



Coluna Saber
por Ana Machado



Ana Machado é mestra em educação pela Universidade Stanford, especialista em psicossociologia da juventude e políticas públicas pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FEPS) e bacharel em marketing pela Universidade de São Paulo (USP)

O pensamento crítico no trabalho está em risco

A verdadeira ameaça da IA talvez não seja substituir profissionais — mas formar gerações que desaprendam a julgar

A incorporação acelerada de ferramentas de inteligência artificial ao cotidiano profissional tem sido celebrada, em grande parte, sob o signo da produtividade. Automatizar tarefas, ganhar velocidade, reduzir esforço operacional: tudo isso parece, à primeira vista, um avanço inequívoco. E, de fato, em muitos contextos é. O problema começa quando eficiência passa a ser confundida com terceirização do pensamento.

No ambiente de trabalho, isso já se manifesta de forma particularmente delicada entre profissionais em início de carreira. Em vez de utilizarem IA como apoio para expandir análise, organizar hipóteses ou acelerar tarefas mecânicas, muitos a transformam em substituta prematura de raciocínio. Delegam apresentações, relatórios, análises preliminares e até decisões argumentativas sem possuir repertório suficiente para avaliar a qualidade, a precisão ou a lógica do que foi produzido.

O risco não está apenas em erros factuais — embora eles existam. Está em algo mais profundo: a erosão da capacidade de julgamento. Quando alguém ainda está construindo base técnica e crítica, terceirizar etapas centrais de elaboração pode comprometer justamente aquilo que o trabalho deveria desenvolver nessa fase: discernimento, contexto, nuance e responsabilidade intelectual.

Historicamente, posições mais juniores sempre envolveram tarefas operacionais. Mas essas tarefas nunca foram apenas execução; eram, também, formação. Sintetizar dados, estruturar apresentações, pesquisar informações e revisar documentos ajudavam profissionais a compreender padrões, construir repertório e desenvolver critério. Ao automatizar indiscriminadamente essas etapas, corremos o risco de produzir profissionais mais rápidos — e menos profundos.

A questão se torna ainda mais séria quando projetamos esse cenário para o futuro. As próximas gerações não “adotarão” IA;



elas serão formadas dentro dela. Para muitos jovens, consultar sistemas inteligentes antes de formular pensamento próprio poderá parecer tão natural quanto usar uma calculadora. Isso muda não apenas como trabalhamos, mas como aprendemos a pensar.

Se o acesso à resposta vier antes da construção da pergunta, há uma transformação cognitiva importante em curso. O desafio deixa de ser encontrar informação e passa a ser avaliar a validade, contexto e implicações. Em outras palavras: em um mundo saturado de respostas automatizadas, senso crítico deixa de ser diferencial e passa a ser infraestrutura básica.

Isso exige uma revisão urgente na educação e na formação corporativa. Não basta ensinar a usar IA; será cada vez mais

necessário ensinar a contestá-la. Profissionais precisarão dominar não apenas prompts, mas parâmetros de validação. Saber perguntar continuará importante, mas saber duvidar será ainda mais.

Empresas também terão papel decisivo. Em vez de recompensar apenas velocidade e volume de entrega, será preciso criar culturas que valorizem revisão crítica, argumentação e responsabilidade sobre resultados produzidos com apoio de IA. Usar bem essas ferramentas não é entregar mais rápido qualquer coisa — é produzir melhor, com consciência ampliada.

Na educação, o caminho passa por fortalecer competências menos automatizáveis: pensamento analítico, repertório interdisciplinar, interpretação, ética e capacidade de decisão

em contextos ambíguos. O futuro não pertence, necessariamente, a quem souber usar IA, porque isso tenderá a se tornar básico. Pertencerá a quem souber discernir quando ela está certa, quando está errada e quando sua resposta simplesmente não basta.

A inteligência artificial pode ampliar capacidades humanas de forma extraordinária. Mas isso depende de uma escolha civilizatória: usá-la para expandir pensamento ou para atrofiá-lo.

Se delegarmos à tecnologia não apenas tarefas, mas também o exercício do julgamento, o risco não será apenas formar profissionais menos preparados. Será formar sociedades menos críticas — justamente no momento em que pensar melhor será mais necessário do que nunca.