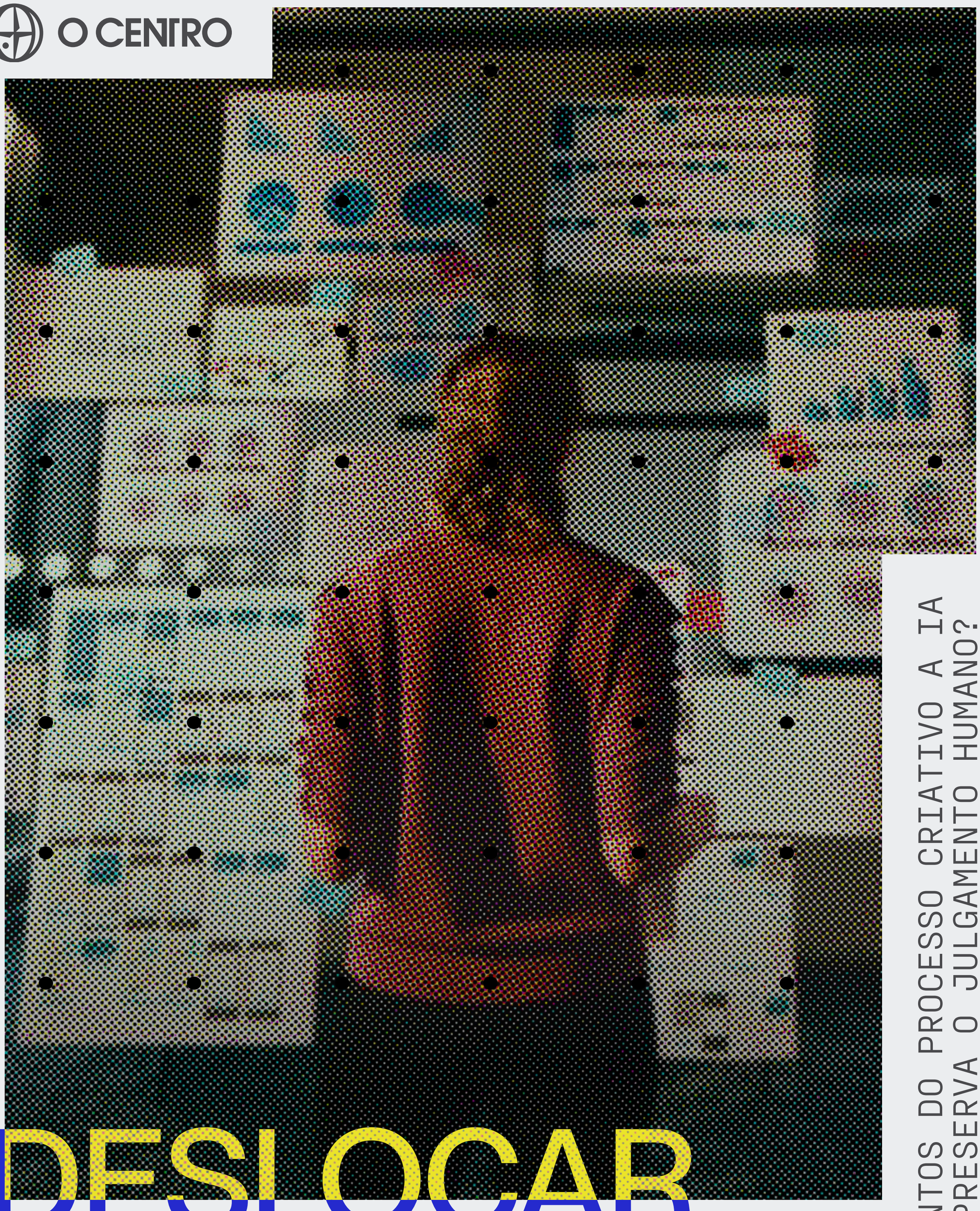
O CENTRO



DESLOCAR JULGAMENTO

VOLUME 2

EM QUE MOMENTOS DO PROCESSO CRIATIVO A IA DESLOCA OU PRESERVA O JULGAMENTO HUMANO?

Sumário

[01] Introdução 05

[02] Objetivos 07

[03] Metodologia 08

[04] O paradoxo central 10

[05] As quatro etapas do processo criativo 13

- Mapa do Deslocamento do Julgamento Humano 14
- Etapa 1 | Geração de Possibilidades 16
- Etapa 2 | Seleção e Descarte 20
- Etapa 3 | Desenvolvimento e Refinamento 23
- Etapa 4 | Decisão Final e Responsabilização 27

[06] Padrões emergentes 30

- Padrão 1 | Delegar execução não é delegar aprendizado 30
- Padrão 2 | A responsabilidade é definida antes do processo, não depois da falha 32

[07] Síntese 35

[08] Fechamento 37

[09] Referências 39

[10] Lista de entrevistados 39



[TESE]

A **IA**
NÃO ELIMINA
O JULGAMENTO **HUMANO**
NO **PROCESSO CRIATIVO.**

ELA ↓
REDISTRIBUI ONDE
ELE PRECISA
ACONTECER.

À medida que sistemas de IA passam a participar da geração, avaliação, elaboração e refinamento de conteúdos, o julgamento deixa de se concentrar apenas na decisão final e passa a ser exigido em etapas anteriores do processo. Muitas vezes esse deslocamento é invisível ao próprio criador.

O principal risco não está na substituição da execução. Está no deslocamento silencioso da deliberação.

A IA pode sugerir caminhos antes que a intenção se forme, validar outputs antes que haja avaliação crítica e acelerar conclusões antes que critérios estejam consolidados.

