

A vantagem humana na era da IA

Ao automatizar as tarefas que tradicionalmente formavam profissionais, a inteligência artificial cria um novo desafio para empresas e instituições de ensino: desenvolver julgamento humano na mesma velocidade em que a tecnologia acelera o trabalho



Durante décadas, a construção de uma carreira seguiu uma lógica relativamente previsível. Os profissionais iniciavam sua trajetória executando atividades mais operacionais, aprendiam com os erros, observavam colegas mais experientes e, aos poucos, desenvolviam repertório para assumir responsabilidades maiores. A inteligência artificial está mudando essa dinâmica.

Ao automatizar parte significativa das tarefas de execução, a tecnologia permite que profissionais produzam mais, aprendam mais rápido e tenham acesso quase instantâneo a conhecimento especializado. O ganho de produtividade é inegável. Mas existe uma pergunta menos discutida: se a IA está eliminando parte do trabalho que funcionava como uma escola prática para o desenvolvimento profissional, como continuaremos formando pessoas capazes de tomar decisões complexas e gerar valor para o negócio?

Esse pode ser um dos paradoxos mais relevantes do futuro do trabalho nessa era da IA. Ao mesmo tempo que a tecnologia amplia capacidades, o mercado passa a exigir competências tradicionalmente associadas à senioridade cada vez mais cedo na carreira. Espera-se que profissionais iniciantes interpretem cenários, desafiem conclusões, façam conexões entre diferentes áreas do negócio e exerçam julgamento crítico. Em outras palavras, o mercado está esperando que as pessoas comecem a pensar como profissionais experientes antes mesmo de terem vivenciado experiências.



As nossas pesquisas mostram a velocidade dessa transformação. Em nosso *Barômetro de Empregos de IA*, que analisou mais de um bilhão de anúncios de emprego em 27 países, incluindo o Brasil, observamos que as posições que exigem competências relacionadas à inteligência artificial no nosso país quase triplicaram entre 2024 e 2025, passando de 63 mil para 182 mil vagas.

