

Competências para Administradores na Era da IA e da Transformação Digital

Uma Abordagem Prática para 2026

por Felipe Pusanovsky



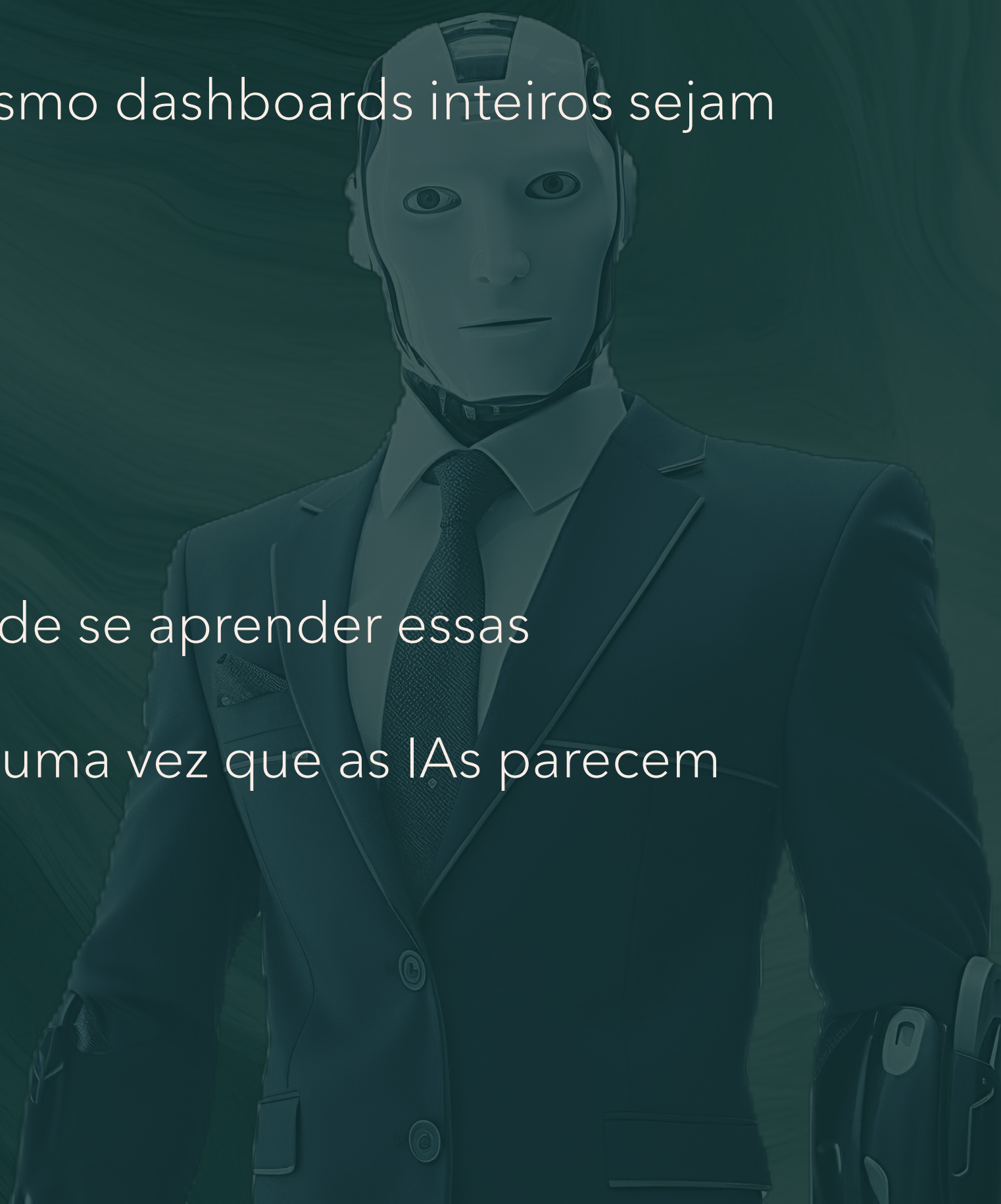
O que me motivou a preparar essa palestra:

No primeiro semestre de 2025, ministrei duas disciplinas que considerei terem sido muito interessantes e proveitosas para meus alunos:

- Modelagem de dados com aplicação em dashboards em Excel
- Business Intelligence com aplicação em Power BI

Pois bem, já no início deste ano de 2026, embora não seja novidade, as evoluções dos agentes de IA e suas respectivas capacidades de conexão com os mais diversos aplicativos (Excel e Power BI, por exemplo), já permitem que fórmulas complexas (como em DAX) sejam feitas instantaneamente e mesmo dashboards inteiros sejam criados de forma automática.