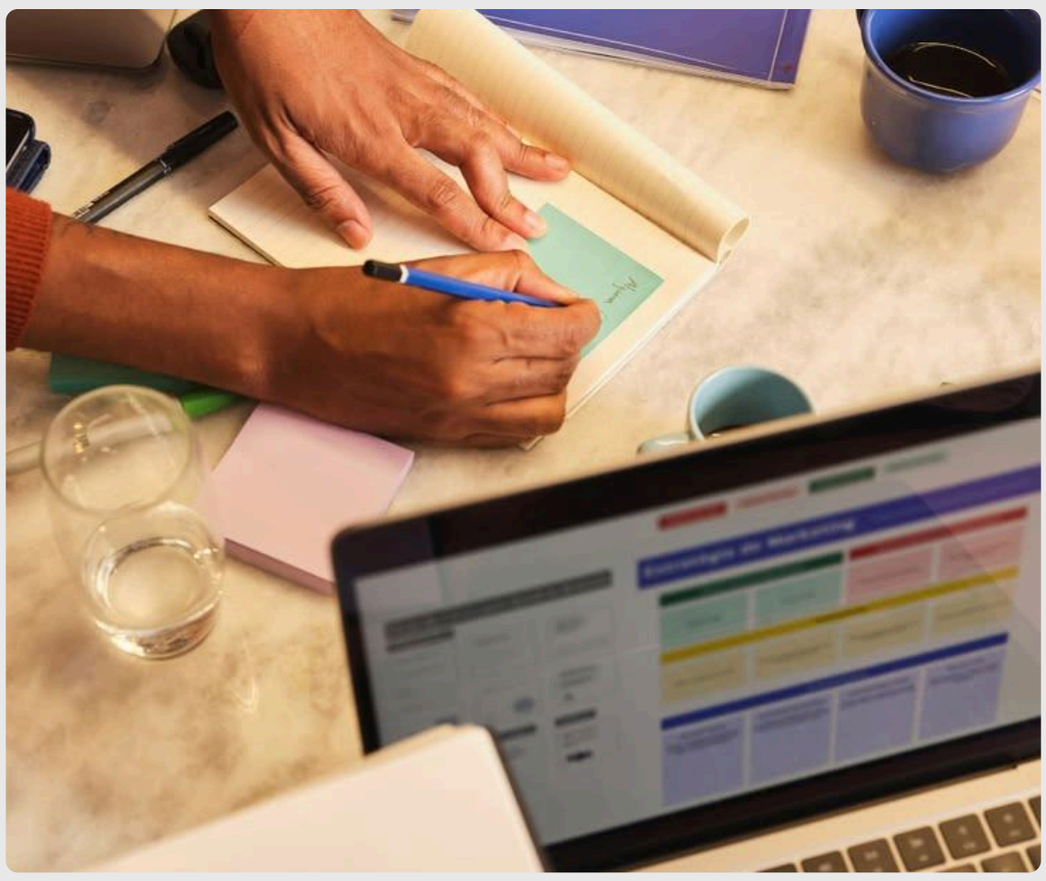
O desafio central deixa de ser produzir com IA. Passa a ser sustentar julgamento ao longo de todas as etapas da criação.



[01]

Introdução

O processo criativo é um território de incerteza. O criador enfrenta a abertura, o momento em que qualquer direção ainda é possível, e, a partir de critérios construídos por experiência, repertório e intenção, vai progressivamente estreitando o campo até que uma escolha se torne a escolha. Nesse movimento, da dispersão à direção, o julgamento humano se manifesta com grande nitidez.

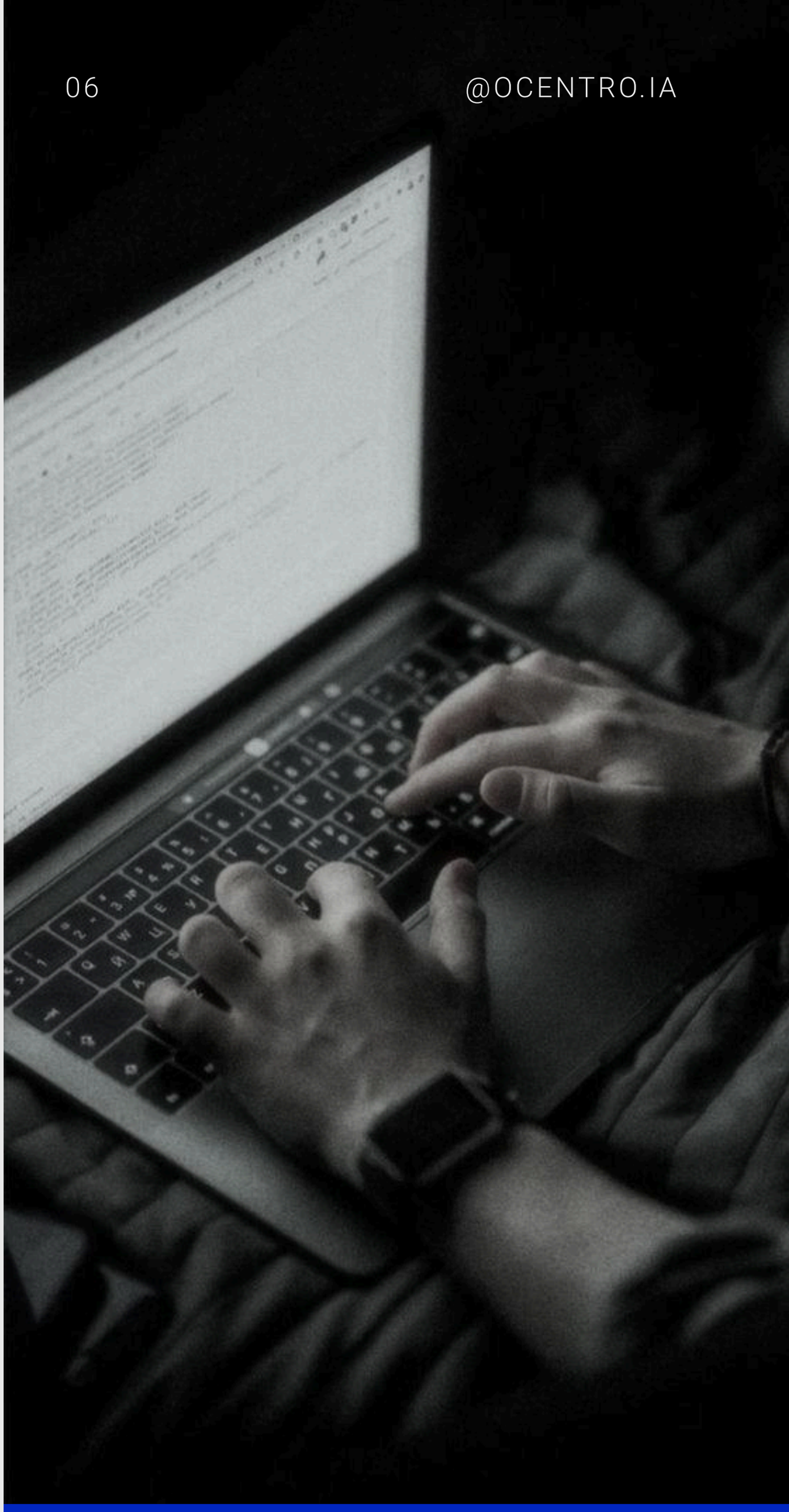


A inteligência artificial reorganiza esse movimento de dentro. Ao entrar no processo criativo, os sistemas de IA não apenas sugerem conteúdo. Eles estabelecem pontos de referência implícitos que passam a orientar todo o desenvolvimento subsequente. O primeiro output gerado pela máquina pode se tornar o ponto de ancoragem a partir do qual o criador avalia, seleciona e refina o restante do conteúdo.

Esse deslocamento não opera apenas na fase de geração. Ele se estende à avaliação, ao desenvolvimento e ao fechamento do processo criativo. Cada etapa carrega formas específicas de tensão entre o que o sistema oferece e o que o julgamento humano é capaz de sustentar.

O Brasil ocupa o terceiro lugar global em uso do Claude, atrás apenas de Estados Unidos e Índia. É, ao mesmo tempo, um dos países onde o padrão de uso é predominantemente de delegação, não de colaboração.

