



Pensamento crítico: o que a IA não pode substituir?

A chegada da inteligência artificial não representa a primeira, e certamente não será a última, grande revolução tecnológica enfrentada pelo mundo dos negócios

Já passamos por transformações profundas: da máquina de escrever ao computador, do fax ao e-mail, do pagamento em dinheiro ao PIX. Cada uma dessas inovações mudou a forma como trabalhamos, nos relacionamos e tomamos decisões.

Mas é preciso reconhecer que a IA traz algo diferente: sua capacidade de alcance é exponencial, assim como a variedade de aplicações que oferece. Diferente das revoluções anteriores, ela não está limitada a uma ferramenta ou setor. Ela atravessa áreas, automatiza processos repetitivos e propensos a erros, analisa dados, cria conteúdos e executa tarefas cognitivas em questão de segundos. Isso explica por que 78% das empresas brasileiras planejam aumentar os investimentos em inteligência artificial até o final de 2025, segundo pesquisa da IBM e da Morning Consult. E não há dúvida: a tecnologia é, de fato, promissora, mas essa corrida à adoção da IA exige um olhar estratégico das lideranças.

A tecnologia evolui, mas sem pensamento crítico, ela nos limita - No entusiasmo da automação, um dado alarmante: 96% dos líderes afirmam não ter tempo para refletir estrategicamente, e 43% sequer conseguem articular suas próprias estratégias, conforme aponta a Rotman School of Business. Em um cenário onde a IA acelera decisões e simplifica fluxos, a escassez de pensamento crítico nas lideranças se torna um risco real, e não apenas para a competitividade, mas para a própria sustentabilidade dos negócios.

Estou passando duas semanas em Stanford, em uma intensa formação executiva. Em uma das sessões, cujo o título era "Organizações Potencializadas por IA", o

matanworks_CAVIA



professor Amir Goldberg fez uma provocação e simplificação importante sobre como a IA funciona, observando que o resultado do que a IA vai fazer é condicionado ao input que damos para algum modelo, modelo que não controlamos, como os modelos da OpenAI, por exemplo. A qualidade desse input reduz ou aumenta a possibilidade de erros (sabe quando vemos a IA respondendo coisas sem sentido?).

Tem até uma fórmula simples matemática para isso: Resultado = f(dados) + erro

O problema é que estamos muito focados no input dos dados (em nosso prompt), antes de pensarmos criticamente sobre o que buscamos de resultado. Assim, perdemos a chance de ter respostas de qualidade. Temos trocado o pensamento profundo por respostas rápidas, muitas vezes automatizadas. E isso levanta perguntas importantes: será que substituir reflexão por agilidade, e pensamento estratégico por automação, não está sacrificando a profundidade do raciocínio humano?

Indo além, se paramos para analisar, ao terceirizar o pensamento para ferramentas automatizadas, estamos realmente evoluindo ou apenas empobrecendo nossa capacidade crítica e chamando isso, equivocadamente, de progresso?

Uma coisa é certa: a IA chegou para facilitar roti-

nas, não para substituir o capital humano, que é outra coisa que temos discutido bastante aqui em Stanford. No entanto, para que essa integração seja benéfica, é essencial dominar as ferramentas com consciência, e isso passa, inevitavelmente, pelo fortalecimento do pensamento crítico. Essa habilidade, cada vez mais rara, é justamente o que garante que a tecnologia seja usada com propósito, contexto e responsabilidade. É o que difere os humanos das máquinas.

Questionar, interpretar e ponderar diferentes perspectivas. São essas as competências que nenhuma máquina consegue replicar com profundidade. O pensamento crítico é o que nos permite avaliar o valor real de uma resposta gerada por IA, identificar vieses e tomar decisões com base em critérios sólidos. Sem essa camada humana, corremos o risco de terceirizar o raciocínio e, com isso, reduzir a nossa capacidade de análise.

