

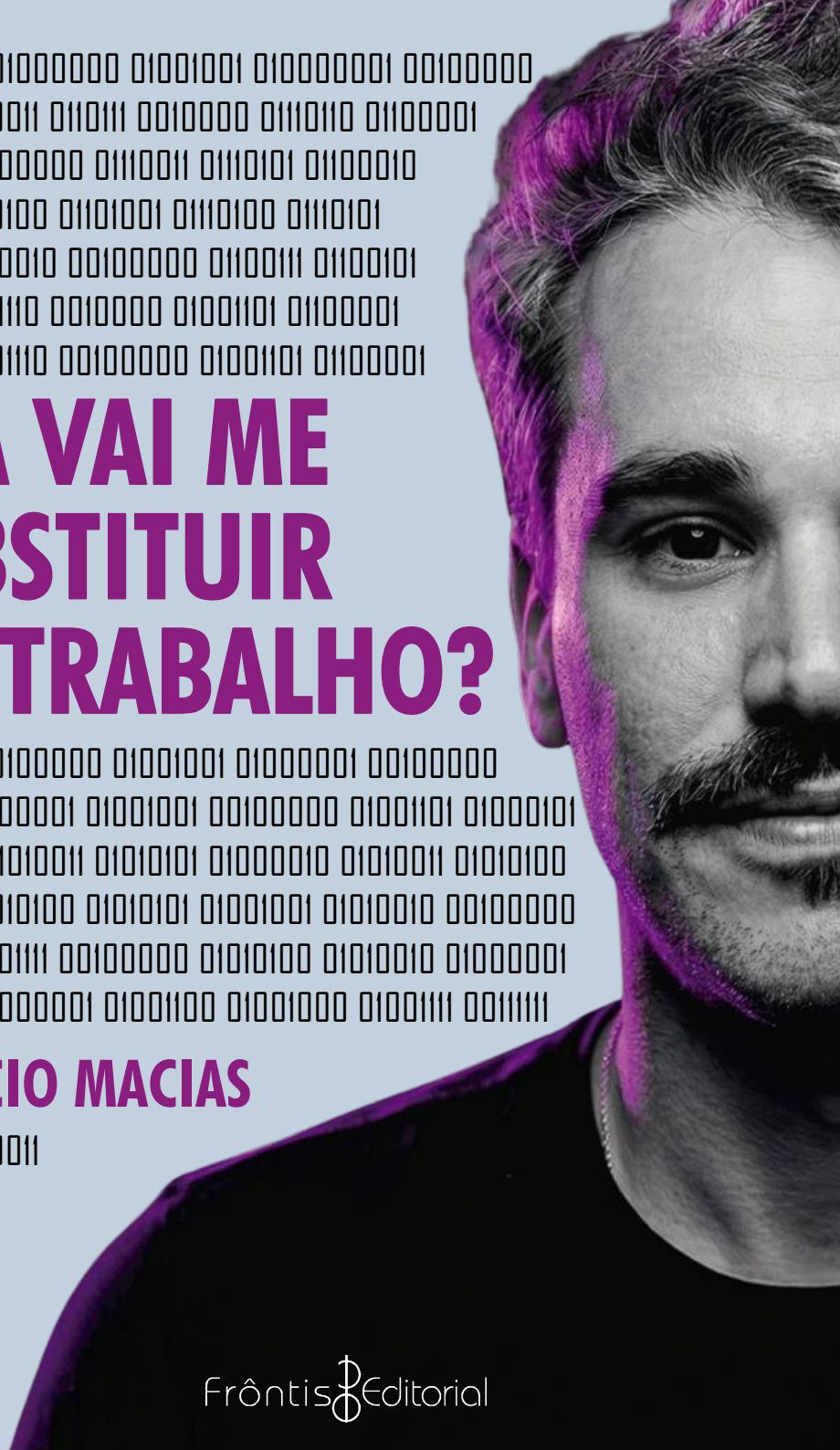
01000001 001000000 01001001 010000001 00100000
01010101 11000101 010101 00100000 01010101 01000001
01010001 00100000 01010101 01010101 01000001
01010101 01010101 01010001 01010101 010101
01010001 01010101 00100000 01000101 01010101
010001 00101010 00100000 01000101 01000001
01010101 00101010 00100000 01000101 01000001

A IA VAI ME SUBSTITUIR NO TRABALHO?