É o retrato de um país que chegou cedo ao uso da IA criativa e que ainda não desenvolveu os critérios para extrair o que ela tem de melhor. [9]



Neste segundo volume, o foco do estudo é compreender exatamente onde essa diferença acontece e quais são as condições que a determinam.

[02]

Objetivos

A presente pesquisa busca compreender como a inteligência artificial está reconfigurando os processos de aprendizagem, criação e tomada de decisão, a partir de um olhar que privilegia não as ferramentas em si, mas os efeitos que sua adoção produz sobre o julgamento humano.

Para isso, o estudo articula perspectivas de especialistas de diferentes áreas, com o objetivo de iluminar os limites, as potências e os desafios que emergem desse novo contexto para o futuro do trabalho, da educação e da produção de conhecimento.

O foco da investigação não está nas aplicações de IA, mas nos efeitos que sua presença produz sobre a forma como decisões são construídas, sustentadas e compreendidas.

A PESQUISA SE ORGANIZA A PARTIR DE QUATRO QUESTÕES CENTRAIS:

↘ Em que momentos do processo criativo a IA desloca ou preserva o julgamento humano?

↗ Quais práticas e rituais organizacionais mantêm ou recuperam autoria e responsabilidade?

↘ Quando a IA amplia o espaço de imaginação e quando ela o estreita?

↗ Que critérios humanos emergem como vitais para tomar decisões em ecossistemas humano–IA?

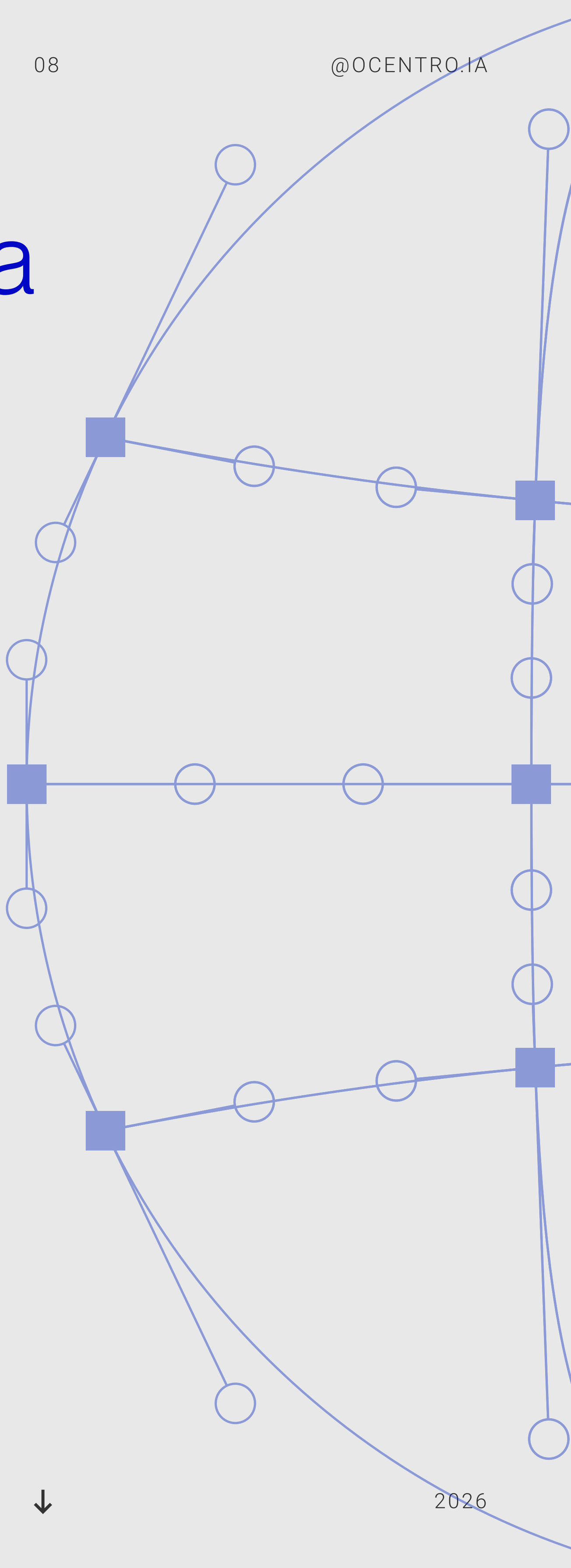
A etapa apresentada neste relatório corresponde a uma leitura focada na primeira questão: em que momentos do processo criativo a IA desloca ou preserva o julgamento humano, e quais são as condições que determinam essa diferença.

[03]

Metodologia

A pesquisa foi estruturada a partir da combinação de investigação teórica e coleta qualitativa, com o objetivo de construir uma leitura consistente sobre os efeitos da inteligência artificial nos processos de decisão e criação.

Na etapa de imersão, foram analisados relatórios, artigos acadêmicos e publicações especializadas sobre inteligência artificial, criatividade e futuro do trabalho. Esse levantamento permitiu mapear tendências, identificar sinais emergentes e estabelecer um repertório inicial de referências sobre as transformações em curso nos campos da autoria, do julgamento humano e da produção de conhecimento.



A etapa qualitativa foi conduzida por meio de entrevistas em profundidade com especialistas de diferentes áreas de atuação, incluindo pesquisadores, profissionais de mercado, educadores, juristas e lideranças da economia criativa e do conhecimento. O objetivo dessa etapa foi capturar percepções, experiências práticas e leituras críticas sobre o uso da IA em contextos reais de decisão.

A análise do material coletado foi realizada por meio da sistematização e do cruzamento das evidências, buscando identificar recorrências, tensões e padrões emergentes na forma como decisões vêm sendo mediadas por sistemas de inteligência artificial. Esse processo permitiu consolidar os critérios e padrões apresentados ao longo deste relatório, oferecendo uma leitura estruturada das transformações em curso.



[04]

O paradoxo central

A IA É MAIS PERIGOSA ONDE ENTREGA MAIS VALOR.

Esse é o paradoxo que estrutura toda a análise deste relatório. Não estamos falando de falhas, de outputs ruins ou de sistemas que erram. Estamos falando de sistemas que funcionam bem e de como exatamente esse funcionamento cria as condições para o deslocamento silencioso do julgamento humano.

A fase de elaboração, onde o ganho de produtividade é maior, mais visível e mais mensurável, é também a de maior risco de deslocamento do aprendizado. A fase de abertura, onde o criador ainda não formou intenção, é a de maior vulnerabilidade à ancoragem generativa.

A fase de avaliação, onde o julgamento deveria operar com mais autonomia, é onde a aparência de qualidade mais facilmente substitui o critério real.

