



A IA devolveu tempo aos líderes. Será mesmo?

Durante anos, aprender a delegar esteve entre as principais recomendações na formação de lideranças

Lógica é simples: à medida que um gestor avança na carreira, menos seu papel deveria estar concentrado na execução e mais na tomada de decisões, na estratégia e no desenvolvimento das pessoas. A inteligência artificial parecia reforçar esse caminho ao reduzir o tempo dedicado a tarefas operacionais. Mas seu avanço começa a produzir um efeito contrário: ao perceber que conseguem fazer mais em menos tempo, alguns líderes estão voltando a assumir atividades que antes delegavam para a equipe. Ora ora... não parece uma loucura?

Uma pesquisa da Affe-rolab em parceria com a Tera, realizada com 4,3 mil profissionais brasileiros, mostra que 25% dos diretores e executivos C-level deixaram de delegar tarefas porque acreditavam que, utilizando IA, conseguiriam realizá-las mais rapidamente sozinhos.

O dado ganha dimensão diante da velocidade de incorporação da tecnologia. Levantamento da Page Executive aponta que 75% dos executivos brasileiros já utilizam inteligência artificial generativa profissionalmente. Na América Latina, 83% dos líderes entrevistados afirmam que a tecnologia aumentou sua produtividade.

Ser capaz de produzir mais em menos tempo é um ganho, isso é fato. O risco

Thais Medina (*)

está em confundir produtividade individual com capacidade de liderança.

Pense em um gestor que precisa de uma análise para uma reunião. Antes, ele poderia solicitar o trabalho a alguém da equipe, explicar o contexto, acompanhar o raciocínio e discutir os resultados. Agora, consegue chegar a uma primeira versão em poucos minutos com o auxílio da IA. Olhando apenas para aquela entrega, fazer sozinho parece mais eficiente.

Quando essa lógica passa a orientar a rotina, porém, surge um problema. Um gestor que passou a entregar dez tarefas no tempo em que antes fazia cinco pode parecer mais produtivo. Mas talvez a pergunta relevante seja outra: quantas dessas dez tarefas precisavam, de fato, ser feitas por ele?

Esse ganho de tempo que a IA proporciona não precisa (nem deve!) significar mais uma tarefa assumida pelo gestor. Esse tempo pode ser usado para discutir a análise com quem irá apresentá-la, conversar com um cliente, acompanhar um projeto ou preparar alguém da equipe para assumir uma responsabilidade maior.

A IA pode tornar um executivo mais rápido, mas não necessariamente um líder melhor. Se todo o tempo economizado pela tecnologia servir apenas para que o chefe concentre mais entregas, talvez estejamos modernizando as ferramentas sem modernizar a gestão.

(*) CEO da agência de Marketing e representação de destinos Business Factory e professora na pós-graduação da Fundação Getúlio Vargas e Senac-SP.

Da formação à liderança: por que incentivar meninas é essencial para ampliar a presença feminina na ciência

Para Afesu, investir na formação de meninas desde cedo é a chave para ampliar a presença feminina em cargos de liderança

A presença de mulheres na ciência brasileira avançou nas últimas décadas, mas ainda existem obstáculos que dificultam a permanência e a chegada delas a posições de liderança. O cenário é discutido pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), que destaca como a participação feminina diminui à medida que a carreira acadêmica avança. Segundo dados apresentados pelo MCTI, as mulheres representam 57% dos estudantes de pós-graduação no Brasil, mas correspondem a 43% dos docentes de pós-graduação e 35% dos bolsistas de produtividade em pesquisa do CNPq, um dos indicadores de reconhecimento de uma trajetória científica consolidada. No nível mais alto da bolsa, PQ-1A, a participação feminina chega a apenas 23%.

O fenômeno, conhecido como “efeito tesoura”, mostra que o desafio da representatividade feminina na ciência não está apenas em garantir o acesso à universidade. Ao longo da carreira, questões como a divisão das responsabilidades de cuidado, a falta de apoio e os estereótipos relacionados às áreas de atuação podem influenciar a permanência das mulheres e limitar sua progressão profissional. O MCTI também destaca que, em áreas como Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática (STEM), a presença feminina ainda é especialmente reduzida.

