



Mais TECNOLOGIA Mais Humanos?

REFLEXÕES SOBRE IA,
CONEXÃO E O QUE
REALMENTE IMPORTA.

-  PENSAR
-  ESCOLHER
-  CONECTAR
-  CONTINUAR HUMANO

PENSAR · ESCOLHER · CONECTAR · CONTINUAR HUMANO

QUANTO MAIS TECNOLOGIA, MAIS HUMANOS?

Her e o custo humano da conveniência

ALESSANDRA REIS MACHINI

Há alguns dias, não resisti e participei de uma trend que tomou conta das redes sociais: pedi à inteligência artificial que criasse imagens minhas nos anos 80. Em poucos segundos, uma tecnologia que simboliza o futuro me transportou para um passado que nunca vivi daquela forma.

Vieram cabelos impecáveis, roupas, cores e uma beleza quase cinematográfica. Mas também percebi algo curioso: apesar das diferenças, havia certa uniformidade. Rostos perfeitos, cenas bonitas e uma estética tão bem resolvida que começava a parecer pasteurizada. Ainda assim, o que mais me chamou a atenção foi outra coisa: música, dança, movimento, abraços, gente reunida, alegria e muito good vibes. As fotografias eram artificiais. A sensação provocada por elas, não.

Essa experiência me levou a uma pergunta: o que estamos buscando quando usamos uma das tecnologias mais avançadas de nosso tempo para imaginar uma época que hoje representamos

como mais analógica, presencial e relacional?

“Talvez não estejamos com saudade dos anos 80. Talvez estejamos projetando sobre aquela década a saudade de algo que sentimos estar perdendo no presente: tempo, presença e conexão.”

Talvez isso diga menos sobre os anos 80 e mais sobre nós, em 2026. Buscamos beleza e personalização, mas corremos o risco de produzir imagens, ideias e comportamentos cada vez mais parecidos.

Foi a partir dessa inquietação que revi Her, filme de Spike Jonze lançado em 2013. Mais de uma década depois, a obra parece menos ficção científica e mais uma provocação sobre o presente.

Theodore, seu protagonista, vive em um mundo altamente mediado pela tecnologia. Há um detalhe que me parece especialmente revelador: ele trabalha escrevendo cartas pessoais para outras pessoas. Antes mesmo de Samantha surgir, aquela sociedade já terceirizava algo profundamente humano: a expressão do afeto.

Samantha leva esse processo a outro nível. O sistema operacional organiza a vida de Theodore, lê mensagens, aprende suas preferências, conversa, aconselha, escuta, interpreta emoções e, progressivamente, transforma-se em sua parceira afetiva.

O CUSTO RELACIONAL DA CONVENIÊNCIA

Ela ocupa, ao mesmo tempo, dois territórios que costumávamos imaginar essencialmente humanos: a cabeça e o coração. É justamente nesses dois territórios que identifico a principal ambiguidade tecnológica apresentada pelo filme. Uma das relações mais importantes para compreender Theodore talvez não seja a que estabelece com Samantha, mas aquela que fracassou com sua ex-esposa, Catherine.

Quando os dois se encontram, não há a fluidez que existe com Samantha. Catherine conhece Theodore, sua história e suas contradições. Ela o confronta. A conversa produz desconforto e coloca diante dele aspectos de si mesmo que talvez preferisse não enfrentar. Theodore parece ter dificuldade recorrente com essa experiência. Quando a relação exige conflito, exposição ou negociação, ele tende a retroceder. Samantha inicialmente oferece quase o contrário: disponibilidade, atenção, adaptação, acolhimento e baixíssima fricção.

Isso me levou a uma questão que ultrapassa o filme: se pudermos construir interações cada vez mais personalizadas às nossas necessidades, continuaremos dispostos a fazer o trabalho necessário para conviver com pessoas que não são?

Relacionamentos humanos dão trabalho. O outro discorda, demora, interpreta mal, possui desejos próprios, estabelece limites e eventualmente nos confronta. Precisamos negociar, escutar, pedir desculpas, rever posições e suportar a possibilidade de não sermos compreendidos. Mas talvez isso não seja apenas um defeito das relações humanas; talvez seja parte de sua função. Conflitos podem nos colocar diante de perspectivas que não escolheríamos voluntariamente. O outro não existe apenas para confirmar quem somos; algumas vezes, obriga-nos a descobrir quem ainda precisamos nos tornar.

E fiquei pensando: ao eliminar a fricção das relações, podemos eliminar também parte daquilo que nos faz crescer dentro delas?