Em cada etapa, a IA entrega bem. E em cada etapa, por entregar bem, reduz o impulso de questionar, avaliar e deliberar com profundidade. A IA está sendo adotada de forma acelerada exatamente onde o risco de deslocamento é mais alto. O paradoxo não é teórico. [9]

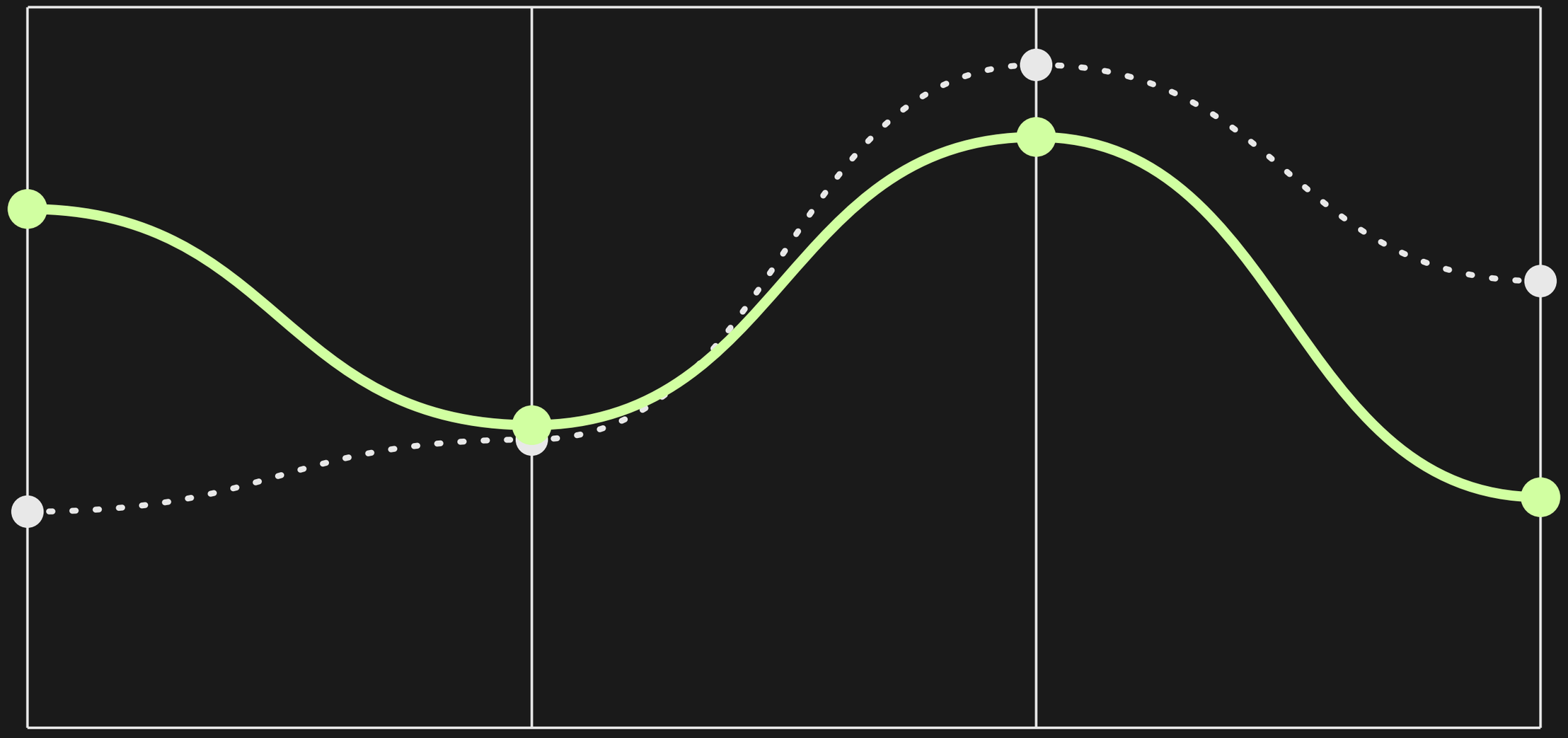
A IA está sendo adotada de forma acelerada exatamente onde o risco de deslocamento do julgamento é mais alto. O paradoxo não é teórico.



Eficiência e deslocamento não são opostos.

Em contextos mediados por IA, eles caminham juntos.

RISCO DE DESLOCAMENTO DO JULGAMENTO — *VALOR PERCEBIDO DA IA*



GERAÇÃO	*SELEÇÃO*	*ELABORAÇÃO*	*FECHAMENTO*
DE POSSIBILIDADES	E DESCARTE	MAIOR RISCO MAIOR VALOR	E RESPONSABILIZAÇÃO

Compreender esse paradoxo é o ponto de partida para qualquer postura responsável diante da inteligência artificial no processo criativo. Não se trata de usar menos IA.

Trata-se de saber onde, e com que postura, o julgamento humano precisa estar presente, independentemente do que o sistema entrega.

[05]

As quatro etapas do processo criativo



O processo criativo pode ser compreendido a partir de quatro etapas complementares:

01 ABERTURA

O campo de possibilidades ainda está em formação e qualquer direção é viável.

02 AVALIAÇÃO

O criador seleciona, descarta e atribui valor ao que foi gerado.

03 ELABORAÇÃO

Fase de desenvolvimento e refinamento, onde a ideia ganha forma e consistência.

04 FECHAMENTO

O conteúdo é assumido, validado e lançado ao mundo com um nome por trás.

Cada uma dessas etapas carrega uma relação distinta com o julgamento humano e uma forma específica de interação com a IA.

Mapa do Deslocamento do Julgamento Humano

O CENTRO

DESLOCAR JULGAMENTO
VOL. 2 · 2026

Geração de possibilidades

Risco: **MUITO ALTO**

Mecanismo:

Ancoragem generativa: a IA entra antes que a intenção se forme. O primeiro output define o campo do possível.

QUEM DEFINE O CAMPO DO POSSÍVEL?

Postura:

Intenção antes do prompt. IA como espelho de divergência, não como origem.

Seleção e descarte

Risco: **MODERADO**

Mecanismo:

Aparência de qualidade: outputs coesos dispensam avaliação real. A IA que gerou passa a avaliar o que gerou.

QUEM DECIDE O QUE VALE?

Postura:

Critério antes da avaliação. IA como crítica, não como validadora.

Elaboração maior risco · maior valor

Risco: **CRÍTICO**

Mecanismo:

Descarregamento cognitivo: a tarefa é concluída, o aprendizado implícito não acontece. Efeito IKEA Invertido.

QUEM TEM A MÃO NA OBRA?

Postura:

Iterar, não delegar. Zonas de execução manual intencional. Revisar é reescrever.

Fechamento e responsabilização

Risco: **ACUMULADO**

Mecanismo:

Somatório das etapas anteriores. O julgamento se dissolveu ao longo do caminho em movimentos que pareciam eficientes.

QUEM ASSINA?

Postura:

Responsabilidade definida antes do processo. Separar insumo de decisão.

