

ARTIGO



Juliana Velozo

Vice-presidente sênior para os mercados de varejo e saúde da América Latina na Thoughtworks.

O desafio não é usar menos IA, mas garantir que ela amplie, em vez de substituir, o julgamento das futuras lideranças

Quem vai formar os líderes da era da inteligência artificial?

A inteligência artificial já faz parte da rotina de milhões de profissionais. Ela resume documentos, organiza informações e acelera tarefas que antes consumiam horas de trabalho. Ao ampliar a produtividade, também nos convida a refletir sobre algo menos evidente: como essa nova forma de trabalhar influencia o modo como desenvolvemos nosso próprio julgamento?

Essa preocupação já aparece nas pesquisas. Levantamento da Gallup mostra que 42% dos jovens afirmam que o uso da IA prejudica seu pensamento crítico, e 80% temem que essa dependência comprometa seu aprendizado. Outra pesquisa, da GoTo com a Workplace Intelligence, mostra que metade dos profissionais já reconhece depender mais da IA do que gostaria, e 39% acreditam que isso está reduzindo habilidades que antes desenvolviam naturalmente.

Esses números não significam que a inteligência artificial seja um problema. Eles mostram que estamos diante de uma transformação que amplia a discussão sobre como formamos profissionais e, principalmente, futuras lideranças. Julgamento profissional não nasce apenas do acesso à informação: ele é construído pela experiência de interpretar contextos, formular boas perguntas, lidar com diferentes perspectivas e tomar decisões em cenários onde nem todas as informações estão disponíveis.

Hoje, profissionais iniciam a trajetória já com acesso a ferramentas capazes de escrever códigos, produzir relatórios e sugerir caminhos para problemas complexos. É uma oportunidade real de ganho em produtivi-



de, mas também um convite a garantir que essas ferramentas fortaleçam, e não reduzam, competências que seguirão essenciais na carreira.

Essa reflexão ganhou ainda mais força para mim durante o Data + AI Summit, em San Francisco. Em conversas com empresas, pesquisadores e lideranças globais, ficou evidente que o debate já não se concentra apenas na evolução das ferramentas, mas em como preparar pessoas para decidir melhor em um ambiente onde a IA já faz parte da rotina.

Um estudo do Stanford Digital Economy Lab reforça essa urgência: identificou queda de 16% nas vagas para profissionais de 22 a 25 anos em áreas como desenvolvimento de software, justamente a fase em que boa parte do aprendizado acontece na prática, ao lado de quem tem mais experiência. Fica então a pergunta: como formar lideranças se essa experiência passa a ser compartilhada com sistemas de IA?

Não creio que essa seja uma discussão sobre restringir a tecnologia. A inteligência artificial

é um dos avanços mais relevantes das últimas décadas e continuará ampliando nossa capacidade de analisar informações. O desafio é garantir que ela apoie o raciocínio, e não substitua o processo de reflexão.

Por isso, as empresas têm uma oportunidade agora: além de ensinar o uso de ferramentas de IA, podem criar ambientes em que profissionais em início de carreira sejam estimulados a construir análises próprias e receber mentoria. O mesmo vale para os critérios de sucessão, que

podem ir além da eficiência operacional e observar também como as pessoas raciocinam diante de situações inéditas.

A inteligência artificial e as formas de trabalhar vão continuar evoluindo, mas isso não diminui o valor das competências que sempre sustentaram boas lideranças como o pensamento crítico, repertório e julgamento. Talvez, o maior desafio das organizações não seja incorporar novas tecnologias, mas formar profissionais capazes de utilizá-las de forma consciente e responsável.