Isso me levou a pensar se o esforço de se aprender essas ferramentas para análises é em vão, uma vez que as IAs parecem dispostas a "dominar o mundo".



O Cenário: A Mudança Constante

Imagine a seguinte cena:

Um jovem entra no estágio dos sonhos. Ele estudou, fez cursos, decorou fórmulas, aprendeu cada botão da ferramenta que todos diziam ser "o futuro".

No primeiro dia, ele chega cheio de confiança. Abre o laptop... e descobre que a empresa acabou de adotar uma nova plataforma.

Tudo mudou. Tudo.

De repente, a habilidade que ele achava que o diferenciava – aquela ferramenta que ele dominava de ponta a ponta – já não impressiona mais ninguém. E ele sente a mesma pergunta que muitos de nós já sentimos:

"Será que eu estou atrasado? Será que escolhi a área errada? Será que o que eu aprendi já ficou velho?"



A Diferença Entre Sofrer e Liderar a Mudança

Outra Cena

Outra pessoa, tão jovem quanto, tão inexperiente quanto, começa na mesma empresa. Ela também conhece ferramentas. Mas, quando se senta à mesa, faz algo diferente.

Ela pergunta:

"Qual é o objetivo deste projeto?"

Ela identifica o problema real, simplifica a informação, enxerga padrões, conecta dados com decisões. No final da semana, enquanto a ferramenta muda, o sistema muda, a IA muda... ela continua indispensável.

Por quê?

Porque ferramentas evoluem – mas a **capacidade de pensar, analisar, comunicar e decidir** nunca deixa de ser valiosa.

Essa é a diferença entre quem sofre com a mudança e quem lidera a mudança.

E é sobre isso que a gente vai falar hoje:

Como o administrador moderno se torna relevante não por aquilo que ele clica, mas por aquilo que ele compreende, conecta e transforma.

Fundamentos do Gestor Moderno

Antes de falarmos sobre **como** usar a IA, precisamos entender **quem** é o gestor que a utiliza. A tecnologia não substitui a competência; ela a amplifica. Se você amplifica incompetência, você só gera erros mais rápido.



O Novo Letramento Profissional

O administrador moderno precisa ser bilíngue.

Não falo de inglês ou espanhol, mas de **Negócios e Dados**.



Machine Learning (Aprendizado de Máquina)

O gestor não precisa ser um programador, mas deve ter alfabetização tecnológica para interagir com sistemas de IA, interpretar seus resultados e até personalizar modelos conforme as necessidades do negócio.



Análise de Dados

Não basta "arrastar gráficos" no Power BI. É preciso saber fazer a pergunta certa para o gráfico. O dado é o "o quê"; o gestor fornece o "porquê". O gestor deve utilizar a IA para extrair padrões de Big Data, permitindo decisões baseadas em evidências concretas em vez de suposições.



Hard Skills vs. Soft Skills

A IA vem avançando muito nas **Hard Skills** (cálculo, processamento, tradução). Onde ela perde? Nas **Soft Skills**.

Liderança Relacional

A IA não motiva uma equipe desanimada. A IA não negocia um contrato complexo onde a confiança vale mais que o preço.

Reskilling e Upskilling

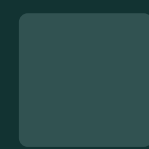
Estima-se que 59% da força de trabalho precisará se requalificar até 2030. O administrador é o protagonista do seu próprio aprendizado.

Pensamento Crítico

A IA pode sugerir um corte de custos de 20%. Só você sabe se isso vai destruir a cultura da empresa a longo prazo.

Pontos de Atenção Crítica

O poder da IA traz responsabilidades novas para a mesa do gestor:



Ética e Viés Algorítmico

Se os dados históricos da sua empresa mostram que "homens foram mais promovidos", a IA pode sugerir "promover apenas homens". O gestor deve ser o guardião ético que identifica e corrige esses vieses.



Cibersegurança como Gestão

Proteger os dados do cliente não é "problema da TI". É um risco de negócio que pode falir a empresa. O gestor precisa entender de segurança da informação tanto quanto entende de fluxo de caixa.



Sustentabilidade

Treinar uma IA consome uma energia absurda. O gestor do futuro deve equilibrar inovação com impacto ambiental.

