

# Liderança na era da IA

Distinguindo letramento e evangelização na adoção da ferramenta

Por Dora Kaufman

Valor, 03/06/2026

Susan David, psicóloga da Harvard Medical School, em entrevista ao **Valor**<sup>1</sup> (21 de maio de 2026) descreve o que chama de “estreitamento cognitivo”: tendência, diante dos cenários de mudança, complexidade e ambiguidade, de eliminar nuances da realidade em busca de uma falsa clareza. Para David, o caminho é inverso: “A verdadeira revolução que está acontecendo é, na verdade, a revolução das habilidades e capacidades humanas”, e diagnostica o problema. Muitas vezes o que existe é que não desenvolvemos uma relação saudável com a incerteza”. A advertência é particularmente relevante para organizações e gestores que precisam aprender a conviver com a incerteza - atributo intrínseco à Inteligência Artificial (IA).

O diagnóstico encontra eco direto no que as pesquisas apontam como a maior barreira à adoção plena da IA: falta de preparo para lidar com a tecnologia. Pesquisa da Prosci<sup>2</sup> revelou que 63% dos desafios na implementação de IA têm origem em fatores humanos, não em limitações técnicas, questionando uma distorção recorrente: o investimento pesado em tecnologia acompanhado da negligência com a capacitação humana. Essa lacuna se manifesta de formas distintas ao longo da hierarquia organizacional; pesquisa realizada para a Abrasca<sup>3</sup> (2024) evidenciou uma assimetria significativa de conhecimento sobre IA entre gestores e profissionais de TI especializados.

Já pesquisa do Google Cloud<sup>4</sup> mostrou que, embora 64% dos executivos sintam urgência em adotar a IA generativa, mais da metade admite que suas organizações carecem das habilidades críticas para fazê-lo. A tensão entre urgência e despreparo raramente é reconhecida, e menos ainda endereçada.

O que falta, segundo diferentes perspectivas, é uma combinação de compreensão, estratégia e liderança comprometida. Estudo publicado pela Springer Nature<sup>5</sup> apontou exatamente esses três elementos como as principais barreiras à adoção. A Harvard Business Review<sup>6</sup> vai na mesma direção ao afirmar que o maior desafio é de gestão: os colaboradores precisam primeiro se familiarizar com a IA para, então, serem capazes de transformar os processos de negócio.

A contribuição da IA é a capacidade de analisar grandes volumes de dados, prever tendências e fornecer insights aos processos organizacionais. Tudo isso, contudo, trava diante da necessidade de supervisão humana permanente para garantir o alinhamento aos objetivos de negócio, aos padrões éticos, aos regulamentos e leis. A observação atenta do mercado sinaliza que, frequentemente, os projetos-piloto não escalam porque encontram resistência na falta de habilidades necessárias em todos os níveis da organização.

A capacitação em IA, contudo, não é homogênea. Nesse sentido, dividimos as iniciativas em dois conjuntos: letramento e evangelização - conceitos elaborados coletivamente no lançamento do “Builders Club”, iniciativa da Oracle para agregar startups brasileiras de IA. Consensuamos que o letramento - ou alfabetização, isto é, a capacidade de acessar, gerenciar e avaliar conhecimento de um assunto específico - volta-se mais para os colaboradores em geral, permeando todas as áreas da organização, com foco na interação com os sistemas e

soluções de IA. Ele os capacita a exercer com propriedade a supervisão humana em cada etapa dos processos, avaliando e equacionando os riscos.

Para a alta administração (C-Levels), o grande desafio é que a IA está transformando dois aspectos críticos de gestão: a tomada de decisão e a inovação, o que requer estratégias de mudança de processos, modelos de negócio e cultura. O termo “evangelização” deriva do grego euangelion (“boas novas”) e euangelizomai (“eu trago uma mensagem”), significando originalmente uma recompensa por trazer boas novas. No universo cristão, representa a “defesa de uma causa com o objetivo de converter pessoas”; e no sentido mais amplo, é o “compartilhamento intencional e persuasivo de uma causa ou crença com o objetivo de apresentar um novo método de vida à luz de uma nova tecnologia, com a convicção de seus benefícios”. Organizações usam o termo para descrever a comunicação de uma mensagem transformadora, e a indústria de tecnologia considera “evangelista” alguém que defende algo apaixonadamente, incentivando outros a adotarem a mesma perspectiva.

A evangelização - e não o letramento - da alta direção consiste em compreender a lógica, a natureza e o funcionamento da inteligência artificial. Compreender, por exemplo, que está em curso uma mudança de um mundo de máquinas e sistemas programados - logo, determinísticos - para um mundo de máquinas e sistemas probabilísticos. A IA traz para esse novo mundo a variável de incerteza, o que requer estruturar sólida governança e monitoramento de risco contínuo. Requer elaborar uma estratégia de IA tendo como ponto de partida o diagnóstico de em quais funções e tarefas a IA efetivamente agrega valor - contemplando no ROI a complexidade e riscos associados. O gestor sênior precisa ser capaz de gerenciar a colaboração entre humanos e IA, evitando a resistência e/ou o “esgotamento mental” dos primeiros, e avaliar a produtividade pelo impacto, e não pelo volume de tokens utilizados.

A adoção da IA não é, em essência, um desafio tecnológico - é um desafio humano. O caminho exige, portanto, ação em duas frentes simultâneas e complementares. De um lado, o letramento amplo dos colaboradores, que precisam desenvolver a capacidade de interagir com a IA com discernimento, exercendo a supervisão humana adequada. De outro, a evangelização da liderança sênior, que precisa internalizar não apenas as possibilidades da tecnologia, mas sua natureza probabilística e os novos parâmetros de governança, ética e estratégia que ela impõe.

Líderes que compreendem essa distinção deixam de tratar a IA como uma solução de eficiência operacional para reconhecê-la como uma alavanca de transformação com tudo que isso implica em termos de responsabilidade, adaptação e visão de longo prazo. Como bem observa Susan David, a relação saudável com a incerteza não é um estado que se alcança de uma vez; é uma competência que se desenvolve continuamente. E talvez seja exatamente essa a habilidade mais valiosa da liderança na era da IA.

1. [bit.ly/4dJwvyC](https://bit.ly/4dJwvyC)
2. [bit.ly/4o2G3s7](https://bit.ly/4o2G3s7)
3. [bit.ly/3C31YeK](https://bit.ly/3C31YeK)
4. [www.bit.ly/4o4tGM8](https://www.bit.ly/4o4tGM8)
5. [bit.ly/4ufEuZp](https://bit.ly/4ufEuZp)
6. [bit.ly/4uKyuZo](https://bit.ly/4uKyuZo)

**Dora Kaufman é professora do TIDD PUC-SP, autora do livro “Desmistificando a Inteligência Artificial” e colunista da Época Negócios.**