

Quando o tempo ganho graças à IA é usado apenas para agitar mais ar

Frédéric Le Pennec · 4 de fevereiro de 2026



A IA economiza tempo, mas esse ganho pode simplesmente acelerar práticas pouco eficazes, se nada mudar na qualidade do trabalho. Para os Business Managers, a questão não é produzir mais, mas melhorar o que realmente cria valor.

A IA já permite produzir mais rapidamente sínteses, e-mails, relatórios ou propostas. Mas se o tempo livre serve apenas para multiplicar as mesmas ações sem melhorar sua qualidade, o ganho de produtividade pode principalmente acelerar os maus hábitos.

O PONTO DE PARTIDA

A IA é um acelerador. Antes de medir o tempo ganho, é preciso saber o que ela acelera: volume, valor... ou simplesmente mais ruído.

Ganhar tempo não diz nada sobre o que fazemos com ele

As promessas em torno da inteligência artificial quase sempre começam da mesma maneira: automatizar tarefas repetitivas, reduzir o tempo de preparação e liberar várias horas por semana. Esses ganhos são reais em muitos usos.

Um Business Manager pode obter em poucos minutos uma síntese de conta, preparar a estrutura de um e-mail, resumir uma reunião ou formatar uma proposta comercial. O que levava quarenta minutos às vezes não demanda mais do que dez.

Mas os trinta minutos livres não desaparecem. Eles são reinvestidos. E em muitas organizações, eles servem principalmente para produzir três e-mails adicionais, analisar mais perfis ou enviar mais propostas. O ganho é imediatamente convertido em volume.

Esta escolha parece lógica porque o volume é fácil de contar. Se vê o número de mensagens enviadas, contas estudadas e documentos produzidos. É muito mais difícil medir se o direcionamento melhorou, se a reunião criou mais confiança ou se a proposta atende melhor à necessidade real.

Um "melhor máquina" pode mascarar um "mediano humano"

A IA muitas vezes melhora a parte visível do trabalho. O relatório é mais claro, o e-mail mais fluido, a proposta melhor estruturada. O resultado parece mais profissional e dá a impressão de que todo o processo progrediu.

No entanto, uma síntese impecável não corrige uma reunião mal conduzida. Um e-mail bem redigido não compensa um direcionamento impreciso. Uma proposta elegante não se torna pertinente se a necessidade do cliente foi superficialmente qualificada.

Peguemos uma reunião de prospecção durante a qual o Business Manager apresentou muito sua empresa, mas pouco explorou as prioridades do prospect. A IA poderá produzir um excelente relatório desse encontro. Ela não fará aparecer as informações que nunca foram solicitadas. O documento será melhor; o conhecimento do cliente permanecerá pobre.

O perigo surge quando a qualidade da produção final é confundida com a qualidade do trabalho que a precedeu. Porque o resultado parece melhor, supõe-se que o processo também é.

O FALSO PROGRESSO

Passar de um documento medíocre redigido por um humano para um bom documento produzido com IA é um progresso. Mas esse progresso não diz nada sobre a qualidade do direcionamento, do raciocínio, do relacionamento ou da decisão que estão por trás.

Fazer mais de uma ação pouco eficaz também multiplica seus efeitos

Aumentar o volume pode produzir resultados. Enviar duas vezes mais mensagens às vezes acaba gerando mais respostas. Mas essa lógica também multiplica as consequências de uma ação mal concebida.

Uma prospecção insuficientemente direcionada produz mais recusas, maior cansaço e uma degradação da reputação junto aos clientes solicitados. Uma proposta mediana enviada mais rapidamente gera idas e vindas, mobiliza as equipes e dá ao cliente mais razões para comparar apenas os preços.

Imaginemos que um Business Manager normalmente dedica duas horas para preparar dez contatos, dos quais apenas três são realmente pertinentes. Graças à IA, ele agora pode preparar trinta. Se o método de direcionamento não mudar, ele não cria vinte contatos úteis a mais: ele principalmente industrializa a imprecisão.

A eficácia não consiste em produzir o máximo com o mínimo de tempo. Consiste em obter mais resultados úteis com os recursos disponíveis. O número de ações só tem valor se aumentar a probabilidade de atingir o resultado esperado.

As atividades que permanecem humanas ainda exigem trabalho

Certas dimensões do trabalho podem ser assistidas, mas não podem ser delegadas sem perda. Compreender o que um prospect não formula claramente, confrontar um pedido com suas reais restrições, criar confiança ou decidir não seguir uma oportunidade continuam a ser atos de julgamento.

A IA pode preparar questões para uma reunião de qualificação. O Business Manager ainda precisa ouvir as respostas, detectar uma contradição e escolher sair do roteiro para aprofundar um tópico. Ela pode sugerir uma objeção provável; ele deve perceber se o cliente hesita no essencial ou está apenas tentando negociar.

Essas competências não progridem automaticamente porque uma ferramenta economiza tempo ao redor delas. Se a preparação leva dez minutos a menos, mas a reunião é conduzida exatamente da mesma forma, o desempenho humano permanece inalterado.