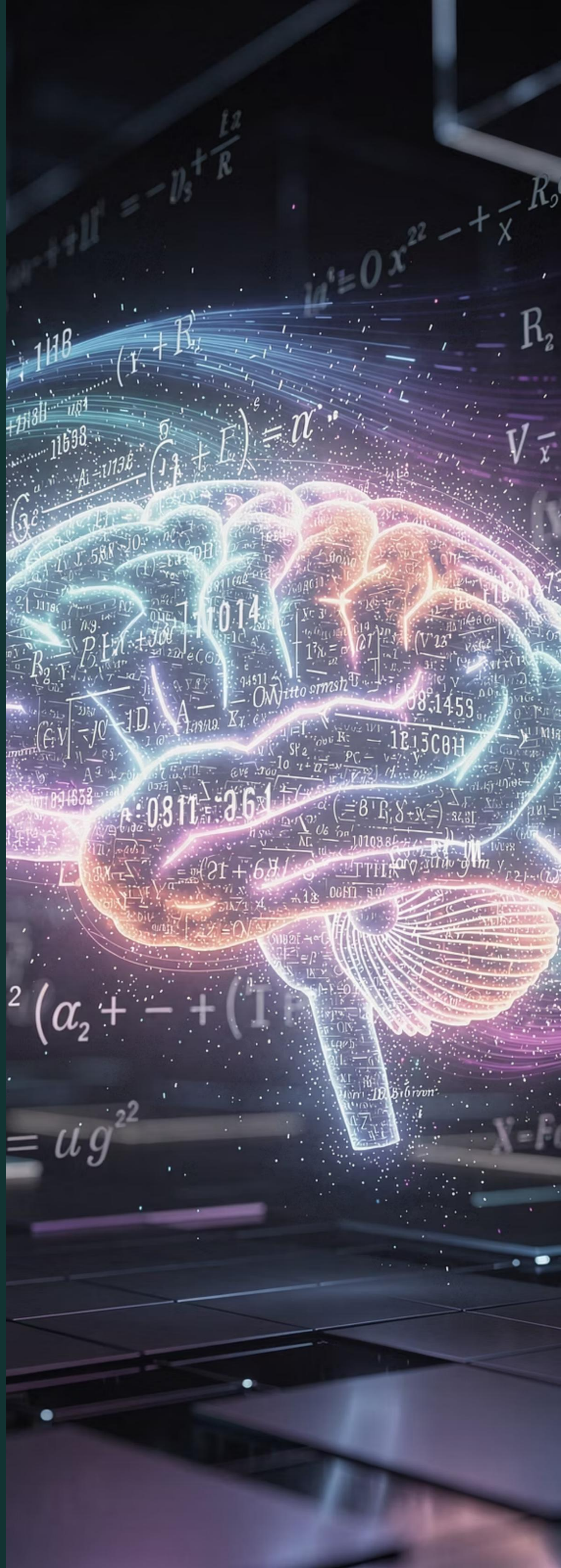
Entendendo o que é a IA

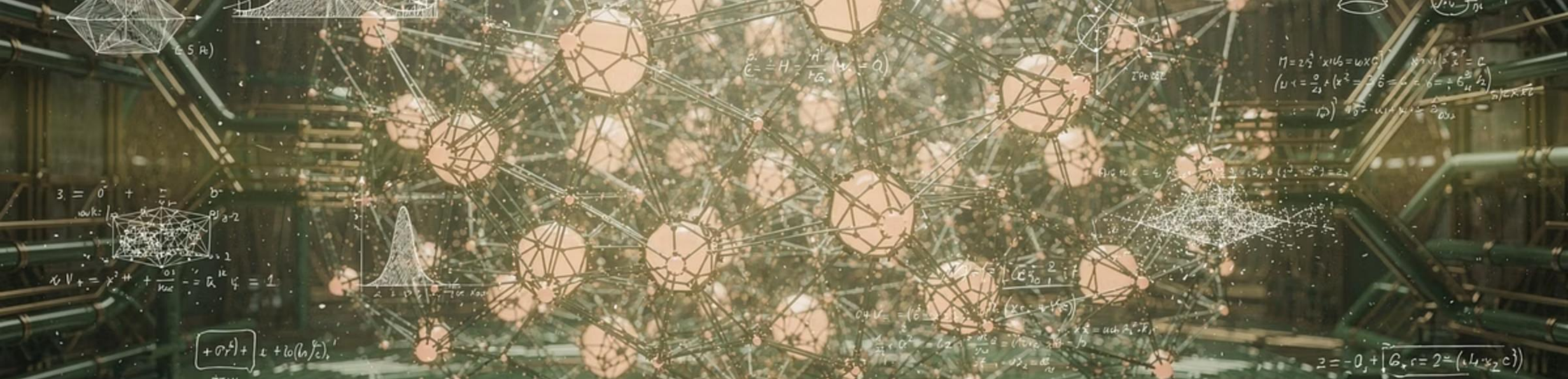
Hoje a inteligência artificial já escreve textos, cria imagens, vídeos, programas, conversa e muitos se perguntam: será que a IA pensa?

