionada pela reconfiguração das cadeias de suprimentos, a região atrai investimentos recorde, com o México superando a China como principal parceiro comercial dos EUA e o Investimento Estrangeiro Direto (IED) atingindo US\$ 188,96 bilhões. Contudo, sob a superfície desses números promissores, um paradoxo perigoso se revela: a oportunidade de uma geração está colidindo com uma infraestrutura inadequada, ameaçando transformar o potencial boom em um grande gargalo.

A verdade por trás do IED recorde é a primeira pista. No México, impressionantes 77,9% desse capital vieram de reinvestimentos de empresas já estabelecidas, enquanto os novos investimentos — o verdadeiro termômetro do nearshoring — despencaram mais de 30%. A mensagem é clara: quem já conhece os desafios operacionais da região aposta na expansão, mas a barreira de entrada para novos players é alta demais. Essa barreira é feita de concreto e de bits: são os nossos portos, estradas e a profunda defasagem digital.

Nossa vantagem geográfica está sendo neutralizada por uma infraestrutura à beira do colapso. Nos portos brasileiros, apenas 23% dos navios partem no horário, com esperas que

podem chegar a 10 dias em Santos. Em terra, a situação não melhora: 57% das rodovias no Brasil estão danificadas e o México enfrenta um déficit de mais de 50.000 caminhoneiros, enquanto os tempos de espera na fronteira com os EUA podem superar 12 horas. Essa ineficiência tem um custo: para o México, são quase US\$ 8,82 bilhões anuais, 4% do PIB. Na prática, isso significa um exportador de café no Brasil arcando com milhões de dólares em custos adicionais de congestionamento ou uma linha de montagem de automóveis no México parando porque uma falha no sistema de alfândega digital travou seus componentes na fronteira por vários dias.

Agravando os gargalos físicos, existe um abismo digital. Uma cadeia de suprimentos moderna exige dados em tempo real, mas nosso ecossistema é analógico e fragmentado, principalmente entre as pequenas e médias empresas (PMEs) que formam sua espinha dorsal. No México, apenas 28% das PMEs usam serviços em nuvem, criando um “buraco negro de visibilidade”. Quando uma carga passa para um pequeno transportador sem tecnologia, os dados desaparecem e qualquer planejamento sofisticado se torna inútil. A resiliência, objetivo principal dos executivos globais, torna-se uma ilusão.

Os governos reconhecem o problema e anunciaram planos ambiciosos de

modernização, como o “Plano México” e o “Novo PAC” no Brasil. São iniciativas vitais, mas seus cronogramas se estendem por anos, até décadas. Ocorre que as empresas tomam decisões de investimento com base na realidade dos próximos trimestres, não na promessa de uma ferrovia em 2035. Não podemos esperar o concreto secar para resolver os gargalos que nos custam bilhões hoje.

A solução para o paradoxo do nearshoring deve ser, portanto, uma estratégia de duas vias. Enquanto os projetos de infraestrutura física avançam a longo prazo, precisamos implantar com urgência uma camada de inteligência tecnológica sobre a estrutura que já temos. Na prática, isso significa criar um “sistema operacional” para a logística regional, uma espécie de torre de controle digital onde um pequeno caminhoneiro e uma multinacional conseguem enxergar a mesma informação em tempo real, tomando decisões mais inteligentes.

O objetivo é transformar nossas rotas comerciais em verdadeiros “corredores digitais”, capacitando principalmente as PMEs a se integrarem a essa nova economia. É assim que transformaremos nossa maior vulnerabilidade atual em uma vantagem competitiva, garantindo que a promessa desta era se torne uma realidade duradoura.

(*) CEO da MTM Logix.