01000001 001000000 01001001 01000001 00100000
01010101 01000001 01001001 00100000 01000101 01000101
00100000 01010101 01010101 01000001 01010101 01010101
01001001 01010101 01010101 01001001 01010101 00100000
01000101 01000101 00100000 01010101 01010101 01000001
01000001 01000001 01000101 01000001 01000101 00100000

FABRÍCIO MACIAS

01010101 01010101
01000001
01010101
00101010



Fabício Macias

A Inteligência Artificial vai me substituir no trabalho?

O guia definitivo para entender,
usar e prosperar na era da
inteligência artificial

Frôntis  Editorial
São Paulo/SP
2026

Copyright© 2026 Fabrício Macias

Todos direitos reservados. Proibida a tradução, versão ou reprodução, mesmo que parcial, por quaisquer processos mecânicos, eletrônicos, reprográficos etc., sem a autorização por escrito do autor.

1ª edição - abril de 2026

Capa:

Produção Editorial: *Ricardo Sterchele*

www.frontis.com.br

“Um humano fraco + uma máquina + um processo superior vence um humano forte + uma máquina + um processo inferior.”

Garry Kasparov

*“A IA não vai substituir gestores.
Mas gestores que usam IA
vão substituir os que não usam.”*

Erik Brynjolfsson, Stanford

Nota do autor

Este livro nasceu de uma pergunta que ouvi centenas de vezes nos últimos dois anos — de diretores, gerentes, analistas, empreendedores, professores, estudantes, profissionais liberais. Sempre a mesma pergunta, com o mesmo misto de curiosidade e angústia: a inteligência artificial vai me substituir no trabalho?

A maioria dos livros sobre IA responde com entusiasmo ou com terror. Este tenta algo diferente: responder com evidência. Cada argumento deste livro é sustentado por pesquisa acadêmica, dados de mercado ou casos documentados. Quando a evidência é inconclusiva — e em muitos aspectos da IA, ela é — digo isso explicitamente. Não faço previsões categóricas. Faço análise de cenários e ofereço ferramentas para que você tome as próprias decisões.

Ao mesmo tempo, este não é um livro acadêmico. É um livro para profissionais que precisam agir agora. Cada capítulo foi construído para ser útil — não apenas informativo. Os frameworks, diagramas e exercícios não são decorativos: são instrumentos que funcionam. Testei-os

com equipes reais, em empresas reais, com resultados mensuráveis.

Uma nota sobre a tecnologia usada na produção deste livro: sim, usei inteligência artificial como ferramenta de pesquisa, organização e escrita. Seria hipocrisia pregar a colaboração humano-IA e recusar-me a praticá-la. Mas cada frase deste livro passou pelo meu julgamento editorial. Cada dado foi verificado. Cada argumento é meu — a IA ampliou minha capacidade, não substituiu minha voz. Sou, neste livro, exatamente o que defendo que você seja: um centauro.

Se você está lendo este livro, já tomou a primeira decisão certa: decidiu entender antes de reagir. O que faço nas próximas páginas é equipar você com tudo o que precisa para tomar as próximas.

Boa leitura.

O autor

Fevereiro de 2026

Sumário

Nota do autor 7

Capítulo 1

A pergunta que assombra o mercado: IA vai me substituir? 11

Capítulo 2

Toda revolução desloca trabalho: da Industrial à Digital. . . 15

Capítulo 3

Por que agora é diferente: velocidade, escala e custo marginal quase zero 33

Capítulo 4

O que a IA já substitui, o que ela não substitui e onde está a fronteira. 53

Capítulo 5

O novo modelo de empregabilidade: o profissional centauro. 75

Capítulo 6

Seu plano de transição: de diagnóstico a ação em 90 dias . 97

Capítulo 7

A organização centauro: quando a empresa inteira precisa mudar 113

Capítulo 8

O terreno minado: ética, regulação e responsabilidade na era da IA. 129

Capítulo 9

O horizonte: o que vem depois da IA generativa 137

Capítulo 10

O compromisso do centauro. 157

Referências 171

A pergunta que assombra o mercado: IA vai me substituir?