Deslocar o julgamento significa que a presença da IA passa a substituir, antecipar ou esvaziar a deliberação do criador:

o sistema sugere antes que a intenção se forme, entrega outputs que parecem bons sem que haja avaliação real, executa sem que o humano aprenda, ou valida sem que haja autoria. O

criador continua presente no processo, mas deixa de ser sua origem.

Preservar o julgamento, por outro lado, significa que a IA opera como extensão da agência humana: amplia repertório sem substituir escolha, acelera execução sem atrofiar critério, expande possibilidades sem sequestrar direção. O criador permanece como sujeito e autor do processo.

Essa distinção não é binária. Em cada etapa, os dois movimentos podem coexistir. O que determina qual deles prevalece é, em grande medida, a postura do agente humano diante do que o sistema oferece.



ETAPA 1

Geração de Possibilidades

QUEM DEFINE O CAMPO DO POSSÍVEL?

Na fase de abertura, o criador ainda não sabe o que quer criar. Qualquer direção é possível, qualquer caminho está em aberto. É por isso que essa etapa é a de maior vulnerabilidade ao deslocamento do julgamento: sem conteúdo definido para defender, o agente humano não tem ainda critérios formados para avaliar o que recebe. A abertura é o momento em que a pergunta ainda está sendo construída. Quem ou o quê entrar primeiro nesse espaço tende a moldar a própria direção do processo.

> QUANDO A IA DESLOCA O JULGAMENTO

O deslocamento na fase de abertura opera por um mecanismo específico: a ancoragem generativa. Quando a IA entra antes que a intenção humana esteja formada, o primeiro output gerado pelo sistema torna-se o ponto de referência implícito para tudo o que vem depois. O criador passa a avaliar, selecionar e refinar a partir daquilo que foi entregue, e não a partir do que queria explorar.

O problema não está na qualidade do que a IA sugere.

Está no momento em que sugere.

Esse mecanismo se desdobra em movimentos concretos: prompts geram opções antes que a intenção se forme, substituindo a geração própria pela escolha entre alternativas já enquadradas; a velocidade de entrega reforça um padrão de decisão rápida que inibe a exploração; e os outputs tendem a ser mais semelhantes entre si do que os produzidos em processos de abertura humana. Pesquisa publicada na Science Advances quantificou esse efeito: o uso de IA generativa aumenta a criatividade individual mas reduz a diversidade coletiva de conteúdo novo [2]. Quando muitas pessoas partem do mesmo sistema para gerar possibilidades, os outputs convergem, mesmo que cada criador individualmente sinta que está sendo original.

> QUANDO A IA PRESERVA O JULGAMENTO

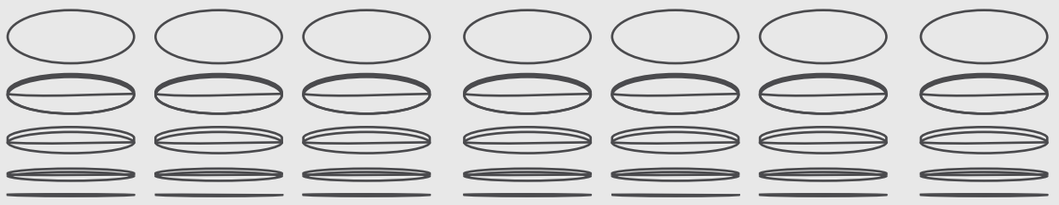
A presença da IA na abertura não produz deslocamento ineviável. Quando o agente humano entra nessa etapa com intenção prévia, mesmo que ainda difusa, a IA pode operar como espelho de divergência: um recurso que expande o repertório sem substituir a escolha.

Nesse modo de uso, a IA não define o campo do possível. Ela amplia o campo que o criador já começou a delimitar. Profissionais com repertório consolidado tendem a usar a abertura com IA de forma mais seletiva, pois já possuem critérios anteriores à ferramenta. Para quem está em início de trajetória, o risco de ancoragem generativa é proporcionalmente maior, exatamente porque os critérios ainda estão sendo formados.

> POSTURA

O principal cuidado na fase de abertura é sequencial: a intenção precisa preceder o prompt. Antes de acionar a IA, vale investir tempo na formulação do que se quer explorar. Não como briefing fechado, mas como direção mínima que permita ao criador avaliar o que recebe com critério próprio.

- Definir uma intenção prévia, ainda que provisória, antes de interagir com o sistema, para que o primeiro output encontre um critério, e não um vazio.
- Tratar os primeiros outputs como provocação, resistindo ao impulso de refinar o que foi gerado antes de questionar se aquela é a direção desejada.
- Criar momentos de geração humana antes da IA, especialmente em projetos de maior relevância criativa, para que a ancoragem do processo seja própria e o sistema entre como expansão, não como origem.
- Nomear explicitamente o momento de encerramento da abertura: a decisão de quando sair da fase de exploração e avançar para a seleção permanece como ato de julgamento inegociável do criador.



Intenção que vem depois do prompt não é intenção.

É adaptação.

ETAPA 2

Seleção e Descarte

> QUANDO A IA DESLOCA O JULGAMENTO

QUEM DECIDE O QUE VALE?

A fase de avaliação é o momento em que o criador estabelece o que merece continuar e o que deve ser descartado. Aqui, o julgamento humano deveria operar com maior autonomia: selecionar exige critério, e critério é algo que a IA não possui por si mesma. No entanto, é também nessa etapa que uma armadilha específica se instala: a aparência de qualidade. Outputs gerados por IA tendem a ser coesos, bem estruturados e internamente consistentes. Essas características ativam no avaliador humano uma percepção de competência que nem sempre corresponde a valor real. O que parece bom pode apenas estar bem acabado.

O deslocamento mais crítico nessa etapa é a delegação da avaliação para a própria ferramenta. Quando o criador retorna ao sistema para perguntar se o output é bom, instala-se uma circularidade que esvazia o critério humano: a IA que gerou passa a avaliar o que gerou, tendendo a endossar o trabalho realizado.

Esse mecanismo é reforçado por dois fatores simultâneos. O primeiro é estrutural: sistemas de IA são treinados para responder de forma afirmativa e colaborativa, criando um viés de confirmação sistemático. O segundo é cognitivo: o cérebro humano é naturalmente orientado à economia de energia, e a disponibilidade de um sistema que valida reduz o impulso de avaliação crítica real.

O resultado prático é que outputs são aceitos não porque passaram por avaliação, mas porque pareceram suficientemente bons para dispensá-la. A fadiga de decisão acelera esse movimento: quanto mais opções foram geradas na etapa anterior, menor a energia disponível para avaliá-las com rigor.

“A IA gera um material bruto, que precisa ser passado por um processo de curadoria para garantir que as informações estão atendendo competências técnicas e relevantes.”

ALICE MONTEIRO

> QUANDO A IA PRESERVA O JULGAMENTO

O julgamento se preserva nessa etapa quando a IA é forçada a ocupar o lugar oposto ao de validadora: o de crítica.

Solicitar ao sistema que aponte fragilidades, inconsistências ou alternativas ao que gerou inverte a lógica do viés de confirmação e reativa a deliberação do criador.