Para a Afesu, que há mais de seis décadas atua na formação de meninas e mulheres, esse cenário reforça a importância de



investir na educação desde antes da escolha profissional. A organização oferece projetos gratuitos de apoio escolar, iniciação profissional e cursos técnicos para meninas e jovens de 7 a 25 anos, com uma formação que combina conhecimento técnico, desenvolvimento socioemocional, acompanhamento individual e participação das famílias. Dentro dessa proposta, a instituição também busca aproximar as beneficiárias de diferentes áreas do conhecimento e de possibilidades de formação que podem contribuir para suas futuras trajetórias profissionais.

Os resultados desse trabalho também aparecem na trajetória das ex-beneficiárias. De acordo com o relatório de atividades de 2025 da Afesu, 90% continuam estudando e 42% já estão inseridas no mercado de trabalho. A pesquisa também aponta que 80% relatam alto desenvolvimento de competências socioemocionais, enquanto 93% apresentaram melhora no desempenho escolar. Entre as famílias, 91% perceberam avanços no convívio familiar.

Os dados mostram que o impacto da formação não

se encerra quando as meninas deixam os projetos. A continuidade dos estudos e a entrada no mercado de trabalho indicam que o acesso a oportunidades durante a formação pode contribuir para ampliar as possibilidades acadêmicas e profissionais dessas jovens.

“Quando falamos sobre a presença das mulheres em espaços de liderança, é importante olhar para toda a trajetória que vem antes disso. Os resultados que acompanhamos mostram que a formação pode abrir caminhos que continuam sendo construídos depois que as meninas deixam a instituição. Nosso papel é oferecer conhecimento, referências e ferramentas para que elas tenham mais possibilidades de escolha para o futuro”, afirma Sônia de Almeida, diretora executiva da Afesu.

A discussão sobre permanência também passa por criar condições para que meninas se reconheçam em diferentes áreas do conhecimento. Além do apoio escolar, a Afesu oferece cursos ligados a tecnologia, gestão e outras áreas de formação profissional.

Entre as iniciativas estão cursos como Tecnologia Básica com Energias Renováveis, Desenvolvimento Web e Gestão e Tecnologia Aplicada (GTA), aproximando as beneficiárias de diferentes possibilidades dentro do campo da tecnologia. O Desenvolvimento Web e o GTA são realizados em parceria com o SENAI, contribuindo para ampliar o contato das beneficiárias com conhecimentos e competências relacionadas a essas áreas.

Mais do que aumentar o número de mulheres que chegam à universidade, o desafio está em garantir que elas tenham condições de seguir estudando, desenvolver suas habilidades e construir trajetórias profissionais. Nesse processo, iniciativas de educação e formação podem contribuir para que meninas tenham mais repertório e autonomia para decidir os caminhos que querem seguir. Ao ter contato com diferentes áreas ainda durante a formação, as beneficiárias podem ampliar seu repertório sobre os caminhos acadêmicos e profissionais que desejam seguir.

A discussão sobre mulheres na ciência, portanto, começa antes da carreira acadêmica. Ela passa pelo acesso à educação, pela permanência nos estudos e pela possibilidade de enxergar diferentes futuros profissionais. É nesse percurso que iniciativas do terceiro setor podem contribuir para ampliar oportunidades e preparar novas gerações de mulheres para ocupar diferentes espaços, inclusive os de liderança.

Integração entre energia e automação ganha espaço como estratégia para aumentar a competitividade na indústria

Na ROG.e 2026, Schneider Electric mostra como essa abordagem pode ampliar a visibilidade operacional, melhorar a tomada de decisão e gerar mais valor ao longo do ciclo de vida dos ativos industriais.