Essa tensão encontra paralelo contemporâneo no artigo de Amy Gallo, publicado na Harvard Business Review, sobre como a IA pode prejudicar relações de trabalho e onde pode ajudar. Sua discussão chama atenção para o fato de que relações profissionais são construídas também por pequenas interações imperfeitas e desconfortáveis. Ao terceirizarmos sistematicamente essas interações para a IA, podemos eliminar fricção, mas talvez estejamos eliminando também oportunidades de construir confiança, vínculo e competência relacional.

Se a tecnologia passar a mediar conversas difíceis, feedbacks, conflitos, aconselhamento e até companhia, existe a possibilidade de deixarmos de exercitar algumas das capacidades necessárias para conviver com outros humanos. Aqui pode estar o custo relacional da conveniência.

O CUSTO COGNITIVO DA CONVENIÊNCIA

Dora Kaufman apresenta uma tensão semelhante no campo cognitivo ao perguntar se estamos aprendendo a pensar com a IA

ou permitindo que ela pense por nós. Essa diferença me parece fundamental.

Considere um problema de matemática. Conhecer o resultado de uma equação não significa necessariamente compreender matemática. Existe um processo entre pergunta e resposta: interpretar o problema, estabelecer relações entre variáveis, formular hipóteses, testar caminhos, errar, revisar o raciocínio e compreender por que determinado resultado faz sentido. É nesse percurso que parte da aprendizagem acontece.

A mesma lógica vale para física, programação, escrita, análise de dados, estratégia ou resolução de problemas organizacionais. Hoje posso obter um código sem compreender sua arquitetura, uma análise sem conhecer suas premissas, uma recomendação estratégica sem reconstruir o raciocínio que a sustenta ou um texto sofisticado sem ter elaborado o pensamento que ele expressa. Nesse caso, posso estar produzindo melhores resultados sem necessariamente desenvolver melhores capacidades.

Surge, então, outro risco: conhecer cada vez mais respostas e compreender cada vez menos os caminhos que levam até elas.

O problema não é a assistência tecnológica. A história humana é também a história de ferramentas que ampliaram nossas capacidades. O ponto está na diferença entre ampliação e substituição cognitiva. Uma boa assistência elimina esforço desnecessário e permite chegar mais longe. Outra forma de assistência pode eliminar justamente o esforço necessário para desenvolver uma capacidade. E existe uma consequência ainda mais preocupante: quando não compreendo o processo pelo qual uma resposta foi produzida, diminuo também minha capacidade de perceber quando ela está errada.

Autonomia, portanto, não significa necessariamente conseguir trabalhar sem inteligência artificial. Significa conservar capacidade suficiente para compreender, questionar e julgar aquilo que produzimos com ela.

DOIS MÚSCULOS

Comecei a enxergar uma semelhança entre as duas questões. Talvez capacidades cognitivas e relacionais funcionem, metaforicamente, como músculos. No campo cognitivo, exercitamos pensar, questionar, analisar, interpretar, discernir e julgar. No relacional, escutar, discordar, negociar, confrontar, reparar e conviver. Em ambos, a inteligência artificial pode ser extraordinariamente amplificadora. Mas em ambos existe uma fronteira a observar: quando a ampliação começa a se transformar em substituição?

“Talvez nossos músculos cognitivos e relacionais tenham algo em comum: aquilo que deixamos de exercitar pode enfraquecer.”

Outro artigo recente da Harvard Business Review, de Erik Hermann, Stefano Puntoni e Carey Morewedge, ajuda a aprofundar essa questão ao relacionar a percepção da IA no trabalho a três necessidades psicológicas: competência, autonomia e relatedness, nossa necessidade de estabelecer conexões significativas com outras pessoas.

É interessante porque essas dimensões atravessam exatamente o universo de Her. Samantha pode ampliar a competência de Theodore, aumentar sua autonomia e fazê-lo sentir-se profundamente conectado. Mas também pode produzir dependência e reduzir a necessidade de exercitar determinadas capacidades por conta própria. Essa é precisamente a ambiguidade.

E essa não é apenas uma questão individual. Se as pessoas deixam de exercitar determinadas capacidades, as empresas também podem perder competências coletivas importantes:

pensamento crítico, discernimento, criatividade, colaboração, coragem para discordar e capacidade de tomar decisões em contextos ambíguos. Uma organização pode se tornar mais produtiva no curto prazo e, paradoxalmente, menos preparada para responder ao futuro.

ENTÃO, TALVEZ NÃO SEJA SAUDADE DOS ANOS 80

Volto, então, às fotografias que deram origem a esta reflexão. Não há evidência, a partir delas, de que os anos 80 fossem objetivamente mais felizes ou de que as relações fossem melhores. Seria ingênuo romantizar o passado.