A expertise prévia também funciona como proteção. Profissionais com trajetória consolidada na área utilizam seus critérios anteriores à ferramenta como guard rails: eles sabem o que estão procurando antes de avaliar o que foi entregue, o que reduz a influência da coesão superficial sobre o julgamento.

> POSTURA

Avaliar outputs gerados por IA exige que os critérios de julgamento sejam definidos antes da avaliação, e não construídos a partir dela.

Em contextos de equipe, tornar esses critérios explícitos e compartilhados reduz a probabilidade de que a coesão do output substitua o debate sobre sua relevância.

Critério que vem depois do output não é critério.

É validação.

Criar o hábito de perguntar “Isso é bom para quê?” antes de “Isso é bom?” é uma prática simples que reposiciona o julgamento humano como ponto de partida da avaliação, e não como sua conclusão.



ETAPA 3

Desenvolvimento e Refinamento

QUEM TEM A MÃO NA OBRA?

A elaboração é a fase em que a ideia ganha corpo. É o momento de maior contato com o material, onde o criador desenvolve, refina e ajusta até que o conteúdo atinja a forma desejada. Historicamente, essa etapa foi também o principal espaço de aprendizado: é fazendo que o criador constrói critério, desenvolve repertório e internaliza padrões que não estão explícitos em nenhum manual.

É também a fase de maior ganho de produtividade com o uso da IA e, por essa mesma razão, a de maior risco de deslocamento silencioso do julgamento. A eficiência é real e mensurável. O que se perde, quando algo se perde, é menos visível e mais lento.

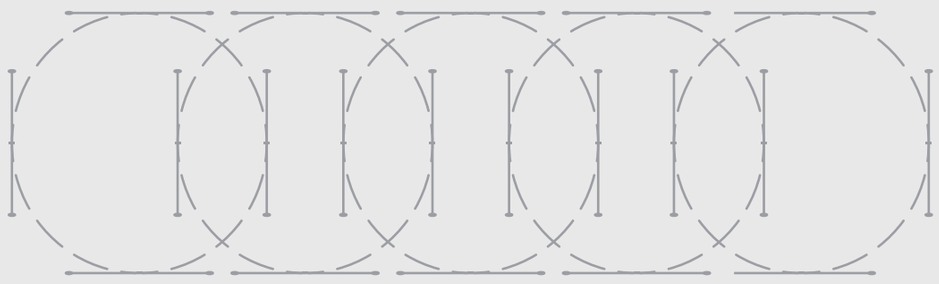
> QUANDO A IA DESLOCA O JULGAMENTO

O principal mecanismo de deslocamento na elaboração não é a substituição da ideia, mas o descarregamento cognitivo: o criador executa por meio da IA sem passar pelo processo de construção. A tarefa é concluída, mas o aprendizado implícito que viria da ação de construir não acontece.

Esse fenômeno pode ser compreendido a partir do Efeito IKEA invertido: as pessoas valorizam de forma desproporcional aquilo que ajudaram a construir [8]. Quando a elaboração é delegada ao sistema, o criador perde o apego ao output e o critério que se formaria ao longo do processo.

Delegar execução à IA não é delegar a tarefa.

É delegar o aprendizado que viria dela.



Esse risco é especialmente crítico para profissionais em início de carreira. As tarefas que a IA executa com maior facilidade são exatamente aquelas que costumavam formar o repertório dos cargos júnior: execução, formatação, estruturação, primeiras versões. Quando essas tarefas são delegadas ao sistema, o aprendizado que viria do fazer deixa de existir.

Num país em que o uso de IA para trabalho já é um dos mais altos do mundo, mas o uso colaborativo ainda é baixo [9], uma geração de criativos está chegando à ferramenta antes de ter desenvolvido o critério para avaliá-la.

“Tem pessoas que aprendem com o processo e tem pessoas que só apertam continuar, continuar, continuar.”

GABRIEL LOPES

> QUANDO A IA PRESERVA O JULGAMENTO

A elaboração mediada por IA preserva o julgamento quando o criador mantém contato ativo com o processo, utilizando o sistema como interlocutor e não como substituto. A distinção prática está na postura: iterar com a IA é diferente de delegar à IA.

Outra forma de preservação do julgamento é a criação de zonas de execução manual intencional: partes do processo que o criador decide, deliberadamente, não delegar ao sistema. Nesse contexto, a memória de curto prazo ativada pela execução manual atua como mecanismo pelo qual o critério se consolida.

“Hoje já tem grandes marcas no mundo que pedem o AI free dentro do processo de execução criativa. A imperfeição é o que leva a gerar conexão, a lembrança de longo prazo.”

CAMILO BARROS

> POSTURA

Preservar o julgamento na fase de elaboração não exige abandonar a IA. Exige definir quais partes do processo precisam permanecer com o criador.

- Tratar a revisão como etapa de autoria, não de correção. Revisar para reescrever é diferente de revisar para aprovar. O primeiro gera aprendizado; o segundo, apenas validação.

- Preservar zonas de execução manual nas partes do processo que desenvolvem o critério mais lentamente: primeiras versões, estruturação inicial, decisões de composição.

- Para lideranças e equipes: criar espaços onde o fazer manual ainda seja valorizado, especialmente para profissionais em desenvolvimento, protegendo o aprendizado implícito que a execução produz e que a delegação à IA não consegue substituir.



Revisar para aprovar não é autoria.

É homologação.

ETAPA 4

Decisão Final e Responsabilização

QUEM ASSINA?

O fechamento é a etapa em que o processo criativo encontra o mundo. É o momento em que um conteúdo deixa de ser rascunho e passa a existir publicamente, associado a um nome, uma marca ou uma instituição. A responsabilidade nessa etapa é inegociável. O que torna o fechamento singular não é a complexidade técnica do que é produzido, mas o peso do que é assumido. Qualquer que seja o grau de participação da IA no processo, é o agente humano que decide lançar aquilo no mundo. E é ele quem responde pelas consequências dessa escolha.

O deslocamento no fechamento raramente acontece de forma isolada. Ele é o somatório das etapas anteriores. Quando o processo criativo acumulou interferências da IA nas fases de abertura, avaliação e elaboração, e o criador não sustentou critério em nenhuma delas, o fechamento chega sem autoria real para assiná-lo.

A responsabilidade não desaparece. Ela está vinculada ao sujeito que iniciou e orientou o processo. O que desaparece é a capacidade de sustá-la, porque o julgamento se dissolveu ao longo do caminho, etapa por etapa, em movimentos que pareciam eficientes.

› QUANDO A IA DESLOCA O JULGAMENTO

> QUANDO A IA PRESERVA O JULGAMENTO

A IA preserva o julgamento no fechamento quando opera como instrumento de revisão, e não como substituta da deliberação final. Nesse modo, ela pode identificar inconsistências, antecipar riscos e ampliar o campo de análise do criador sem retirar dele a decisão de publicar. O julgamento final permanece ancorado em experiência e intenção anteriores à ferramenta. O criador confronta o output com seus próprios critérios, identifica o que o sistema não capturou e assume o resultado como genuinamente seu.