Só que a pergunta mais importante não é o que ela consegue fazer, é o que ela não consegue fazer.



É importante deixar muito claro que as IAs não são mentes digitais. Elas não pensam, não entendem e não sabem coisas. Elas são modelos matemáticos treinados para prever a próxima palavra com base em bilhões de exemplos de texto.





A IA Não Pensa

Probabilidades, Não Pensamentos

Cada resposta é apenas uma sequência de probabilidades. Isso destaca que a IA não reconhece sua própria ignorância e não percebe quando não sabe algo.

Se um padrão de resposta surge nos dados, a IA completa esse padrão com ideias e argumentos baseados na probabilidade das palavras em seus modelos matemáticos.

Sem Vontade ou Propósito

Você até pode pensar assim: O chat GPT quis me ajudar.

Não, ele não quis te ajudar, ele não quis nada.

Ele responde porque foi projetado para isso. Se você não faz um prompt, nada acontece.

A IA não tem vontade, curiosidade ou propósito. Ela não busca objetivos. Todo objetivo que parece existir foi colocado ali por um humano.

Sem Representação do Mundo

Quando se solicita algo inexistente, o modelo não possui um estado interno específico para "desconhecido" ou um nó de "não sei". Ele simplesmente executa sua função, que é gerar a sequência considerada mais provável com base em seu treinamento.

Um outro aspecto técnico relevante é que o modelo não possui uma representação simbólica do mundo. Ele não reproduz as leis da física nem compreende a verdadeira causalidade; limita-se a imitar padrões linguísticos que aparentam ser coerentes.



Criatividade e Linguagem

IA / Criatividade Artificial

- Compõe poemas misturando estilos, padrões e estruturas dos dados de treinamento.
- Não expressa sentimentos próprios.
- Capaz de imitar estilos (ex: Shakespeare), mas não cria algo genuinamente novo.
- Funciona com base em fórmulas estatísticas e probabilidades.
- Pode se expressar bem, mas não compreende significado, verdade ou propósito.

Criatividade Humana

- Surge da intenção, do contexto e de experiências vividas.
- Alimentada por emoção e compreensão profunda.
- Cria algo genuinamente novo e original.
- Representa expressão autêntica e subjetividade.

Embora a IA possa se expressar com fluidez, a verdadeira criatividade humana surge da intenção, do contexto e das experiências vividas. Muitas vezes, nos enganamos porque a linguagem da IA pode parecer autêntica, mas ela permanece uma ferramenta sem capacidade de pensar.

"Falar como um humano não é ser humano"

A Arte de Pedir: Engenharia de Prompts

Agora que temos a base, vamos para a prática. Existe um problema silencioso hoje: a imensa maioria das pessoas não sabe pedir.



O Problema dos Pedidos Fracos

Elas digitam:

"Faça um relatório."

"Crie um plano de marketing."

"Explique esse número."

E depois acham que a IA "não funciona tão bem assim".

A verdade?

A qualidade das respostas é limitada pela qualidade dos prompts.