O fenômeno que me interessa é outro: por que, em 2026, escolhemos representar aquele passado dessa maneira? Por que nossas imagens são preenchidas por dança, música, cor, movimento, encontros e alegria? Talvez essa nostalgia diga menos sobre 1986 e mais sobre 2026.

Há ainda uma ironia fascinante: foi necessário usar inteligência artificial para produzir aquelas imagens. A tecnologia criou uma memória de algo que nunca aconteceu. A imagem é artificial, mas a emoção provocada por ela pode ser verdadeira, exatamente como em Her. Samantha é artificial, mas o sentimento de Theodore é real. Talvez uma das questões mais complexas da era da IA esteja justamente aí: sistemas artificiais já conseguem produzir experiências com consequências genuinamente humanas.

A questão, então, não é usar menos tecnologia. Não acredito que a resposta esteja em retroceder tecnologicamente. Eu quero usar mais tecnologia: automatizar burocracias, organizar informações, acelerar análises, ampliar a criatividade e eliminar tarefas que não precisam consumir nosso tempo. A IA pode devolver às pessoas algo extremamente precioso: tempo.

Mas há uma pergunta que talvez estejamos fazendo pouco: o que estamos fazendo com o tempo que a tecnologia nos devolve?

Se ganho duas horas com IA e simplesmente preencho esse espaço com mais produção, capturei produtividade. Mas, se uso parte desse tempo para pensar, aprender, criar, conversar, ouvir alguém ou estar verdadeiramente presente, talvez tenha capturado algo ainda mais valioso.



Quanto tempo devolvemos para as pessoas? O mesmo tempo economizado, duas formas de usá-lo.

Isso não acontecerá espontaneamente. Empresas e lideranças precisarão fazer escolhas conscientes sobre o destino desse tempo. Sem intenção e planejamento, o ganho de eficiência pode se transformar apenas em aumento de demanda: uma esteira mais rápida, na qual continuamos correndo sem necessariamente

chegar mais longe.

Essa me parece uma pergunta central para o futuro do trabalho. Estamos perguntando: “O que podemos automatizar?” Mas talvez empresas, lideranças e áreas de Recursos Humanos precisem acrescentar outras perguntas: Que competências não podemos deixar de exercitar? Como vamos desenvolvê-las? E como perceberemos se estamos evoluindo ou involuindo?

Se a IA altera a maneira como as pessoas escrevem, analisam, criam e tomam decisões, ela também desafia nossos modelos de desenvolvimento e avaliação de desempenho. Um profissional pode entregar mais e mais rápido, mas isso significa necessariamente que ampliou sua capacidade? Ou apenas que aprendeu a produzir com uma ferramenta mais poderosa?

Talvez seja necessário rever não apenas como trabalhamos, mas também o que avaliamos. Além da entrega final, precisaremos compreender a qualidade do raciocínio, a capacidade de formular boas perguntas, confrontar premissas, exercer julgamento, colaborar e construir confiança.

Essas mudanças já estão sendo consideradas nos ritos dos sistemas de gestão? Estão presentes na definição de metas, nas conversas individuais, nos feedbacks, nos planos de desenvolvimento, nas avaliações de desempenho e nas discussões de talentos?

O papel do RH não será apenas capacitar as pessoas para utilizar IA. Será ajudar a organização a decidir, conscientemente, quais capacidades devem ser ampliadas pela tecnologia e quais precisam continuar sendo exercitadas pelos humanos. Porque aquilo que não desenvolvemos, não observamos e não avaliamos tende a perder espaço.

Ao final, Her me deixa com uma pergunta diferente daquela com que comecei. Não quero menos tecnologia. Quero utilizá-la para pensar melhor, não para deixar de pensar. Quero que elimine tarefas para que eu tenha mais tempo para pessoas, não que substitua as próprias pessoas.

Talvez não estejamos com saudade dos anos 80. Talvez estejamos com saudade de algumas experiências humanas que decidimos projetar sobre eles. E talvez o grande paradoxo seja este: usamos a tecnologia mais avançada de nosso tempo para imaginar um passado cheio de presença. Agora precisamos decidir se usaremos essa mesma tecnologia para construir um futuro no qual ainda exista espaço para ela.

Eu não quero menos tecnologia. Quero uma tecnologia que nos ajude a ser mais humanos.

Se a inteligência artificial puder fazer cada vez mais por nós, talvez a pergunta decisiva não seja o que continuará sendo exclusivamente humano.

“O que escolheremos continuar fazendo, mesmo quando uma máquina puder fazer por nós, simplesmente porque o exercício dessas capacidades faz parte daquilo que queremos continuar sendo?”