E essa preocupação é legítima. Estudos como o da Microsoft em parceria com a Carnegie Mellon University indicam que o uso excessivo da IA pode afetar a cognição humana. Já pesquisas da Universidade de Tulane e de Chicago mostram que a forma como buscamos informações nessas plataformas tende a reforçar crenças pré-existentes, limitando a diversidade de pensamento. Ou seja, ao invés de expandirmos nossa visão

de mundo, corremos o risco de nos fechar em "bolhas cognitivas" - ambientes de informação restritos, onde circulam apenas ideias que confirmam o que já acreditamos. Nessas zonas de conforto intelectuais, a suposta eficiência da inteligência artificial acaba validando apenas nossos próprios vieses, sem espaço para novos aprendizados.

O futuro do trabalho depende da forma como escolhemos usar a IA - Nesse contexto, o papel da liderança é fundamental. A gestão da IA não é apenas técnica, é estratégica. Utilizar essas ferramentas de forma crítica significa supervisionar, ajustar e validar suas entregas com um olhar atento ao contexto, ao que realmente está alinhado aos objetivos do negócio. Especialmente no caso das IAs generativas, que evoluem rapidamente. A tecnologia pode ser veloz, mas cabe aos humanos garantir que ela siga na direção certa.

O uso consciente da IA deve liberar tempo para o que realmente importa: o pensamento estratégico, a resolução de problemas complexos e a criação de valor. E isso só acontece quando a tecnologia é usada como meio e não como fim. Líderes, gestores e profissionais que dominarem esse equilíbrio estarão mais preparados para lidar com um cenário de transformação constante e incerteza.

No fim das contas, o futuro do trabalho não será definido apenas pela tecnologia, mas por nossas escolhas frente a ela. Ter um papel ativo nesse processo, a partir do questionamento, aprendizado e ajuste constante da rota, é o que garantirá que o pensamento crítico continue sendo nossa maior vantagem competitiva.

(*) CEO da Alura, maior e mais completa escola online de educação em tecnologia do Brasil.

Como a Geração Z está transformando o mercado imobiliário no Brasil

Ewerthon Camarano (*)

Já internamente, vemos ambientes cada vez mais mobiliados e com serviços inclusos, como limpeza e internet.

Segundo a Brain Inteligência Estratégica, a Geração Z (indivíduos nascidos entre 1995 e 2010)

representa 46% das pessoas que buscam imóveis no país

Ou seja, estamos falando de um grupo fundamental para o mercado imobiliário nos dias atuais, motivo pelo qual, nos últimos anos, o setor começou a olhar para o comportamento desse público com mais atenção. E, aos poucos, está se transformando para atender às suas necessidades, principalmente no que diz respeito a mudanças nas preferências por moradia.

Nascida em meio à revolução digital e à globalização, essa geração carrega uma visão pragmática e funcional sobre o tema. A ideia não é mais ter apenas um teto para dormir, mas um lugar que valoriza experiências, flexibilidade, colaboração e conectividade.

Nenhum detalhe da moradia ideal dos jovens é desprovido de sentido. Isso fez com que o mercado passasse por um processo de transição de um modelo tradicional, baseado na posse, para um modelo mais funcional e compartilhado, alinhado às demandas desse público. É aqui que as propostas de soluções como colivings e moradias por assinatura passaram a se destacar, a ponto de dialogarem em vários aspectos com as tendências mais fortes do mercado.

Tempo como ativo - Mais do que dinheiro, um dos maiores investimentos para a Geração Z é o bom uso do tempo. Em um mundo em que as mudanças acontecem a todo instante e as rotinas estão mais corridas, os jovens consideram cada minuto valioso. Por isso, buscam moradias que ajudam a se adaptar ao novo cotidiano, sem aquela ideia antiquada de "casa, trabalho, casa".

Não à toa, a ideia da casa própria perdeu força. Uma pesquisa da Agência Today aponta que 80% das pessoas entre 25 e 39 anos preferem alugar do que comprar um imóvel. Para completar, o formato de locação também está se transformando para se adequar ao estilo de vida flexível e prático desse público, com contratos mais acessíveis e menos burocráticos.

Quanto aos empreendimentos em si, tudo o que cerca as estruturas é voltado para otimizar o dia a dia, começando pela localização próxima de serviços essenciais e transporte público.

Adaptação do mercado - Todas as mudanças no mercado imobiliário que condizem com os novos interesses da Geração Z demonstram uma evolução significativa. É uma transformação real e que não tem data de validade. Mobilidade, agilidade e qualidade de vida são as prioridades máximas dos jovens, então as empresas do setor que quiserem se destacar não podem deixá-las em segundo plano. As novas formas de morar definitivamente não são modas passageiras.