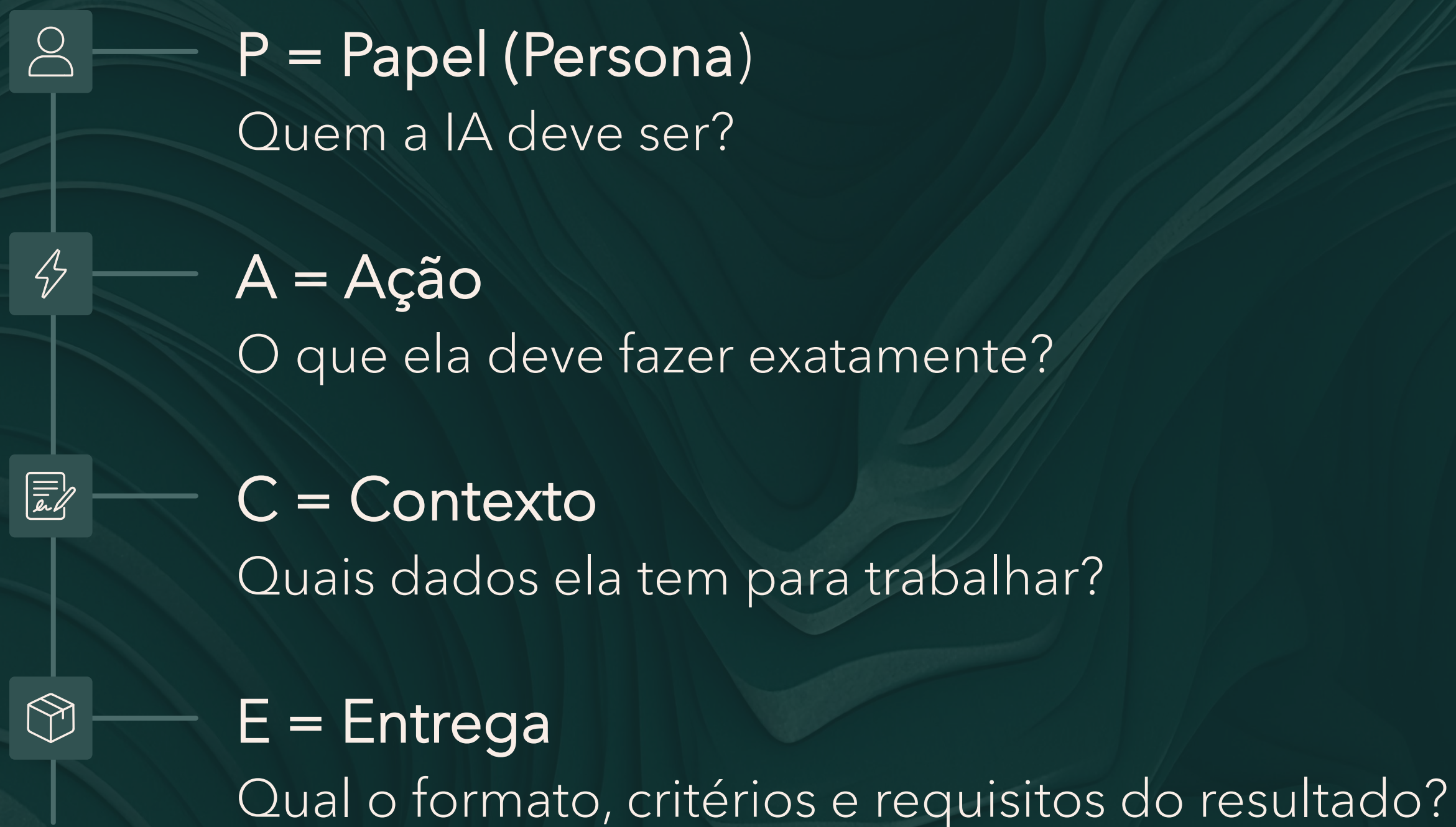
Ou seja: não é a IA que é fraca – é o pedido que é fraco.

E é exatamente por isso que o gestor moderno precisa dominar um método claro para formular prompts que realmente funcionam.

Um método que transforme IA em diferencial estratégico – não em brinquedo.

Para resolver isso, vamos aprender o método **PACE**, usado por consultores, estrategistas, analistas e gestores que já entenderam que a IA só entrega valor quando você orienta o modelo com técnica e clareza.

O Método PACE



Além do método PACE, é importante compreender que a qualidade do resultado da IA é diretamente proporcional a:

- seleção de boas fontes,
- referências de tom de voz e
- na elaboração do prompt.

📌 Lembre-se: "lixo que entra, lixo que sai"

O texto gerado pela IA deve ser visto como um ponto de partida para o processo de escrita e reescrita, não como uma versão final.

A IA auxilia na saída do "papel em branco", mas a edição e iteração final são responsabilidades do profissional.

Exemplo Prático: Instagram

Aplicando o PACE

- P** Você é um especialista em legendas de Instagram
- A** Crie uma legenda para um post de Instagram sobre campanha de Dia das Mães
- C** Tenho uma loja de chocolate no Rio de Janeiro
- E** Me dê 3 ideias

3 Ideias de Legenda para o Dia das Mães

- 1.  Para a melhor mãe, o doce carinho do Rio!  Escolha o presente perfeito para adoçar o Dia das Mães. #ChocolatesComAmor
- 2.  Mãe, tão doce quanto nossos chocolates!  Surpreenda quem te dá amor todos os dias. #DiaDasMãesNoRJ
- 3.  Declare seu amor com sabor!  Venha fazer o Dia das Mães mais doce com a gente.   

