



zimmytws\_CANVA

CONDIÇÃO DE SOBREVIVÊNCIA

A.I.

## EQUIPES HÍBRIDAS: COMO SAIR DE SOBREVIVENTE DA AUTOMAÇÃO A ARQUITETO DA IA

A colaboração híbrida deixa de ser uma escolha estratégica restrita a empresas de tecnologia e se torna uma condição de sobrevivência para organizações de todos os setores

**A** Inteligência Artificial deixou de ocupar um papel experimental nas empresas e passou a integrar, de forma estrutural, os principais fluxos de trabalho das organizações. De sistemas financeiros à gestão de pessoas, da engenharia de software à experiência do cliente, a IA vem sendo incorporada como componente central dos processos operacionais e decisórios. Segundo o relatório DORA – State of AI-Assisted Software Development 2025, cerca de 90% dos profissionais já utilizam IA em suas atividades cotidianas. Esse avanço consolida um novo modelo de trabalho, no qual humanos e sistemas inteligentes atuam de forma complementar, exigindo das empresas uma revisão de suas estruturas, competências e práticas de liderança.

Se antes a IA era o "ChatGPT aberto em uma aba lateral", hoje ela opera de forma integrada aos fluxos de trabalho. Está nos sistemas operacionais, nos processos de decisão financeira, na triagem de talentos e na personalização da experiência do cliente. Em muitos casos, atua de forma persistente e quase invisível, influenciando ritmos, prioridades e escolhas.

Esse movimento já pode ser observado na prática. Mais do que acelerar tarefas isoladas, a IA passa a funcionar como um amplificador das capacidades organizacionais já existentes. Quando bem incorporada, permite que pessoas assumam projetos mais ambiciosos e atuem com maior autonomia. Quando mal integrada, porém, acentua problemas já existentes, como processos confusos, excesso de retrabalho e perda de foco no usuário. A conclusão é clara: a IA não substitui liderança, critério ou projeto organizacional, ela torna essas dimensões ainda mais críticas.

Esse cenário marca uma transição importante: o trabalho intelectual já não é exclusivamente humano, nem totalmente automatizado. Ele é misto. Humanos e sistemas de IA passam a co-produzir valor de forma contínua. A colaboração híbrida deixa de ser uma escolha estratégica restrita a empresas de tecnologia e se torna uma condição de sobrevivência para organizações de todos os setores, da saúde à manufatura.



Ana Paula Camargo

“

**O papel do profissional – e, sobretudo, da liderança – passa a ser o de Orquestrador de Inteligência. Não alguém que executa todas as tarefas, mas quem decide qual música deve ser tocada, para quem e com qual intenção.**

**Divulgação** Nesse novo contexto, as competências humanas também mudam. Não se trata apenas de fazer o que sempre fizemos de maneira acelerada. Trata-se de atuar em um ambiente onde a capacidade de processamento é virtualmente infinita, mas o sentido, o julgamento e a responsabilidade continuam sendo humanos. É aqui que deixamos de ser meros sobreviventes da automação para nos tornarmos os arquitetos da nova inteligência.

Durante décadas, fomos ensinados que um profissional de destaque era aquele que dominava a execução. O valor estava no fazer: preencher a planilha, escrever o código, formatar o relatório. À medida que a Inteligência Artificial avança, no entanto, a execução técnica tende a se tornar um conhecimento básico. O diferencial passa a estar em outro lugar: na capacidade de decidir o que fazer, por que fazer e como integrar diferentes tecnologias para facilitar fluxos de entrega. É nesse ponto que emerge o conceito de Orquestração de Inteligência

Imagine que, até ontem, você era um músico solo, sobrecarregado, tentando tocar violino, piano e percussão ao mesmo tempo para entregar uma música. Agora, você recebeu uma orquestra inteira de Agentes de IA altamente qualificados. Eles são rápidos, incansáveis e tecnicamente precisos, mas não possuem sensibilidade artística nem compreensão de contexto. Sem direção humana, produzem apenas ruído.

O papel do profissional – e, sobretudo, da liderança – passa a ser o de Orquestrador de Inteligência. Não alguém que executa todas as tarefas, mas quem decide qual música deve ser tocada, para quem e com qual intenção. O foco deixa de ser “escrever cada nota” e passa a ser garantir que a música faça sentido para o cliente, para o negócio e para a sociedade.

Dentro desse processo de orquestração, algumas atividades tornam-se centrais. Afinar os instrumentos significa contextualizar a IA: ajustar instruções, dados e parâmetros para que as respostas não sejam genéricas, mas alinhadas à cultura, ao tom de voz e aos objetivos da organização. Corrigir o tempo é exercer curadoria: intervir quando a tecnologia erra, exagera ou “alucina”, garantindo precisão, ética e responsabilidade no resultado final.

Just\_Super\_CANVA

Ser um orquestrador exige uma habilidade que as máquinas ainda não possuem: visão sistêmica. É a capacidade de conectar pontos aparentemente distantes, equilibrar eficiência com significado e garantir que a tecnologia sirva ao propósito humano, e não o contrário. Em equipes híbridas, humanos e IA trabalham juntos, mas a liderança humana continua sendo a âncora de coerência.

Desenvolver e implementar times híbridos, porém, não é trivial. Não se trata de adotar uma nova ferramenta ou simplesmente seguir um manual de boas práticas. Exige uma atualização profunda da cultura organizacional e um investimento consistente em capacitação, governança e liderança.

À medida que a Inteligência Artificial assume um papel estrutural no trabalho intelectual, o desafio central deixa de ser tecnológico. Passa a ser organizacional: como decidir, orquestrar e responsabilizar sistemas capazes de agir em escala. Em equipes híbridas, o diferencial não está em quem automatiza mais rápido, mas em quem consegue dar direção, critério e sentido ao que está sendo automatizado.

(Fonte: Ana Paula Camargo é Head das áreas de Autoridade Tech e Zup Labs na Zup Innovation, na qual lidera times dedicados à aprendizagem corporativa, desenvolvimento de aplicações e pesquisa aplicada com foco em Gen AI).