O lar se tornou uma extensão do estilo de vida dessa geração e do que ela almeja. A força dessa mentalidade está no fato de que é uma ideia capaz de transformar não só negócios, mas o mundo inteiro.

(*) CEO da Uliving.

Empresas recorrem à gamificação e aumentam em até 11,3% a recuperação de crédito

Ambientes de cobrança com dinâmica de jogo mostram crescimento expressivo em produtividade e engajamento, apontando um novo caminho para enfrentar a crise no setor financeiro. A crise de inadimplência no Brasil, que já afeta 7,2 milhões de empresas — segundo dados recentes da FecomercioSP com base na Serasa Experian — tem exigido soluções inovadoras para manter a sustentabilidade dos negócios. Com 31% das empresas brasileiras no vermelho e quase metade desse número concentrado em micro e pequenas empresas, o cenário é desafiador. Mas, em meio a esse ambiente crítico, uma solução baseada em tecnologia tem ganhado força: transformar a rotina de trabalho em uma experiência semelhante a um jogo.

Segundo Rubens Samuel, CEO da empresa, a gamificação não é apenas uma "competição com prêmios": "Trata-se de desenhar a rotina de trabalho em um modelo lúdico, com trilhas, rankings, missões e recompensas diárias, que estimulam o colaborador a manter o foco, alcançar metas e evoluir de forma visível". Em um dos cases com 161 colaboradores gamificados em um call center de crédito, a produtividade em cobranças aumentou de forma significativa. Alguns indicadores apontaram +155% de crescimento em indicadores de performance, além de crescimento acima de 9% em premiações atreladas à recuperação de valores.

Gamificação se consolida como ferramenta de inovação e resultados no setor financeiro

Outro case da plataforma envolve um banco de grande porte, que gamificou 120 analistas de crédito. Em apenas seis meses, a instituição registrou redução de 18% no tempo de análise, aumento de 7% na aprovação de crédito e crescimento de 17% na carteira ativa. "A gamificação transforma o ambiente de cobrança e crédito em uma jornada com objetivos claros e recompensas constantes,

que mantém o colaborador motivado e focado nos indicadores certos", explica Rubens.

Ao contrário de abordagens tradicionais, o modelo permite feedback em tempo real e transparência de desempenho para líderes e times. A plataforma organiza tudo em um layout visual acessível: painéis com metas, rankings, notificações interativas, trilhas de desenvolvimento e alertas de engajamento. "Nosso objetivo é que cada colaborador enxergue seu papel no todo, como em um tabuleiro em que cada jogada pode impactar os resultados da equipe e da empresa", completa.

A gamificação já é uma realidade consolidada em diversos setores, especialmente no financeiro, onde resultados concretos foram observados em produtividade, engajamento e desempenho em recuperação de crédito. Para Rubens, o Brasil vive um momento em que as empresas precisam inovar de forma ágil para sobreviver e crescer — e transformar o trabalho em uma experiência interativa e envolvente é parte dessa mudança. Ele está atualmente baseado em Singapura, onde busca acelerar a internacionalização dos investimentos da startup e fortalecer a presença da tecnologia brasileira em mercados globais.

Empresas de call center e instituições financeiras vêm adotando plataformas gamificadas como estratégia para melhorar a performance de seus times de cobrança e crédito. Uma startup brasileira se destacou ao implementar dinâmicas de gamificação em ambientes corporativos e alcançar, em alguns casos, aumento de 11,3% na recuperação de crédito em poucos meses de atuação.

Não à toa, a ideia da casa própria perdeu força. Uma pesquisa da Agência Today aponta que 80% das pessoas entre 25 e 39 anos preferem alugar do que comprar um imóvel. Para completar, o formato de locação também está se transformando para se adequar ao estilo de vida flexível e prático desse público.

O lar se tornou uma extensão do estilo de vida dessa geração e do que ela almeja. A força dessa mentalidade está no fato de que é uma ideia capaz de transformar não só negócios, mas o mundo inteiro.

(*) CEO da Uliving.