Exemplo Prático: Finanças

O Pedido Ruim:

- | "Como melhora meu fluxo de caixa?"

O Pedido PACE:

- (P) Atue como um CFO experiente em crises de liquidez B2B.
- (A) Crie um plano de ação de 60 dias para liberar caixa sem empréstimos bancários.
- (C) Ciclo de recebimento atual: 45 dias. Inadimplência: 8%. Fornecedores principais concentram 60% dos custos.
- (E) Liste 5 ações concretas com impacto financeiro estimado para cada uma.

Resultado: O primeiro pedido gera dicas de blog. O segundo gera um plano de consultoria estratégica. O administrador que domina o PACE lidera uma equipe de especialistas virtuais.

O Grande Salto: De Prompts para Apps

Aqui está o "pulo do gato" para 2026. Se você sabe escrever um bom prompt PACE, você se aproxima do papel de programador de soluções, mesmo sem dominar uma linguagem tradicional.

Código agora é linguagem natural.

Antigamente, criar software exigia saber Java ou C++. Hoje, se você consegue descrever a lógica de um problema (como fizemos no PACE), a IA escreve o código para você.



O Conceito

Você deixa de ser o "operador" de planilhas para ser o "arquiteto" de soluções.



A Aplicação

Aquele prompt financeiro do exemplo anterior? Se você pedir para a IA "transformar isso num formulário web", você acabou de criar um software interno (SaaS) para sua equipe, sem digitar uma linha de código.



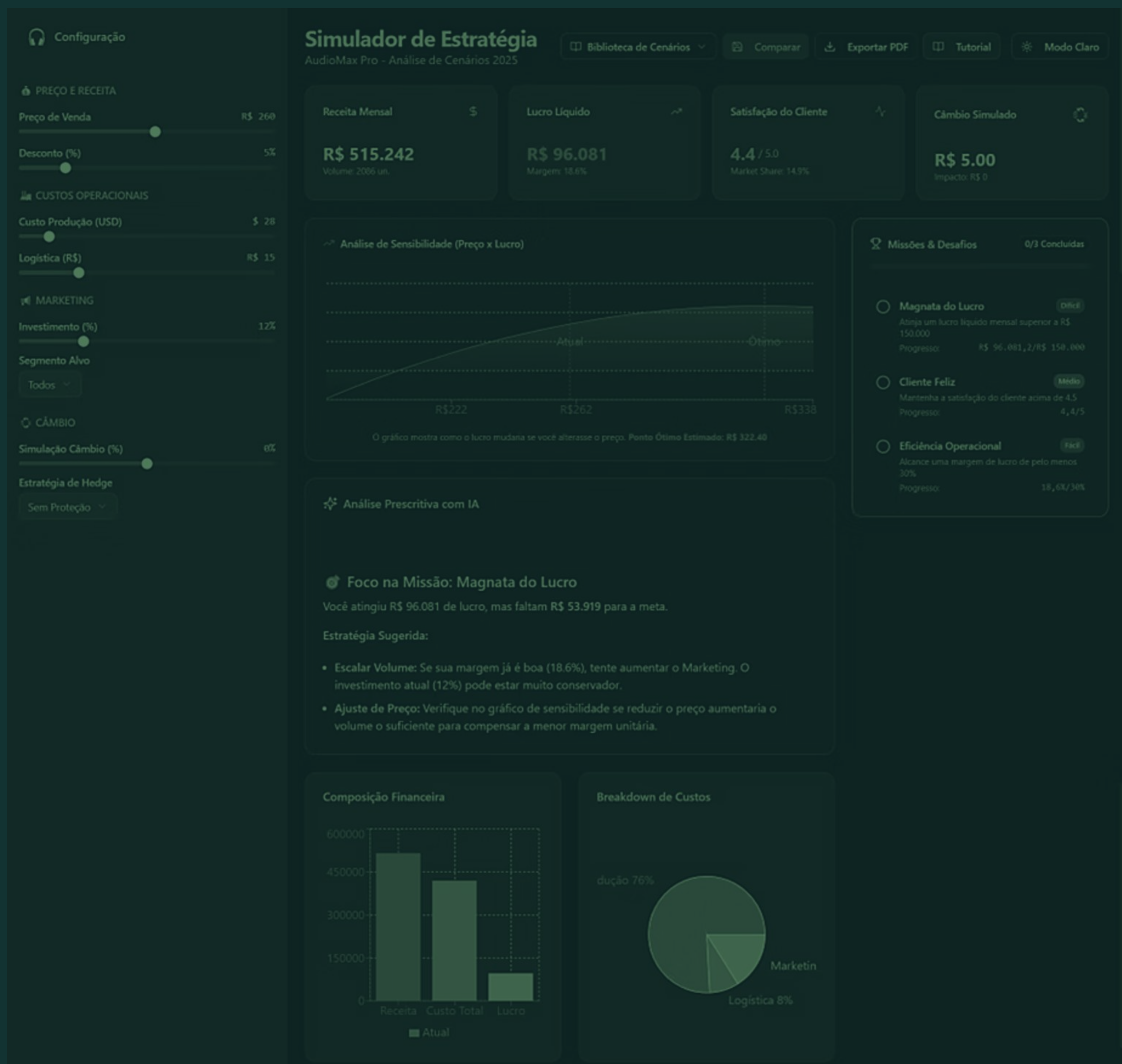
ESTUDO DE CASO: O SIMULADOR DE ESTRATÉGIA

