



O papel da liderança em tempos de Inteligência Artificial

A Inteligência Artificial deixou de ser uma promessa tecnológica para se tornar uma força estruturante da economia, da gestão e das relações de trabalho

Em um intervalo surpreendentemente curto, algoritmos passaram a apoiar decisões estratégicas, automatizar processos complexos e redefinir a produtividade em praticamente todos os setores. Nesse cenário, o papel da liderança não diminui, ao contrário, torna-se mais crítico, mais humano e mais estratégico do que nunca.

Ao longo de ciclos anteriores de transformação tecnológica, líderes foram desafiados a adotar novas ferramentas. No ciclo da IA, o desafio é mais profundo: trata-se de liderar em um ambiente onde o conhecimento técnico se acelera mais rápido do que a capacidade organizacional de assimilá-lo. A liderança, portanto, deixa de ser apenas operacional ou hierárquica e passa a ser essencialmente interpretativa, alguém que traduz tecnologia em valor, risco em decisão e dados em direção estratégica.

Um dos principais equívocos em torno da IA é tratá-la como um substituto direto da liderança humana. A realidade aponta para o oposto. Quanto mais decisões são automatizadas, maior é a necessidade de líderes capazes de definir critérios, limites éticos e objetivos claros para essas decisões. Algoritmos não possuem contexto moral, visão de longo prazo nem responsabilidade social. Cabe à liderança garantir que o uso da IA esteja alinhado à estratégia do negócio, à cultura organizacional e aos valores da sociedade.

Outro aspecto central é a gestão do medo e da ansiedade. A introdução acelerada da IA gera insegurança legítima nas equipes, receio de substituição, perda de relevância profissional e aumento da pressão por performance. Liderar nesse contexto exige comunicação transparente, educação contínua e um reposicionamento claro do discurso: a IA não elimina pessoas, mas elimina tarefas. O líder do presente precisa ser um curador de talentos, ajudando profissionais a migrar de funções repetitivas para atividades de maior valor cognitivo, criativo e relacional.

A liderança em tempos de IA também demanda uma mudança profunda na tomada de decisão. Dados

Ciro Jacob (*)

e modelos preditivos ampliam a capacidade analítica, mas não substituem o julgamento. O risco é criar organizações excessivamente dependentes de dashboards, métricas e recomendações algorítmicas, perdendo sensibilidade para fatores intangíveis como reputação, impacto social e timing político. O bom líder é aquele que sabe quando seguir os dados e quando questioná-los.

Há ainda uma dimensão ética incontornável. Questões como vies algorítmico, privacidade de dados, transparência e responsabilidade jurídica não podem ser delegadas exclusivamente a times técnicos. Elas são, antes de tudo, decisões de liderança. Em um ambiente regulatório cada vez mais atento, empresas serão cobradas não apenas pelo que a IA faz, mas por como e por que ela faz. A governança da Inteligência Artificial torna-se, assim, um tema de conselho, e não apenas de TI.

Do ponto de vista organizacional, a IA também redefine estruturas de poder. Informações que antes estavam concentradas em níveis superiores passam a ser acessíveis em tempo real. Isso exige líderes menos centralizadores e mais facilitadores, capazes de criar ambientes de autonomia responsável. Liderar deixa de ser controlar e passa a ser habilitar, remover obstáculos, orientar prioridades e construir confiança em sistemas híbridos, onde humanos e máquinas colaboram.

Por fim, talvez o maior desafio da liderança na era da IA seja preservar aquilo que a tecnologia não pode replicar: propósito, empatia, visão e senso de pertencimento. Em um mundo cada vez mais automatizado, pessoas não seguem líderes por eficiência algorítmica, mas por significado. Organizações que prosperarão não serão as que apenas adotarem IA mais rápido, mas aquelas cujos líderes conseguirem integrar tecnologia e humanidade de forma coerente.