**IA vai me substituir?
A pergunta certa está errada.**

Era uma quarta-feira comum quando um diretor de marketing de uma multinacional brasileira me disse, sem filtro: *“Descobri que o estagiário entrega em vinte minutos, com IA, o que meu analista sênior leva dois dias.”* Fez uma pausa e completou: *“Isso me assusta. Porque se vale pro analista, pode valer pra mim.”* Aquele medo não era teatral. Era o mesmo medo que aparece em pesquisas de clima organizacional, em rodas de café corporativo e nos títulos alarmistas de capa de revista. A pergunta que o resumia era sempre a mesma: *a inteligência artificial vai me substituir?*

A pergunta é compreensível. Também é inútil. Responder “sim” ou “não” a ela produz o mesmo efeito que

perguntar a um médico se você vai ficar doente algum dia. A resposta sincera é: *depende* — de quê, de quando e, sobretudo, do que você fizer a respeito. A pergunta errada gera paralisia; a certa abre caminho para ação. E a razão pela qual ela está mal formulada é estrutural: empregos não são blocos monolíticos. São **feixes de tarefas**.

Pense no seu próprio trabalho. Um gerente de marketing, por exemplo, redige briefings, analisa relatórios de performance, negocia com fornecedores, apresenta resultados ao conselho e decide o posicionamento da marca diante de uma crise. A inteligência artificial generativa já rascunha briefings e sintetiza dados de campanha em segundos. Mas negociar com um fornecedor que testa limites de preço, ou definir se a marca deve responder com humor ou sobriedade a uma polêmica pública, exige julgamento, contexto cultural e responsabilidade que nenhum modelo de linguagem assume. O emprego não desaparece inteiro; partes dele são absorvidas pela máquina, outras se tornam mais valiosas.

E os números já não deixam espaço para debate confortável. O relatório *Future of Jobs 2025*, do Fórum Econômico Mundial, projeta que a disrupção tecnológica afetará 22% dos empregos globais até 2030: 170 milhões de novas funções serão criadas, 92 milhões serão eliminadas — saldo líquido positivo de 78 milhões de vagas (WORLD ECONOMIC FORUM, 2025). A McKinsey Global Institute estima que a IA generativa pode automatizar atividades que consomem entre 60% e 70% do tempo dos tra-

balhadores, percentual superior aos 50% estimados para tecnologias de automação tradicionais (MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2023). Briggs e Kodnani, economistas do Goldman Sachs, calcularam que cerca de 300 milhões de postos em tempo integral no mundo têm algum grau de exposição à automação por IA generativa mas ressaltaram que a história mostra que a criação de novos empregos tende a compensar a substituição (BRIGGS; KODNANI, 2023). Se você olhar apenas a manchete do número, entra em pânico. Se ler a análise, percebe que o jogo é outro.

Três dos estudos mais citados do debate global convergem numa conclusão que poucas manchetes reproduzem: sim, o impacto é maciço; não, ele não é sinônimo de desemprego em massa. O que muda é a **composição do trabalho**. Tarefas repetitivas, baseadas em padrões e com baixa necessidade de julgamento são automatizadas. Tarefas que exigem criatividade, relação humana e decisão sob incerteza são ampliadas. A OCDE confirma esse quadro: 27% das ocupações nos países membros apresentam alto risco de automação, mas quatro em cada cinco trabalhadores que já usam IA relatam melhoria de desempenho (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2023). O medo não é infundado. Ele só está apontando para o alvo errado.