As IAs cada vez mais trazem a possibilidade de programação no-code, ou seja: mesmo aqueles que não tem habilidade de programar, podem usar as IAs para criar programas para os mais diversos fins.

Para provar que isso não é teoria, eu criei uma ferramenta para nossa aula. Eu não contratei uma agência de TI. Eu usei **Visão de Negócio + IA**.

Apresento a vocês o **Simulador de Estratégia de Preço**.

Você pode testar pelo link <https://moneynovsky.pusanovsky.com.br/>



Anatomia do Simulador

O Simulador de Estratégia de Preço é mais do que uma demonstração; é uma prova viva de como a visão de negócios combinada com a IA pode gerar soluções poderosas, mesmo para quem não programa. Este Sistema de Apoio à Decisão (SAD) completo oferece um ambiente dinâmico para testar suas escolhas.

Painel de Controle Interativo

Ajuste variáveis cruciais como **Preço**, **Marketing** e **Qualidade**. Observe como cada mudança impacta diretamente os resultados financeiros e a percepção de mercado.

IA Prescritiva em Ação

A inteligência artificial não apenas apresenta dados, mas analisa os números em tempo real e oferece conselhos práticos. Por exemplo, ela pode alertar:

"Cuidado, seu preço está alto demais para o segmento popular."

Essa orientação proativa é fundamental para tomadas de decisão rápidas e eficazes.

Testando Cenários e Estratégias

Explore situações comuns do mundo dos negócios e veja como a abordagem correta, guiada pela IA, pode transformar desafios em oportunidades:

Cenário 1: Empresa em Crise

Carregue o cenário "**Empresa em Crise**" e observe o prejuízo. A intuição poderia sugerir cortar marketing, mas a IA rapidamente mostra as consequências: as vendas caem ainda mais, com a mensagem:

"Você economizou custo, mas destruiu sua receita."

A verdadeira solução reside em ajustar o nicho de mercado.

Cenário 2: Guerra de Preços

No cenário "**Guerra de Preços**", a tentação de igualar a redução de preço do concorrente leva ao vermelho. A IA, no entanto, oferece uma saída estratégica:

"Diferencie-se pela qualidade."

Ao seguir essa diretriz, o gráfico de lucro mostra uma ascensão, transformando uma batalha de preços em um "oceano azul" de diferenciação.

Encerramento: A Mensagem Final

Na jornada que percorremos, ficou evidente que o papel do administrador na era da Inteligência Artificial e da Transformação Digital não está obsoleto. Pelo contrário, nunca foi tão crítico. A natureza de sua atuação, no entanto, passou por uma profunda metamorfose. Deixamos de ser meros executores operacionais para nos tornarmos arquitetos estratégicos, com um olhar voltado para o futuro e a capacidade de moldá-lo.

O Administrador Moderno NÃO É quem:

- Se define por saber apenas clicar em botões.
- Domina apenas uma ferramenta específica.
- Compete diretamente com a Inteligência Artificial.