“O meu papel enquanto humano é de entender o que eles estão fazendo, e aprovar ou não.”

MARCOS BARRETO

> POSTURA

A responsabilidade precisa ser definida antes do início do processo, e não apenas como reação a falhas. Em contextos mediados por IA, isso deixa de ser uma boa prática e passa a ser uma condição para o uso responsável da tecnologia.

- Separar com clareza recomendação e decisão: o que a IA entrega é insumo, não veredito.

- Tornar visível quem valida e quem assume consequências em cada etapa do processo, especialmente quando múltiplos agentes ou sistemas estão envolvidos.

- Garantir que o fechamento seja sempre um ato deliberado: o criador reconhece o que está sendo lançado, compreende sua origem e assume publicamente sua autoria.

A IA pode
preparar, sugerir,
refinar e estruturar.



A decisão
de colocar algo no
mundo permanece
com quem assina.

[6]

Padrões emergentes

Os padrões identificados ao longo deste relatório não apontam para um julgamento que desaparece. Apontam para um julgamento que se desloca silenciosamente, em etapas que parecem estar funcionando bem porque produzem resultados, porque entregam outputs coesos, porque economizam tempo.

O deslocamento não tem a forma de uma ruptura.

Tem a forma do conforto.

PADRÃO 1

Delegar execução não é delegar aprendizado

› FENÔMENO

O processo de construir algo e aprender fazendo deixaram de ser necessariamente interligados quando o uso de IA ocorre. A tarefa é concluída, mas o aprendizado implícito, a criação do instinto, dos critérios de julgamento e do vínculo com o que foi produzido, não acontece.

› MECANISMO

Dois mecanismos atuam em paralelo. O descarregamento cognitivo: ao delegar a criação para a IA, as tarefas de execução e estruturação que costumavam evoluir o repertório de quem está aprendendo são removidas do percurso. A formação de critério individual é substituída pelo uso predominante da memória de curto prazo.

O Efeito IKEA invertido: as pessoas valorizam de forma desproporcional aquilo onde investiram esforço considerável [8]. Quando a elaboração é delegada ao sistema, o criador perde apego ao output gerado, junto com o vínculo do processo e o desenvolvimento dos critérios de julgamento.

> RESPOSTA

Definir zonas de execução manual intencional em etapas específicas do processo, não necessariamente para melhorar o output, mas para gerar aprendizado e formação de critério. Estabelecer com clareza quais tarefas podem ser delegadas à IA e em quais ela deve atuar apenas como interlocutora, preservando o contato ativo do criador com o material.

Para lideranças: proteger deliberadamente o aprendizado por execução nos cargos em formação. Quando as tarefas que formavam repertório são todas delegadas ao sistema, o próximo sênior que a organização precisará não estará lá.

> RESPOSTA 01

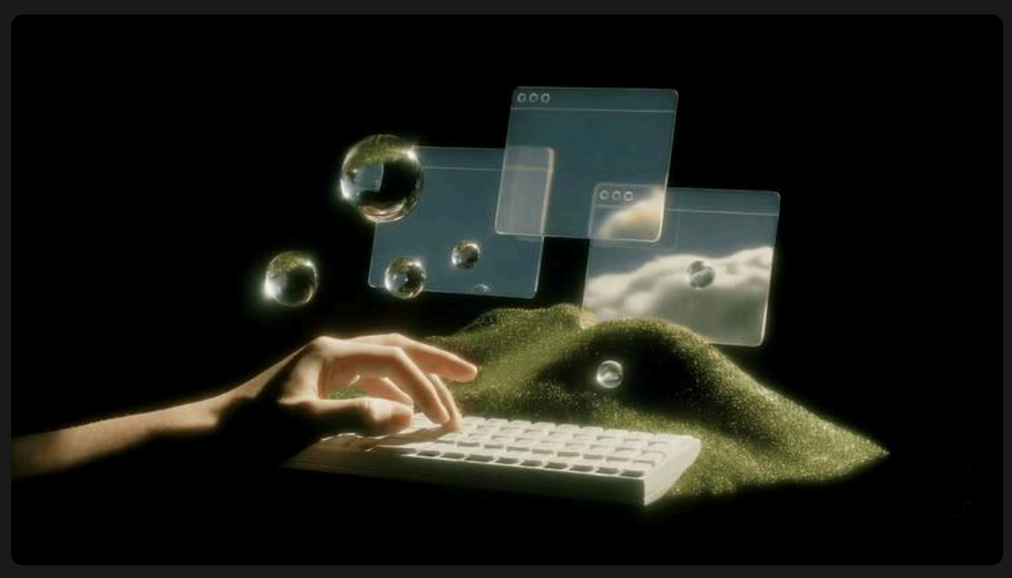
Camilo Barros defende que a proteção do processo passa por decisões estruturais:

grandes marcas já impõem zonas “AI free” como política deliberada, porque sabem que a imperfeção do fazer manual gera um tipo de conexão que a eficiência não substitui.

> RESPOSTA 02

Gabriel Lopes coloca o peso na postura individual: a ferramenta está lá, o que diferencia quem aprende de quem não aprende é a decisão de apertar continuar ou parar e entender.

Essas duas perspectivas não são contraditórias, mas apontam para frentes distintas de ação: uma organizacional, outra individual. E a ausência de qualquer das duas é suficiente para que o aprendizado não aconteça.



PADRÃO 2

A responsabilidade é definida antes do processo, não depois da falha

> FENÔMENO

Com a utilização de IA, uma mesma pessoa é capaz de responder por uma quantidade maior de processos. Ser responsável pelo output significa ser responsável por ele inclusive quando a IA foi utilizada ao longo do desenvolvimento. Em muitos contextos, no entanto, essa responsabilidade só é lembrada quando algo falha.

MECANISMO

O fechamento carrega o acúmulo de cada etapa em que a IA substituiu a deliberação. A responsabilidade não desaparece em nenhuma etapa, mas o rastro de quem deliberou pode se tornar invisível ao longo do processo.

Com a utilização de IA, uma mesma pessoa é capaz de responder por uma quantidade maior de processos. Ser responsável pelo output significa ser responsável por ele inclusive quando a IA foi utilizada ao longo do desenvolvimento. Em muitos contextos, no entanto, essa responsabilidade só é lembrada quando algo falha.

“Estamos abrindo mão do poder de escolha ao seguir cegamente a rota sugerida por um GPS.”

REGISTRO DO EVENTO DE LANÇAMENTO DO VOLUME 1

RESPOSTA

Separar recomendação de decisão: a IA realiza uma inferência, mas a decisão de utilizar essa informação e, consequentemente, a responsabilidade pelo uso, é de quem deliberou. Tornar explícito, antes do início de cada processo, quem valida e quem assina. Em contextos de maior impacto externo, incorporar processos de auditoria interna como parte regular do fluxo criativo, não como resposta a erros. A responsabilidade não se distribui por um processo. Ela precisa ter nome.