O TEMPO REALMENTE LIBERADO

O tempo ganho só cria valor se for disponibilizado para uma atividade que o cria: melhor preparar, melhor ouvir, melhor analisar, aprender, treinar ou decidir.

O reflexo organizacional muitas vezes continua sendo: produzir mais

Assim que uma ferramenta melhora a produtividade, a organização é tentada a aumentar as expectativas. Se um relatório leva menos tempo, pode-se documentar mais reuniões. Se uma pesquisa de prospects é acelerada, pode-se enriquecer mais contas. Se os e-mails são gerados rapidamente, pode-se contatar mais pessoas.

Esse mecanismo não é absurdo. Parte dos ganhos deve poder apoiar o crescimento. Mas se cada minuto economizado se torna de imediato uma nova unidade de produção esperada, a IA não libera nada. Ela simplesmente aumenta o ritmo.

O Business Manager pode então ter a sensação paradoxal de dispor de ferramentas mais poderosas enquanto é mais solicitado. Ele produz mais, recebe mais informações, gerencia mais follow-ups e tem de controlar um volume crescente de conteúdos gerados. O tempo ganho no início reaparece como carga no final.

Por exemplo, dobrar o número de propostas enviadas também significa mais follow-ups, mais perguntas de clientes, mais versões para corrigir e mais decisões a registrar. A automatização de uma etapa não reduz necessariamente o custo de todo o processo.

Começar por identificar o que realmente precisa progredir

Antes de implementar um novo uso da IA, é preciso nomear o problema que se busca resolver. É o tempo de redação? A qualidade do direcionamento? A pertinência das questões levantadas? A taxa de conversão das propostas? A capacidade dos Business Managers de aprender com suas reuniões?

A distinção é importante. Se as propostas demoram muito para serem produzidas, a IA pode ajudar diretamente. Se elas convertem pouco porque não atendem bem à necessidade, reduzir o tempo de redação não será suficiente. Será preciso primeiro melhorar a qualificação e a construção da resposta.

Um indicador de produtividade mede o que foi economizado: minutos por relatório, tempo de preparação ou número de documentos produzidos. Um indicador de eficácia mede o que foi melhorado: qualidade dos encontros obtidos, taxa de passagem para a etapa seguinte, relevância percebida pelo cliente ou redução de revisões.

A BOA QUESTÃO

Antes de perguntar quanto tempo a IA economiza, é preciso perguntar que resultado deve melhorar. Sem objetivo de negócios, o ganho de tempo facilmente se torna um objetivo em si.

Fazer melhor pressupõe uma abordagem, não apenas uma ferramenta

Melhorar uma prática começa por observá-la. É preciso identificar o que não funciona bem, entender por quê e definir uma mudança precisa. A IA pode ajudar a analisar as situações, propor cenários ou preparar um treinamento. Ela não substitui nem o diagnóstico, nem a decisão de mudar.

Peguemos um Business Manager cujas reuniões raramente resultam em uma próxima etapa clara. O objetivo não é preparar suas reuniões duas vezes mais rápido. Ele pode primeiro analisar vários relatórios, identificar que as decisões permanecem vagas, trabalhar uma forma de concluir, testar durante quatro semanas e depois comparar os resultados.

Nessa sequência, a IA pode acelerar a análise, desempenhar o papel de um prospect em uma simulação e ajudar a preparar uma formulação. O progresso, contudo, vem da ação, do feedback e da comparação com a situação anterior.

Fazer melhor, portanto, requer quatro movimentos: escolher o que se deseja melhorar, desenvolver a competência necessária, experimentar no trabalho real e medir a diferença com o antes. Sem esse ciclo, a ferramenta produz mais rapidamente sem fazer a prática progredir.

Reinvestir conscientemente o tempo ganho

Uma equipe que economiza duas horas por semana em suas tarefas de síntese pode, por exemplo, decidir reinvestir uma em mais ações comerciais e outra em uma revisão de direcionamento, uma simulação de reuniões ou a análise de uma proposta perdida. O ganho não desaparece na agenda: ele apoia uma intenção precisa.

Essa escolha é uma questão de gestão. Se os objetivos valorizarão apenas o número de ações, as equipes usarão, logicamente, a IA para produzir mais. Se o gestor também espera uma melhoria na qualidade e observa as provas disso, o tempo ganho pode se tornar uma alavanca de progresso.

A QUESTÃO DE GESTÃO

Quando a IA libera uma hora, a organização deve decidir o que quer comprar com essa hora: mais atividade, uma melhor qualidade, uma nova competência ou uma decisão mais sólida.

A IA acelera o que a organização escolhe valorizar

A inteligência artificial pode melhorar a preparação, análise e aprendizado, mas também amplifica as prioridades existentes.

Em uma organização focada no volume, ela principalmente permitirá enviar e produzir mais. Em uma organização atenta ao valor, ela liberará tempo para melhor direcionar, melhor qualificar e melhor decidir.

A IA economiza tempo. Resta escolher se esse tempo industrializa o existente ou melhora o que permanecia insuficiente. Um acelerador nunca escolhe a direção: essa responsabilidade permanece humana e gerencial.