À medida que empresas dos setores eletrointensivos visam aumentar a produtividade, economizar custos e avançar em suas metas de descarbonização, cresce a necessidade de operações mais conectadas e capazes de integrar informações de energia e processo em tempo real. Em um panorama no qual sistemas elétricos e de automação ainda operam, em muitos casos, de modo independente, a eliminação desses silos torna-se um fator cada vez mais importante para expandir a eficiência, a confiabilidade e a competitividade dos ativos industriais.

É nesse contexto que a Schneider Electric participará da edição 2026 da ROG.e, que acontece de 21 a 24 de setembro, no Riocentro, no Rio de Janeiro, revelando sua

visão para a convergência entre energia e automação industrial. Durante o evento, a companhia apresentará como o EcoStruxure™ Power & Process orquestra sistemas elétricos, automação e tecnologias digitais em uma arquitetura operacional unificada, superando barreiras históricas entre essas disciplinas. A proposta é proporcionar uma perspectiva integrada das operações, simplificando processos e acelerando a tomada de decisão.

Para empresas do setor essa abordagem representa uma nova forma de projetar, operar e manter instalações industriais. Ao alinhar desde o início sistemas elétricos e de automação, é possível simplificar a engenharia dos projetos, reduzir interfaces e riscos de implementação, acelerar a execução de investimentos CAPEX e antecipar a entrada em operação dos ativos, além de criar uma base mais preparada para ampliar a disponibilidade operacional, otimizar o consumo de energia e mitigar custos ao longo da vida útil dos ativos.

Essa necessidade se mostra ainda mais relevante à medida que as indústrias de processo enfrentam uma combinação crescente de desafios, como pressão por produtividade, volatilidade dos custos de energia, metas de diminuição de emissões e a necessidade de maximizar o retorno sobre investimentos de longo prazo. Nesse cenário, a digitalização assume um papel estratégico ao converter dados operacionais em ações mais rápidas, precisas e orientadas a resultados.

“A integração entre energia e automação não é apenas uma evolução tecnológica, mas uma mudança na dinâmica de operar ativos industriais. Quando eventos elétricos e de processo passam a ser analisados dentro do mesmo contexto operacional, as equipes conseguem compreender melhor o comportamento da planta, responder mais rapidamente a desvios e tomar decisões mais consistentes para manter a performance dos ativos”, afirma Carlos Selestrin,

diretor de Industrial Automation da Schneider Electric Brasil.

A transição ocorre em um momento em que operadores industriais vêm revisando seus modelos de investimento e gestão de ativos. Em vez de otimizar somente etapas específicas da operação, escala o interesse por estratégias aptas a propiciar impactos positivos durante o ciclo de vida dos empreendimentos, conciliando desempenho operacional, eficiência energética e sustentabilidade.

“O mercado está alterando a maneira como avalia investimentos industriais. A questão deixou de ser implementar novas tecnologias e migrou para entender como elas podem gerar valor ao longo de todo o ciclo de vida dos ativos. As empresas buscam soluções que permitam atenuar complexidades, incrementar a previsibilidade operacional, acelerar a execução de CAPEX e reduzir riscos de implementação. É nesse contexto que a integração entre energia e automação se transforma em um diferencial estratégico”, diz Vitor

Santana, diretor Comercial da Schneider Electric Brasil.

Durante a feira, os visitantes poderão conhecer como a união entre energia e processo agrega valor desde a fase de projeto até a operação contínua dos ativos. No estande da Schneider Electric, especialistas vão demonstrar aplicações voltadas à otimização da engenharia, operações integradas e inteligência operacional, incluindo soluções de digital twin, simulação de processos, gestão de energia e automação industrial.

A companhia também exibirá como seu ecossistema tecnológico, que reúne soluções da AVEVA, ETAP e EcoStruxure™ Power & Process, ajuda empresas a conectar energia, automação e software em uma estratégia operacional integrada. A sinergia dessas tecnologias contribui para impulsionar a eficiência, fortalecer a confiabilidade dos ativos e apoiar operações mais resilientes, eficientes e preparadas para os desafios de competitividade e descarbonização que moldam o futuro da indústria.