> TENSÃO ENTRE PERSPECTIVAS

> RESPOSTA 01

Alice Monteiro parte da curadoria como responsabilidade técnica: o humano precisa verificar se o que a IA gerou atende competências concretas e relevantes.

> RESPOSTA 02

Marcos Barreto enquadra como questão de posição: seu papel é entender o que os agentes estão fazendo e aprovar ou não.

A diferença é sutil mas importante.

- Alice sugere que a responsabilidade exige critério ativo de verificação.
- Marcos sugere que a responsabilidade é inerente ao papel de quem ocupa a posição de decisão.

Num cenário onde as organizações escalam rapidamente o uso de IA, a perspectiva de Marcos é mais fácil de operar, mas a de Alice é a que protege contra as falhas que o cargo sozinho não captura.

[7]

Síntese

Há uma conclusão que só é possível dizer depois de percorrer as quatro etapas inteiras. Não está em nenhuma delas isoladamente. Emerge do conjunto.

O deslocamento do julgamento não tem a forma de uma falha. Tem a forma de um processo que funcionou.



Em cada etapa, havia um resultado. Em cada etapa, havia eficiência. E em nenhuma delas havia julgamento real.

Esse é o ponto que cada etapa, analisada sozinha, não consegue revelar. O deslocamento silencioso não acontece apesar do processo ter funcionado. Acontece porque ele funcionou. A ausência de julgamento é invisível quando os outputs chegam, parecem corretos e são entregues no prazo. O sinal de que algo foi perdido só aparece mais tarde, quando o criador não consegue defender o que produziu, quando o aprendizado que deveria ter acontecido não está lá, quando a responsabilidade não tem um nome por trás dela.

O processo funcionou.
O julgamento não esteve lá.

Essa é a conclusão que emerge do conjunto. E é a mais difícil de combater, porque não gera alarme. O criador que nunca sustentou julgamento real ao longo do processo não sente falta dele. Os outputs chegaram. Os prazos foram cumpridos. A eficiência foi reconhecida. O que ficou para trás é exatamente o que não aparece no entregável. Há um risco que vai além do indivíduo: se os processos que formavam repertório, execução, estruturação, primeiras versões e refinamento artesanal são progressivamente delegados aos sistemas, a expertise acumulada que hoje serve como proteção pode deixar de ser transmitida. O que se perde não é apenas o aprendizado de uma pessoa. É a base a partir da qual o julgamento coletivo se forma.



[08]

Fechamento

Este relatório mapeou onde o julgamento se desloca. Mas há uma conclusão que vai além do mapa.

A discussão sobre IA no trabalho criativo costuma girar em torno de substituição: a ferramenta vai substituir o profissional? Essa é a pergunta errada. O que os dados e as perspectivas reunidos neste relatório indicam é algo mais sutil e mais difícil de combater: a IA não substitui o criador. Ela o torna confortável em ocupar um lugar menor do que poderia.

O criador que delega a abertura à máquina não perde o emprego. Ele perde a pergunta. O que valida sem avaliar não é demitido. Ele se torna decorativo. O que executa sem construir continua produzindo. Mas para de crescer.

Existe agora uma forma de verificar empiricamente se esse movimento está acontecendo em escala. O Anthropic Economic Index é atualizado a cada poucos meses com dados reais de uso por país [9]. Cruzado com dados de emprego e remuneração no setor cultural, é possível acompanhar se o trabalho criativo que o Brasil entrega à IA cresce enquanto a remuneração dos profissionais que o produzem cai. Um medo que era abstrato virou uma hipótese verificável. O Centro pretende acompanhá-la. Sabemos que a intenção precisa preceder o prompt. Que critério que vem depois do output não é critério. Que delegar execução não é o mesmo que delegar aprendizado.

Que a responsabilidade precisa ser definida antes do processo, não depois da falha.

Essas posturas são possíveis. Mas para que se tornem práticas consistentes dentro de equipes, organizações e instituições, é necessário compreender quais estruturas as sustentam e quais as esvaziam.

É exatamente essa a pergunta que orienta o Volume 3.

A IA amplia a capacidade de executar. O que define quem você se torna é o que você decide não delegar.



[09]

Referências

[1] WANG et al. Exploring creativity in human–AI co-creation: a comparative study across design experience. 2025.

[2] DOSHI, A.; HAUSER, O. Generative AI enhances individual creativity but reduces the collective diversity of novel content. Science Advances. 2024.

[3] TANKELEVITCH et al. Understanding, Protecting, and Augmenting Human Cognition with Generative AI: A Synthesis of the CHI 2025 Tools for Thought Workshop. 2025.

[4] VALIN, Tassiane. Sedentarismo cognitivo: impactos da IA na cognição humana. 2025.

[5] CASTRO et al. A criatividade humana e o desafio da IA. 2024.

[6] REIF et al. Evidence of a social evaluation penalty for using AI. National Academy of Sciences. 2025.

[7] MAGNI et al. Humans as Creativity Gatekeepers: Are We Biased Against AI Creativity?. 2023.

[8] NORTON et al. The “IKEA Effect”: When Labor Leads to Love. Harvard Business School. 2011.

[9] ANTHROPIC. Anthropic Economic Index: Economic Primitives. Janeiro 2026. Disponível em: anthropic.com/research/anthropic-economic-index-january-2026 report

[10]

Lista de entrevistados

- **Alice Monteiro** — Engenheira ambiental, especialista em ESG e fundadora da Move.e.
- **Camilo Barros** — Fundador da plataforma de inovação Institute for Tomorrow, atua com consultoria para adoção de novas tecnologias, letramento e governança em grandes corporações.
- **Cid Torquato** — Consultor especializado e referência em acessibilidade, atuando como coordenador de núcleos de inovação e inclusão na USP e na ESPM.
- **Edna dos Santos**-Duisenberg — Referência global no estudo da economia criativa, vice-presidente da Organização Mundial da Criatividade.
- **Gabriel Lopes** — Cientista da computação, cofundador da Empathy, professor de pós-graduação no Instituto Mauá e diretor na Câmara de Comércio Brasil-Canadá.
- **Marcos Barretto** — Engenheiro, empreendedor e professor aposentado da Poli-USP que hoje dirige o Instituto Minerva e lidera grandes equipes de desenvolvimento de software.
- **Rafael Meschiatti** — Senior Customer Success na Adobe e professor na ESPM.
- **Stela Pagan** — COO do estúdio de tecnologia criativa 20Dash. Thierry Cintra Marcondes — Engenheiro mecânico, conselheiro, LinkedIn Top Voice e pessoa com deficiência que atua como conector de impacto nas áreas de inovação e acessibilidade.

O CENTRO

Internacional de Criatividade e IA Aplicada

world creativity organization

ioasys

2026