A Inteligência Artificial não redefine apenas modelos de negócio; ela redefine o próprio conceito de liderança. O líder do futuro, que já é o líder do presente, será aquele capaz de combinar inteligência técnica com maturidade emocional, visão estratégica com responsabilidade ética, e inovação com senso humano. Em tempos de IA, liderar é, acima de tudo, saber decidir o que nunca deve ser automatizado.

(*) Especialista em liderança, transformação digital e estratégia organizacional.

O Brasil se consolida como o mercado de maior crescimento em investimentos publicitários para 2026

Em um mercado global de US\$1 trilhão à vista e o país crescendo acima da média, especialista aponta seis tendências que vão redefinir o setor no próximo ano

O Brasil entra em 2026 como o mercado de maior crescimento em investimentos publicitários no mundo. Segundo o Global Ad Spend Forecasts, da Dentsu, o avanço é impulsionado por dois fatores estruturais: a Copa do Mundo da FIFA e as eleições presidenciais. O estudo projeta que os investimentos globais em publicidade cresçam 5,1% no próximo ano e superam US\$1 trilhão, enquanto o Brasil se destaca com uma expansão de 9,1%.

O principal vetor desse avanço é a publicidade digital. A projeção indica um crescimento de 6,7% em 2026, concentrando quase 70% de todo o investimento publicitário global. Diante dessa mudança estrutural, a US Media, empresa especializada em publicidade digital, mapeou os movimentos que vão exigir das marcas, já em 2026, uma atuação menos fragmentada e mais integrada entre tecnologia, mensuração avançada e criatividade.

A seguir, as seis principais tendências destacadas por Bruno Belardo, VP de Vendas da US Media.

- 1) IA deixa de ser conceito e se torna infraestrutura do marketing
- Após um ciclo inicial de experimentação, a inteligência artificial passa a ocupar o centro das operações de marketing. Em 2026, ela permanece como uma das principais prioridades do setor, com 45% dos CMOs investindo em sua adoção para elevar a eficácia e a eficiência das estratégias.

- Para o especialista o impacto recai sobre quatro frentes:
- Personalização em escala real: experiências e jornadas 100% adaptadas a cada usuário.



- Modelagem preditiva avançada: mensuração incremental, previsão de demanda e decisões menos baseadas em tentativa e erro.
- CX automatizada e inteligente: chatbots integrados a CRM, resolvendo ponta a ponta e atuando como extensão natural de marketing e vendas.

“A maturidade da geração de textos, imagens e vídeos amplia velocidade e escala, mas traz novos desafios éticos como transparência, representatividade e limites de direitos autorais”, comenta o executivo.

- 2) Retail Media consolida o varejo como plataforma de mídia
- O retail media deve crescer 14,1% em 2026, preparando-se para ultrapassar a busca paga até 2028 e se consolidar como a terceira via dominante do digital, ao lado de social e search. O avanço é impulsionado por gigantes como Amazon, Mercado Livre e grandes varejistas regionais, como Cencosud.

Para Belardo, a lógica é simples: “O mercado passa a depender ainda mais de dados first-party para segmentação, mensuração e performance. O varejo vira não só um ponto de venda,

mas uma plataforma de mídia completa.”

- 3) CTV entra na fase da mensuração avançada
- A migração da TV linear para o digital se intensifica e coloca as TVs conectadas entre os segmentos mais aquecidos do próximo ano. Em 2026, o investimento em CTV deve crescer 9,5%, impulsionado pelo aumento do consumo de streaming com publicidade, segundo a Dentsu.

Para o mercado, isso apresenta a maturidade que faltava para atrair investimentos antes concentrados em TV aberta. Segundo o VP da US Media, o diferencial de 2026 será a capacidade de medir impacto / frequência, inovação no plano de mídia CTV (usando opções mais segmentadas como Vevo) e contribuição real das campanhas veiculadas em ambientes de CTV e streamings.

- 4) A nova lógica da inovação é pragmática
- A era das “inovações brilhantes” perde relevância. A partir de 2026, o que ganha tração são soluções úteis, orientadas a dados e ao comportamento real do consumidor.