A pergunta útil, portanto, não é “A IA vai me substituir?”. É o que chamo de **Pergunta Tripla da Empregabilidade**: quais das minhas tarefas serão automatizadas? Quais serão ampliadas? E quais competências passam a

valer mais? Quando você reformula a pergunta assim, o medo dá lugar ao diagnóstico. E o diagnóstico abre espaço para ação. Este livro existe para conduzir esse diagnóstico: com rigor, evidência e clareza prática.

Ao longo dos próximos capítulos, vamos percorrer juntos uma trajetória lógica. Primeiro, entender por que esta revolução tecnológica é estruturalmente diferente das anteriores — não em tipo, mas em velocidade, escala e custo marginal. Depois, mapear o que a IA já substitui de fato e o que ela não substitui. Em seguida, construir um modelo prático de empregabilidade para o mundo que está se formando. E, por fim, entregar um plano de ação concreto: o que fazer nos próximos noventa dias para se reposicionar. A tese central é direta e não admite ambiguidade: não é humano contra IA. É humano com IA contra humano sem IA. E a diferença entre os dois lados dessa equação já é mensurável — e cresce a cada trimestre.

Capítulo 2

Toda revolução desloca trabalho: da Industrial à Digital

Quando as máquinas vieram pela primeira vez

Em 1830, um tecelão inglês chamado Richard Oastler escreveu uma carta ao jornal *Leeds Mercury* denunciando o que chamou de “escravidão em Yorkshire”. Não era uma metáfora ociosa. As novas máquinas de fiar e tecer tinham reduzido a necessidade de habilidade manual a quase zero. Artífices que passaram a vida inteira dominando o tear viram seu ofício se tornar obsoleto em menos de uma década. Crianças de sete anos operavam as máquinas no lugar deles — por uma fração do salário. O desespero não era abstrato. Era físico, cotidiano e violento. Se essa história soa familiar, é porque ela é.

O medo de ser substituído por uma máquina não nasceu com a inteligência artificial. Ele nasceu com o ca-

pitalismo industrial e desde então acompanha cada salto tecnológico relevante. Os luditas, entre 1811 e 1816, foram os primeiros a dar nome e ação coletiva a esse medo. Operários têxteis de Nottinghamshire, Lancashire e Yorkshire invadiram fábricas e destruíram máquinas. Não eram ignorantes nem irracionais: eram artesãos qualificados que entendiam, com precisão dolorosa, que a nova tecnologia tornava seu conhecimento descartável. O governo britânico levou a ameaça tão a sério que mobilizou cerca de 14 mil soldados para proteger as fábricas — contingência maior do que a enviada por Wellington a Portugal dois anos antes (HOBSEAWM, 1952). A *Frame Breaking Act* de 1812 transformou a destruição de máquinas em crime capital. Doze luditas foram enforcados em York no ano seguinte.

O preço humano foi real. A mecanização da fição empregava cerca de 20% das mulheres e crianças da Inglaterra por volta de 1770; em poucas décadas, esse trabalho praticamente desapareceu (HUMPHRIES; SCHNEIDER, 2019). Artesãos qualificados foram substituídos por operários sem formação, em condições piores e com salários menores. A promessa do progresso, naquele momento, não era visível para quem estava sendo esmagado por ele. E a recuperação não veio rápido. O historiador Robert Allen documenta que os salários reais dos trabalhadores britânicos estagnaram por quase meio século após o início da Revolução Industrial, só começando a subir de forma sustentada a partir da década de 1840 (ALLEN,

2009). O crescimento econômico agregado existiu; seus frutos demoraram gerações para chegar à base.

E aqui está o paradoxo que poucos enxergam na narrativa convencional. Apesar da destruição maciça de ofícios específicos, a Revolução Industrial criou, no saldo final, muito mais empregos do que eliminou. O economista James Bessen demonstrou esse padrão com um exemplo emblemático: ao longo do século XIX, 98% do trabalho necessário para tecer um metro de tecido foi automatizado. Ainda assim, o número de empregos na tecelagem *aumentou*. A automação derrubou o custo do tecido, a demanda explodiu e a indústria precisou de mais gente — em funções diferentes (BESSEN, 2015). É o que Bessen chama de **paradoxo da automação**: a tecnologia que elimina tarefas pode, ao baratear o produto, expandir o mercado a ponto de gerar mais trabalho, não menos.