O Administrador Moderno É quem:

- Domina fundamentos técnicos essenciais.
- Usa a IA como copiloto estratégico, não como substituto.
- Enxerga conexões intrínsecas entre dados, negócio e estratégia.
- Estrutura perguntas e prompts de forma profissional e eficaz.
- Transforma informação bruta em decisões claras e ações impactantes.
- Lidera as mudanças com confiança, visão e adaptabilidade.

Este é o perfil do profissional que não se limita a reagir às inovações tecnológicas; ele as abraça e as direciona, liderando as transformações em vez de ser arrastado por elas. A boa notícia é que todas essas competências são treináveis e desenvolvidas com prática direcionada, não são dons inatos. O futuro do administrador é um futuro de liderança inteligente e estratégica.

A Analogia do Telescópio

Para encerrar nossa jornada sobre as competências do administrador na era da IA e da Transformação Digital, convido-os a uma analogia que resume tudo o que discutimos hoje.

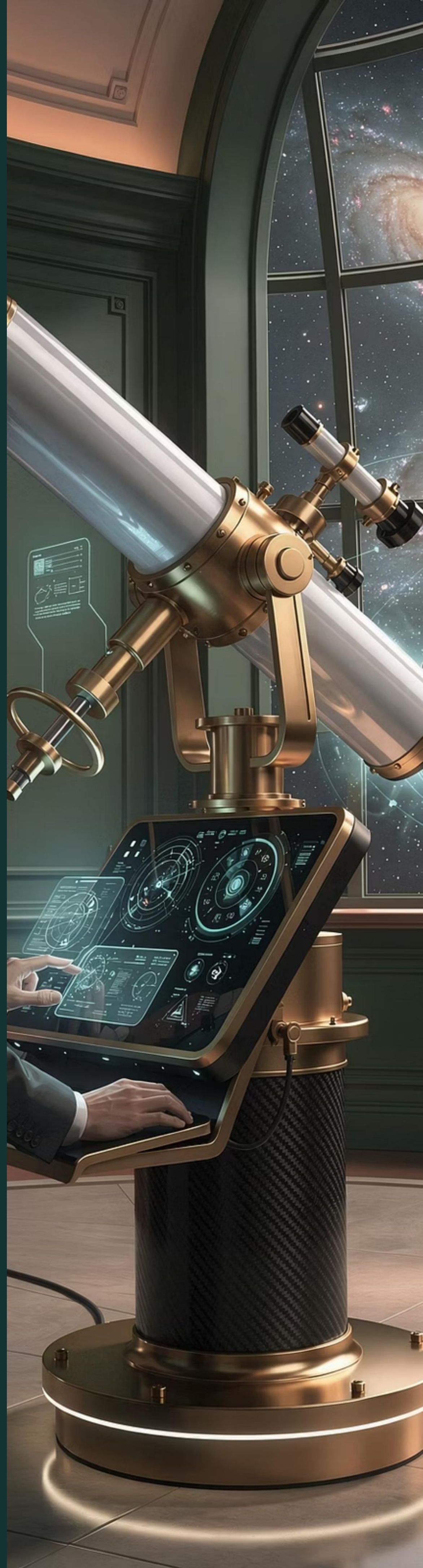
Imagine que a Inteligência Artificial (e as demais tecnologias emergentes) é um telescópio ultra avançado. Ele pode perscrutar galáxias distantes de dados, processar informações complexas que o olho humano jamais captaria sozinho e, verdadeiramente, enxergar o invisível nos mercados e operações.

No entanto, por mais potente que seja esse instrumento, ele não possui vontade própria. É o astrônomo – o administrador – quem decide para onde apontar o telescópio. É o astrônomo quem interpreta o que aquela complexa "mancha de luz" significa para o universo da sua empresa. É o astrônomo, com sua visão estratégica, quem toma a decisão sobre qual será a próxima "missão exploratória" a ser empreendida.

O telescópio amplifica imensamente nossa visão e capacidade de processamento, mas o propósito, a direção e o significado vêm, invariavelmente, do humano. A IA é uma ferramenta poderosa; você é o mestre que a empunha.

Sejam esses astrônomos.

Use o telescópio da IA para desvendar novas oportunidades, otimizar processos e inovar com confiança. Guiem suas empresas para um futuro onde a inteligência humana, potencializada pela tecnologia, redefine os limites do possível.



Espero que este material seja útil em sua
jornada rumo ao domínio estratégico da
IA e ao seu sucesso profissional.

FACULDADE
SOUZA MARQUES



Professor Felipe Pusanovsky

WhatsApp: (21) 98763 2910