Belardo elenca três pilares de inovação para o próximo ano: a inovação que resolve problemas concretos, a que

transforma dados em ação, não apenas em relatórios, e a que ajuda a simplificar o operacional trazendo vantagem competitiva. “Em um mundo complexo, marcas que simplificam a vida das pessoas vencem”, reforça.

- 5) Atendimento automatizado evolui para experiências completas
- O atendimento automatizado amadurece e deixa de ser apenas triagem. Em 2026, chatbots passam a integrar: histórico de comportamento, CRM e jornadas de ponta a ponta.

O desafio, segundo Belardo, será equilibrar tecnologia e sensibilidade humana: “O toque humano continua essencial para gerar confiança. A automação não substituiu isso.”

- 6) GEO redefine a lógica do conteúdo em um mundo guiado por IA
- Com a inteligência artificial assumindo um papel central na descoberta e recomendação de informações, surge uma nova prioridade estratégica: GEO (Generative Engine Optimization).

O GEO orienta marcas a estruturarem conteúdos claros, precisos e confiáveis, capazes de serem referenciados por modelos generativos ao responder perguntas dos usuários. Em um cenário de saturação de mensagens e fragmentação da atenção, a visibilidade passa a depender não apenas de SEO, mas da capacidade de construir ecossistemas consistentes, que conectem criatividade, dados e tecnologia.

“Para 2026, GEO torna-se um diferencial competitivo: é a nova fronteira para garantir presença, relevância e continuidade em um ambiente onde a IA mediará cada vez mais as jornadas de informação e consumo”, conclui o executivo.

Dezembrite: o que ninguém fala (mas precisava)

Por uma lupa inspirada nas observações da psiquiatra Dra. Maria Fernanda Caliani

Ninguém conta, mas a dezembrobrite não é só aquele corre-corre que vira meme nas redes sociais. Segundo análises clínicas e comportamentais frequentemente apontadas pela Dra. Maria Fernanda Caliani, dezembro não é apenas o mês do fechamento de ciclo: é o mês em que todos os ciclos que deixamos abertos durante o ano resolvem cobrar boleto emocional de uma vez só.

Dezembro tem essa mania irritante de puxar o fio da nossa autocobrança. É quando a agenda tenta ser protagonista, mas quem rouba a cena mesmo é o acúmulo: de expectativas, de frustrações engavetadas, de metas que ficaram olhando para você do caderno como quem diz “e aí, nada?”.

E o que ninguém fala?

Que muitas vezes a dezembrobrite nasce da correria, mas daquilo que ficou quieto demais.

De acordo com reflexões da Dra. Caliani, o cérebro não lida bem com pendências emocionais invisíveis. Então, quando chega dezembro, essa vitrine social de “como foi seu ano?”, ele tenta, desesperadamente, organizar o que ficou mal resolvido: relações, escolhas, promessas internas.

Aí vem o combo: irritação, cansaço, esquecimento, urgência por fazer tudo, sensação de estar atrasado... mesmo quando não estamos.

A dezembrobrite é quase um desarranjo emocional sazonal que ninguém assume. É o burnout festivo.

É o “vou fazer tudo antes do dia 31”

encontrando o “não tenho energia nem pra fazer a lista”.

Mas existe algo que quase nunca vira pauta e que a visão clínica da Dra. Maria Fernanda Caliani reforça: “a dezembrobrite não é frescura; é um pedido de pausa mascarado de intensidade”.

É o corpo dizendo: “Antes de finalizar o ano, finalize a si mesmo com gentileza.”

É a mente pedindo: “Diminua o volume da cobrança para aumentar a clareza daquilo que importa.”

Talvez o que ninguém fala sobre a dezembrobrite é que ela não precisa ser combatida. Precisa ser ouvida. Porque no fundo, dezembro não quer que você dê conta. Quer que você dê sentido.

(Fonte: Dra. Maria Fernanda Caliani - Psiquiatra).