O mesmo padrão se repetiu com cada onda tecnológica subsequente. Quando os caixas eletrônicos (ATMs) se espalharam pelos Estados Unidos a partir dos anos 1970, a previsão óbvia era a extinção dos caixas de banco humanos. Não foi o que aconteceu. O número médio de caixas por agência caiu de 20 para 13 entre 1988 e 2004, mas o custo operacional menor permitiu que os bancos abrissem 43% mais agências em áreas urbanas. O emprego total de caixas se manteve estável por décadas — e o perfil da função mudou: de manipulador de cédulas para consultor de relacionamento, vendendo produtos financeiros de maior margem (BESSEN, 2015). A tarefa mudou. O cargo sobreviveu. A competência exigida era outra.

O economista David Autor, do MIT, sintetizou esse padrão em uma teoria influente: a **mudança tecnológica baseada em rotina** (*routine-biased technological change*). Segundo Autor, a automação não substitui empregos; substitui *tarefas rotineiras* — aquelas cujos passos podem ser codificados em regras explícitas. Tarefas não rotineiras, tanto cognitivas quanto manuais, resistem à automação e frequentemente se valorizam (AUTOR; LEVY; MURNANE, 2003). A evidência histórica, portanto, não é uma razão para relaxar. É uma moldura para entender o padrão: toda revolução tecnológica destrói empregos específicos, cria outros e, no intervalo entre destruição e criação, pessoas reais sofrem consequências reais.

Mas se o padrão se repete, por que desta vez o alarme é mais alto? A resposta curta: porque a IA generativa não respeita a fronteira que protegeu os trabalhadores do conhecimento por duzentos anos. Pela primeira vez, a máquina não vem apenas pelas tarefas manuais e rotineiras. Ela vem pelas tarefas cognitivas, criativas e até estratégicas. E vem numa velocidade que nenhuma revolução anterior alcançou. O próximo bloco explica por quê.

A segunda onda:

eletricidade, linha de montagem e o nascimento do emprego moderno

Em 5 de janeiro de 1914, Henry Ford anunciou algo que nenhum industrial havia feito antes: pagaria a seus

operários cinco dólares por dia — mais que o dobro do salário médio de fábrica na época. A notícia provocou filas quilométricas no portão da planta de Highland Park, em Detroit. O que raramente se conta é *por quê* Ford fez isso. Não foi filantropia. Foi desespero. A linha de montagem móvel, inaugurada em outubro de 1913, havia reduzido o tempo de produção de um Model T de 12 horas e meia para 93 minutos. Mas o trabalho se tornou tão monótono que a rotatividade de pessoal atingiu 370% ao ano: para manter 14 mil operários, Ford precisava contratar mais de 52 mil por ano (FORD MOTOR COMPANY, 1914 *apud* RAFF; SUMMERS, 1987). A máquina era produtiva. O ser humano não aguentava o ritmo.

O caso Ford ilustra a tensão fundamental de toda revolução tecnológica: a máquina redefine o trabalho, mas só funciona quando encontra uma nova forma de conviver com o trabalhador. A primeira Revolução Industrial, movida a vapor, havia criado a fábrica como espaço físico e o operário como categoria social. A segunda — movida a eletricidade, petróleo e aço — foi mais longe: inventou o **emprego moderno**. O conceito de jornada fixa, salário previsível, escala de carreira e vínculo formal que hoje consideramos “normal” não é natural. É um artefato histórico, forjado entre 1870 e 1930, e está sob pressão exatamente porque as condições que o criaram estão mudando outra vez.

Frederick Winslow Taylor, engenheiro mecânico obcecado por eficiência, publicou em 1911 *The Principles of Scientific Management* — votado em 2001 pela Academy of Mana-