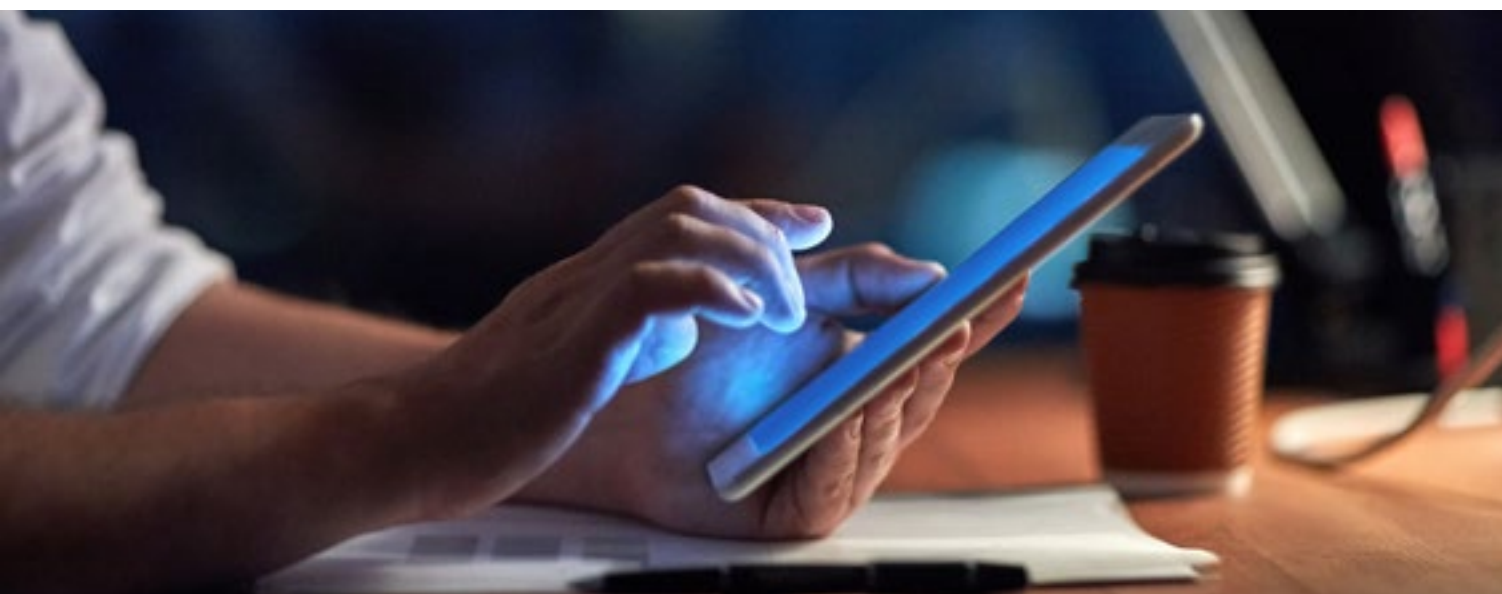


A conclusão mais importante, porém, não é o crescimento da demanda por IA – isso era esperado. O que chama atenção é que a familiaridade com tecnologia está rapidamente deixando de ser um diferencial para se tornar um requisito básico, assim como aconteceu com a internet, os softwares de produtividade e as ferramentas digitais ao longo das últimas décadas. A IA tende a se tornar parte essencial da alfabetização profissional.

Quando isso acontece, o fator de diferenciação se desloca novamente: quanto mais avançam as capacidades tecnológicas, mais valiosas se tornam competências tipicamente humanas. Um *framework* desenvolvido pelo Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) identifica grupos de capacidades que complementam a inteligência artificial: empatia e inteligência emocional; relacionamento e influência; julgamento e ética; criatividade; e visão e liderança.

Quanto mais sofisticadas se tornam as máquinas, maior é a importância daquilo que não pode ser automatizado com a mesma eficácia. O profissional mais valioso da próxima década provavelmente não será aquele que consegue produzir mais respostas, mas o que sabe quais questionar. Essa mudança representa um desafio importante e urgente para as organizações.

Muitas empresas estão automatizando atividades operacionais para ganhar eficiência, o que faz sentido. O risco, porém, é descobrir mais tarde que não automatizaram apenas processos, mas também parte dos mecanismos que ajudavam a formar seus futuros líderes. Afinal, a tecnologia pode acelerar a execução, mas não produz maturidade sozinha.



Julgamento, discernimento, responsabilidade, capacidade de lidar com ambiguidades e tomada de decisão continuam sendo competências desenvolvidas por experiência, contexto, interação humana e reflexão. Nenhuma ferramenta entrega isso de forma automática. Por essa razão, a discussão sobre empregabilidade não pode ser reduzida ao domínio de plataformas, automações ou técnicas de uso da IA.

O desafio é maior: as empresas precisarão redesenhar seus modelos de desenvolvimento profissional; as instituições de ensino precisarão repensar como preparam alunos para um ambiente em que o conhecimento técnico envelhece rapidamente; e os profissionais precisarão abandonar a ideia de que aprender é uma etapa anterior ao trabalho. Aprender precisa ser parte permanente do trabalho.

Também existe uma dimensão de inclusão que não pode ser ignorada. Sem acesso amplo a ferramentas, capacitação e oportunidades de desenvolvimento, os benefícios da IA tendem a se concentrar em quem já apresenta melhores condições de aprender e evoluir. Democratizar a tecnologia sem garantir a plena capacidade de utilizá-la de forma crítica significa ampliar desigualdades em vez de reduzi-las.



No fim das contas, a vantagem competitiva das organizações virá da capacidade de formar pessoas na mesma velocidade em que o trabalho está sendo transformado. E a pergunta estratégica para líderes, empresas e instituições de ensino talvez seja menos tecnológica do que parece: se a IA está encurtando o caminho até a execução, quem será responsável por garantir o caminho até o julgamento?



Contato



Marco Castro
CEO, PwC Brasil
marco.castro@pwc.com

Siga a PwC nas redes sociais



Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure.