A RECOMPOSIÇÃO DA FUNÇÃO DE GERENTE DE PROJETOS NA ERA DA IA GENERATIVA: DESLOCAMENTO DE TAREFAS, REINSTAURAÇÃO E O PARADOXO DA FORMAÇÃO

THE RECOMPOSITION OF THE PROJECT MANAGER FUNCTION IN THE GENERATIVE AI ERA: TASK DISPLACEMENT, REINSTATEMENT, AND THE FORMATION PARADOX

ADAILSON SOARES DOS SANTOS
FACULDADE DE INFORMÁTICA E ADMINISTRAÇÃO PAULISTA - FIAP

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:
não se aplica

A RECOMPOSIÇÃO DA FUNÇÃO DE GERENTE DE PROJETOS NA ERA DA IA GENERATIVA: DESLOCAMENTO DE TAREFAS, REINSTAURAÇÃO E O PARADOXO DA FORMAÇÃO

Objetivo do estudo
Compreender qual é a função de gerente de projetos reconstituída quando a IA generativa automatiza seu feixe codificável de tarefas — reporte, consolidação, forecasting — e por que a narrativa profissional prevalecente, ao prescrever requalificação em direção ao julgamento, mostra-se estruturalmente incompleta.

Relevância/originalidade
Formula teoricamente o paradoxo da formação — a mesma tecnologia que eleva o valor do julgamento remove a via pela qual ele se forma —, até aqui apenas enunciado de modo anedótico, e o distingue da narrativa otimista dominante na área.

Metodologia/abordagem
Ensaio teórico de natureza conceitual. A função é decomposta em feixes de tarefas e submetida ao arcabouço de deslocamento e reinstauração (Acemoglu & Restrepo), confrontado com evidência revisada por pares sobre exposição, produtividade, julgamento e viés de senioridade na adoção de IA.

Principais resultados
O feixe informacional é deslocado; julgamento, relação e imputabilidade permanecem por mecanismos distintos. A reconciliação entre automação e demanda esconde uma assimetria: as tarefas de entrada que formam o julgamento são automatizadas antes que novos profissionais possam exercê-lo.

Contribuições teóricas/metodológicas
Oferece uma decomposição por feixes com mecanismos distintos de permanência humana e converte o diagnóstico em oito proposições falsificáveis. Acrescenta ao arcabouço baseado em tarefas uma dimensão distributiva ausente na literatura: a de quem, efetivamente, acessa as tarefas reinstauradas.

Contribuições sociais/para a gestão
Desloca a resposta do plano individual para o institucional: firmas, PMOs e entidades de classe precisam reconstruir a via de formação — redesenho de cargos de entrada, governança da formação, transmissão do conhecimento tácito e arranjos supra-firma —, sob pena de esgotar

Palavras-chave: gestão de projetos, inteligência artificial generativa, deslocamento e reinstauração de tarefas, paradoxo da formação, desenho institucional

THE RECOMPOSITION OF THE PROJECT MANAGER FUNCTION IN THE GENERATIVE AI ERA: TASK DISPLACEMENT, REINSTATEMENT, AND THE FORMATION PARADOX

Study purpose
To understand which project manager function is reconstituted when generative AI automates its codifiable task bundle — reporting, consolidation, forecasting — and why the prevailing professional narrative, prescribing reskilling toward judgment, proves structurally incomplete.

Relevance / originality
Theorizes the formation paradox — the same technology that raises the value of judgment removes the pathway through which judgment forms —, so far only stated anecdotally, distinguishing it from the optimistic narrative dominant in the field.

Methodology / approach
Conceptual theoretical essay. The function is decomposed into task bundles and submitted to the displacement–reinstatement framework (Acemoglu & Restrepo), tested against peer-reviewed evidence on exposure, productivity, judgment, and seniority bias in AI adoption.

Main results
The informational bundle is displaced; judgment, relation, and imputability persist through distinct mechanisms. The reconciliation between automation and demand conceals an asymmetry: the entry tasks that form judgment are automated before new professionals can exercise it.

Theoretical / methodological contributions
Offers a bundle decomposition with distinct mechanisms of human permanence and converts the diagnosis into eight falsifiable propositions. It adds to the task-based framework a distributive dimension absent from the literature: who effectively accesses the reinstated tasks.

Social / management contributions
Shifts the response from the individual to the institutional plane: firms, PMOs, and professional bodies must rebuild the formation pathway — entry-role redesign, formation governance, tacit knowledge transmission, and supra-firm arrangements — lest they exhaust senior judgment.

Keywords: project management, generative artificial intelligence, task displacement and reinstatement, formation paradox, institutional design

A RECOMPOSIÇÃO DA FUNÇÃO DE GERENTE DE PROJETOS NA ERA DA IA GENERATIVA: DESLOCAMENTO DE TAREFAS, REINSTAURAÇÃO E O PARADOXO DA FORMAÇÃO

1 Introdução

Durante grande parte da história recente da profissão, o valor atribuído ao gerente de projetos esteve fortemente vinculado à tarefa de conhecer e gerenciar o estado do projeto. Essa rotina envolvia manter uma visão atualizada do andamento, transformar informações dispersas em relatórios e cronogramas e antecipar possíveis desvios com base nesses registros. O trabalho de acompanhamento e organização da informação justificava a contratação do profissional de projetos, sendo sua relativa escassez um fator de valorização da função. A inteligência artificial generativa desfaz esse arranjo. Sintetizar informação codificável — consolidar um cronograma, redigir um status, montar um *dashboard* — passa a custar quase nada quando é a máquina que o faz, e são justamente essas tarefas, antes o centro operacional da rotina, que migram para ela (Eloundou et al., 2024). Esse conjunto de atividades constitui o feixe informacional da função de gerente de projetos, que não deixa de ser executado, mas perde a característica de escassez quando a máquina o assume — e, com ela, o prêmio econômico que a sustentava.

Essa transformação reintroduz uma questão central na estrutura dos projetos: a inteligência artificial tornará o gerente de projetos obsoleto? A resposta predominante converge para a ideia de que a IA absorve tarefas administrativas e rotineiras, enquanto atividades de liderança, negociação, julgamento e mediação de stakeholders permanecem sob responsabilidade humana e se tornam mais valorizadas. Dessa perspectiva, surge a orientação recorrente de que o profissional deve automatizar-se primeiro e atuar como tradutor entre a máquina e a decisão. A literatura acadêmica sobre gestão de projetos chega a uma conclusão semelhante. Uma revisão multiespecialista recente sobre o futuro da profissão (Hughes et al., 2025) argumenta que a automação de tarefas rotineiras é inevitável, mas que capacidades humanas — julgamento, ética, coordenação, resiliência — tornam-se mais centrais; o próprio estudo também relativiza as projeções de eliminação em massa da função, por serem simplistas. Quanto à percepção dos praticantes, Mariani, Mancini e Aaltonen (2026), em um estudo com 35 gerentes de projeto, identificam que a literacia em IA é a competência menos destacada entre as quatro perspectivas analisadas, enquanto as competências tradicionais permanecem centrais. O fato de uma avaliação relativamente tranquila aparecer tanto no discurso de mercado quanto na literatura revisada por pares e na percepção dos profissionais não confirma necessariamente sua correção, mas constitui um fenômeno que exige explicação.

Sob esse aparente consenso, a narrativa abriga uma tensão interna ao próprio discurso: projeta, ao mesmo tempo, a automação em larga escala das tarefas da função e a expansão da demanda pela profissão (Hughes et al., 2025). A tensão, porém, é só aparente — e se desfaz quando se distingue o que cada projeção mede. Uma coisa é a fração automatizável do conteúdo das tarefas de cada função; outra, inteiramente distinta, é o número de funções que a economia precisa preencher. O arcabouço capaz de organizar essa distinção encontra-se na economia do trabalho baseada em tarefas. Acemoglu e Restrepo (2019) demonstram que a tecnologia incide sobre tarefas específicas, deslocando o trabalho humano das que passam a ser executadas pela máquina e reinstaurando-o em tarefas nas quais o trabalho mantém vantagem comparativa. Transposto para a gestão de projetos, esse mecanismo permite reconciliar as duas afirmações: a disciplina pode expandir-se ao mesmo tempo em que o feixe de tarefas remuneráveis dentro da função se desloca do trabalho predominantemente informacional para atividades de julgamento, coordenação e imputabilidade.

Mais relevante do que essa reconciliação é um ponto cego presente tanto na narrativa de mercado quanto na literatura acadêmica: ambas descrevem a função reconfigurada — centrada em julgamento, coordenação e responsabilidade — sem questionar se a trajetória até essa

função permanece viável diante da própria tecnologia que a impulsiona. A orientação dirigida aos profissionais de gestão de projetos para requalificação em direção ao julgamento pressupõe uma trajetória de ascensão, cujos degraus iniciais são as tarefas operacionais de execução e de consolidação de informações. Historicamente, é no desempenho dessas tarefas que se desenvolvem o julgamento e a capacidade de coordenação, justamente as atividades que a automação tende a eliminar primeiro (Hosseini & Lichtinger, 2026). Tal conselho, portanto, pressupõe a existência de uma escada que a tecnologia está desmontando: indica o destino, mas omite o percurso.

A partir desse diagnóstico, formula-se a questão de pesquisa que orienta o artigo: quando a IA generativa automatiza o feixe codificável de tarefas da função de gerente de projetos, qual é a função reconstituída e por que a narrativa prevalecente sobre tal reconstituição mostra-se estruturalmente incompleta? O objetivo geral é decompor a função em feixes de tarefas, mapear cada um deles à evidência disponível sobre a exposição e os efeitos da IA generativa e, a partir do arcabouço de deslocamento e de reinstauração, derivar a função reconstituída, as condições sob as quais a transição para ela é acessível aos profissionais deslocados e as respostas institucionais que essas condições exigem.

O artigo desenvolve-se como ensaio teórico de natureza conceitual e tem como base a literatura recente sobre o tema. A narrativa profissional prevalente é caracterizada com base em fontes acadêmicas revisadas por pares que a sintetizam (Hughes et al., 2025; Mariani et al., 2026). A contribuição ocorre em três frentes. A primeira consiste em oferecer uma formulação teórica, baseada na decomposição em tarefas, para o paradoxo da função de gerente de projetos, situando o papel da reinstauração de novas tarefas na reconciliação entre automação e demanda. A segunda identifica a incompletude estrutural do consenso descritivo: a narrativa prevalecente descreve o destino ao qual a função se desloca — o julgamento, a coordenação, a responsabilidade — sem examinar a trajetória de acesso a esse destino. Por fim, como resposta a essa lacuna, derivam-se proposições de desenho institucional voltadas à reconstrução deliberada da via de formação profissional que a tecnologia restringe. A seção seguinte desenvolve as lentes teóricas; a terceira detalha o método; a quarta apresenta a decomposição da função, as proposições analíticas e institucionais; e a última discute contribuições, limites e agenda de pesquisa.

2 Referencial teórico

A análise apoia-se no corpo teórico da economia do trabalho baseada em tarefas, articulado em quatro movimentos que fundamentam a decomposição desenvolvida na Seção 4. O primeiro estabelece a tarefa, e não a ocupação, como unidade de análise. O segundo apresenta o mecanismo de deslocamento e de reinstauração das tarefas diante da automação. O terceiro incorpora evidências de produtividade para examinar como o julgamento pode ser reinstaurado quando trabalhadores do conhecimento operam com IA generativa. O quarto situa esses efeitos micro na dinâmica agregada da polarização do mercado de trabalho. O interesse não é identificar o que o trabalhador possui — competências, capital humano, atributos — e, a partir disso, derivar sua remuneração. A questão central é de ordem ocupacional e operacional: examinar de que maneira a tecnologia recompõe o feixe de tarefas que constitui uma função específica.

2.1 A tarefa como unidade de análise

A automação não incide necessariamente sobre a totalidade de uma ocupação. Ela pode atingir determinadas atividades que a compõem, enquanto outras permanecem fora de seu alcance ou passam a assumir funções diferentes. É essa mudança de escala que orienta a economia baseada em tarefas: em vez de tomar a ocupação como unidade indivisível, a análise a decompõe em um conjunto heterogêneo de tarefas, cuja exposição à tecnologia varia. Ao

aplicarem essa lógica à IA generativa, Eloundou et al. (2024) avaliaram a exposição de dezenas de milhares de tarefas, distribuídas em cerca de mil ocupações, e extraíram duas conclusões que fundamentam o argumento. A primeira conclusão, de caráter metodológico, estabelece que a exposição de uma ocupação decorre da exposição de suas tarefas constituintes. Consequentemente, avaliar o futuro de uma função exige sua decomposição analítica, e não um julgamento sobre a categoria como um bloco homogêneo.

A segunda conclusão é conceitual: exposição não é deslocamento. O fato de uma tarefa ser tecnicamente executável por um modelo (exposição) não implica, por si só, a eliminação do trabalho humano correspondente (deslocamento); indica apenas que ela passa a integrar o domínio sujeito à realocação. Devido a essa distinção, a questão deixa de ser se a função de gerente de projetos será automatizada e passa a ser quais de suas tarefas estão expostas à automação e qual a dinâmica do trabalho remanescente.

2.2 Deslocamento e reinstauração

O mecanismo que rege o destino das tarefas expostas à tecnologia é o de deslocamento e reinstauração, formalizado por Acemoglu e Restrepo (2019). Segundo os autores, a tecnologia atua sobre as tarefas por duas vias que podem operar simultaneamente, mas em direções opostas. Pela via do deslocamento, a automação assume tarefas antes executadas pelo trabalho humano. Pela via da reinstauração, o avanço tecnológico cria ou revaloriza tarefas nas quais o trabalho humano mantém vantagem comparativa e às quais é novamente atraído.

O efeito líquido sobre uma ocupação não é determinado de antemão, pois depende da relação entre essas duas vias no interior de seu feixe particular de tarefas. Uma função pode ter grande parte de seu feixe original deslocada e, ainda assim, reconstituir-se e crescer a partir das tarefas reinstauradas. Isso ocorre porque deslocamento e reinstauração não constituem, necessariamente, etapas sucessivas de um mesmo ciclo, mas vetores distintos que podem incidir simultaneamente sobre diferentes dimensões do trabalho. A ocupação, portanto, não é afetada como um bloco homogêneo, pois seu feixe de tarefas pode se contrair em determinadas dimensões e, ao mesmo tempo, se recompor em outras. É essa dependência do feixe particular que torna necessária a decomposição analítica desenvolvida na Seção 4.

Esse arcabouço constitui a espinha analítica do artigo por duas razões. Primeiro, fornece o princípio pelo qual as tarefas da função de gerente de projetos podem ser analisadas quanto à sua exposição ao deslocamento ou à reinstauração. Segundo, oferece a chave para conciliar o encolhimento de tarefas com o crescimento da demanda ocupacional.

Nesse enquadramento, a IA generativa introduz uma diferença relevante em relação às ondas anteriores de automação: sua capacidade de atuar em tarefas de natureza cognitiva e codificável amplia o conjunto de atividades potencialmente expostas ao deslocamento. O que essa mudança significa para a composição específica da função de gerente de projetos não é assumido como conclusão da literatura, mas constitui, justamente, o problema que o artigo desenvolve. A hipótese é que parte das tarefas cognitivas e codificáveis deslocadas pela IA coincida com as tarefas de entrada por meio das quais, historicamente, o julgamento e a capacidade de coordenar e conduzir a relação com stakeholders se formam ao longo da trajetória ocupacional, à medida que são exercidas. Se essa sobreposição existir, a automação não afetará apenas o conteúdo da função reconstituída; poderá também alterar as condições de acesso a ela. Essa proposição será desenvolvida teoricamente nas seções seguintes e confrontada com a evidência disponível.

2.3 A evidência de produtividade e a armadilha do julgamento

A previsão de que tarefas nas quais o trabalho humano mantém vantagem comparativa podem ser reinstauradas é uma implicação do arcabouço de Acemoglu e Restrepo (2019). A

evidência experimental recente ajuda a explicar por que o julgamento pode ocupar esse espaço. Três achados são relevantes.

Primeiro, os ganhos de produtividade proporcionados pela IA generativa concentram-se entre os trabalhadores menos experientes, reduzindo a distância de desempenho em relação aos especialistas (Brynjolfsson, Li & Raymond, 2025). O resultado é consistente com a possibilidade de que a ferramenta difunda conhecimentos e práticas antes mais concentrados entre os profissionais de melhor desempenho para trabalhadores menos experientes. A IA, nesse sentido, não apenas acelera a execução; também pode alterar a distribuição do conhecimento necessário para realizá-la.

O segundo achado afirma que o esforço humano desloca-se sistematicamente da produção direta para atividades de edição, verificação e direção. Quando a máquina produz e estrutura o conteúdo, uma parcela maior do trabalho humano passa a depender da capacidade de avaliar, corrigir e orientar o resultado (Noy & Zhang, 2023). O julgamento, portanto, não desaparece quando a produção é automatizada; sua função no processo de trabalho se reconfigura.

Terceiro, e decisivo, essa transferência de responsabilidade para o julgamento pode produzir efeitos negativos quando o trabalhador não consegue avaliar adequadamente a qualidade do resultado obtido. No experimento de Dell'Acqua et al. (2026), consultores apoiados por um modelo de fronteira melhoraram sensivelmente em tarefas dentro do perímetro de competência da ferramenta, mas foram cerca de 19% menos propensos a produzir soluções corretas do que os que não usaram IA em tarefas logo além desse perímetro. O resultado é consistente com a dificuldade de avaliar criticamente os resultados gerados pela IA quando a tarefa ultrapassa o perímetro de competência do modelo — situação em que a confiança na resposta da ferramenta pode dificultar a identificação de respostas incorretas.

A implicação para a teoria da reinstauração é relevante. O julgamento não precisa ser tratado apenas como o que resta após a automação da produção. À medida que a produção de *outputs* plausíveis se torna mais barata, discriminar o resultado correto do meramente plausível torna-se necessariamente mais valioso — e essa discriminação constitui uma dimensão central do julgamento. Nesse sentido, a automação da produção aumenta a dependência do trabalho em relação ao julgamento justamente porque torna menos custoso produzir respostas que parecem corretas, mas podem conter erros sutis. Fügener, Walzner e Gupta (2026) dão a essa intuição um tratamento formal ao distinguirem as condições sob as quais a IA automatiza uma tarefa de julgamento das em que atua como complemento ao trabalho humano, mostrando que esses resultados dependem de formas distintas de complementaridade entre humanos e máquinas.

Esse conjunto de evidências sustenta a escolha do julgamento como dimensão relevante da função reconstituída, mas não encerra a questão. Na decomposição analítica da Seção 4, este artigo propõe tratar o julgamento como um "feixe reinstaurado com armadilha": uma dimensão cujo peso relativo pode aumentar à medida que a produção é automatizada, mas cuja efetividade depende da própria capacidade humana de avaliar criticamente os resultados gerados pela máquina.

2.4 A forma agregada: polarização

Os efeitos descritos até aqui operam em nível micro — constituindo propriedades de tarefas específicas e de trabalhadores individuais. Na literatura de economia do trabalho, a manifestação agregada desses mecanismos não se traduz em ganhos ou perdas uniformes, mas em polarização. Acemoglu e Loebbing (2026) derivam formalmente que a automação concentrada em tarefas de complexidade intermediária pode deslocar a alocação do trabalho para os dois extremos — as atividades mais simples e as mais avançadas —, esvaziando o segmento intermediário da distribuição. No plano empírico, Acemoglu e Restrepo (2022)

mostram que a automação de tarefas foi o mecanismo central por trás do aumento da desigualdade salarial nos Estados Unidos ao longo de quatro décadas.

Essa dinâmica agregada constitui o pano de fundo macroeconômico no qual se insere a recomposição da função de gerente de projetos. Sua relevância para o argumento deste artigo, contudo, decorre de uma questão mais específica, que a Seção 4 desenvolverá: se, no caso da gestão de projetos, o deslocamento de tarefas intermediárias estiver associado a uma concentração relativa de importância nas atividades mais avançadas — julgamento, coordenação, imputabilidade —, a forma como o profissional transita das tarefas deslocadas para as reinstauradas deixa de ser um detalhe de implementação e passa a constituir um problema distributivo no interior da própria trajetória ocupacional.

2.5 Síntese do referencial

As quatro lentes compõem um único aparato analítico. A tarefa, e não a ocupação, constitui a unidade sobre a qual a tecnologia atua (Seção 2.1). Para cada tarefa, deslocamento e reinstauração descrevem as duas vias pelas quais o trabalho humano pode recuar ou ser atraído de volta (Seção 2.2). No caso particular do julgamento, a evidência recente sustenta a proposição de uma reinstauração com armadilha: à medida que a produção de outputs plausíveis se torna mais barata, aumenta a importância relativa da capacidade de avaliá-los criticamente (Seção 2.3). No plano agregado, esses processos se associam à polarização, fornecendo o contexto no qual a transição entre diferentes feixes de tarefas pode assumir uma dimensão distributiva (Seção 2.4).

Aplicado à ocupação de gerente de projetos, esse aparato permite três operações que a Seção 4 executa em sequência: decompor a função em feixes de tarefas e analisar o destino potencial de cada um; reconciliar o encolhimento de determinadas tarefas com o crescimento da demanda pela função; e localizar, na transição entre tarefas deslocadas e reinstauradas, a incompletude estrutural que a narrativa profissional prevalecente não contempla.

O aparato é deliberadamente parcimonioso. Não pergunta, em primeiro lugar, o que o trabalhador possui, mas o que ele faz. É essa escolha de nível — a tarefa, e não as características agregadas do trabalhador — que permite analisar a recomposição da ocupação sem tratá-la como um bloco homogêneo.

3 Metodologia

3.1 Natureza e desenho da pesquisa

Este artigo constitui um ensaio teórico de natureza conceitual. Seu propósito não é medir o efeito da IA generativa sobre a ocupação de gerente de projetos. Isso exigiria uma base empírica capaz de observar a função com granularidade suficiente, pois seriam necessários dados primários sobre emprego, salário ou tarefas, ainda não disponíveis para essa função. Então, o propósito do artigo é construir um arcabouço capaz de organizar e interpretar o fenômeno e, a partir dele, derivar proposições passíveis de investigação empírica (Whetten, 1989; Meneghetti, 2011).

Como o objetivo não é medir diretamente o efeito da IA generativa sobre a ocupação, a ausência dessa mensuração é própria do gênero. A contribuição está em estabelecer distinções, mecanismos e proposições que possam orientar pesquisas posteriores..

3.2 Fontes e critério de seleção

Opta-se por ancorar o argumento exclusivamente na literatura verificável e em veículos estabelecidos, distribuído em três funções, explicadas a seguir. A primeira é a caracterização da narrativa prevalecente: a síntese multiespecialista de Hughes et al. (2025), publicada em periódico revisado por pares, é utilizada como registro qualificado do discurso profissional

sobre o futuro da função — inclusive de sua prescrição recorrente de requalificação em direção ao julgamento —, e o estudo de percepção de Mariani, Mancini e Aaltonen (2026) documenta como os próprios profissionais hierarquizam as competências.

A segunda função é a evidência disponível sobre as aplicações de IA registradas na gestão de projetos: a revisão sistemática de Prasetyo et al. (2025), que triou 365 artigos, mostra que as aplicações de IA em gestão de projetos concentram-se nas tarefas codificáveis — orçamento e recursos, risco, cronograma, qualidade — e que, entre os 365 estudos analisados, a revisão não identificou aplicações a tarefas de governança de projeto, gestão de mudanças e encerramento, áreas que os autores associam à dependência de julgamento humano e comunicação interpessoal.

A terceira função é a evidência do efeito da adoção no ponto de entrada da carreira: Hosseini e Lichtinger (2026), com dados de currículos e de vagas de milhões de trabalhadores, documentam o viés de senioridade da IA generativa. A esse conjunto somam-se o arcabouço teórico de Acemoglu e Restrepo (2019) e a evidência experimental mobilizada na Seção 2.3.

3.3 Procedimento de análise

A análise desenvolve-se em quatro etapas. Na primeira, mapeiam-se as tarefas de gestão de projetos, avaliando, segundo os critérios estabelecidos no referencial teórico, sua codificabilidade e a viabilidade de execução automatizada. Essas tarefas foram então organizadas em feixes que refletem diferentes graus de relação entre o trabalho humano e a capacidade da máquina. Trata-se de uma classificação analítica formulada no próprio estudo, e não de uma categoria pronta extraída da literatura.

Na segunda etapa, submete-se cada feixe ao escrutínio da evidência acadêmica pertinente — sobre exposição ocupacional, efeitos sobre a produtividade e mecanismos de deslocamento e de reinstauração —, de modo que a classificação formulada não repouse apenas em critérios conceituais, mas também responda ao que a literatura registra.

Na terceira, esse resultado é articulado aos mecanismos de deslocamento e de reinstauração (apresentados na Seção 2.2), que explicam a dinâmica simultânea de encolhimento de certas tarefas e de expansão da demanda por outras.

Na quarta etapa, procede-se à leitura crítica da narrativa prevalente. O foco não foi verificar, individualmente, a validade factual de cada afirmação contida nas fontes, mas identificar sua estrutura recorrente, seus pressupostos e, sobretudo, o que ela sistematicamente deixa de perguntar — em particular, se a recomposição da função que descreve considera as condições de transição entre as tarefas deslocadas e as reinstauradas.

As proposições apresentadas na Seção 4.4 resultam da articulação dessas quatro etapas, e não são apresentadas como conclusões já estabelecidas pela literatura, mas como proposições teóricas derivadas da decomposição realizada neste artigo e destinadas a orientar investigação empírica posterior.

3.4 Delimitação e alcance

Três delimitações circunscrevem o alcance dos resultados.

A primeira é de evidência: a literatura acadêmica mobilizada é majoritariamente dedicada ao trabalho do conhecimento em geral e, no que é específico à gestão de projetos, concentra-se nos setores de construção e de infraestrutura. O artigo realiza, portanto, um mapeamento conceitual de evidência adjacente à ocupação, e não uma medição direta de seus efeitos sobre gerentes de projetos — escolha compatível com a natureza conceitual do estudo, que constitui, ademais, parte do próprio *gap* que o motiva, mas que impõe cautela quanto à generalização para diferentes segmentos da ocupação e contextos organizacionais.

A segunda é de objeto: o argumento aplica-se ao trabalho do conhecimento associado à gestão de projetos, não a atividades predominantemente manuais ou físicas, cuja relação entre tecnologia e execução apresenta mecanismos de automação distintos.

Terceiro, delimita-se o escopo à IA generativa atual e suas extensões previsíveis, excluindo cenários de inteligência artificial geral capazes de alterar as condições institucionais vigentes. Essa fronteira importa sobretudo para o feixe de imputabilidade: sua permanência não depende apenas da capacidade técnica de executar uma tarefa, mas também da atribuição institucional de responsabilidade por decisões e resultados — atribuição que hoje recai sobre pessoas ou entidades reconhecidas.

4 Análise e discussão

4.1 A decomposição da função de gerente de projetos

A narrativa profissional enumera as tarefas do gerente de projetos e as divide em duas colunas — o que a IA assumiria e o que permaneceria humano —, sem apresentar o princípio que rege essa ordenação. Submetida ao arcabouço baseado em tarefas, a separação pode ser reconstruída a partir de duas propriedades conjugadas — a codificabilidade da tarefa e a possibilidade de a máquina executá-la —, que permitem examinar se uma tarefa está mais exposta ao deslocamento ou reúne condições para a reinstauração (Acemoglu & Restrepo, 2019).

O Quadro 1 apresenta a decomposição proposta neste artigo: os quatro feixes não são categorias previamente dadas pela literatura, mas uma construção analítica derivada do cruzamento entre as tarefas enunciadas na narrativa profissional, o princípio de codificabilidade e a evidência mobilizada nas seções anteriores.

Feixe de tarefas	**Exemplos**	**Efeito da IA generativa**	**Ancoragem**
Informacional / codificável	Reporte de status, análise de cronograma, monitoramento de risco, *dashboards*, *forecasting*, atas.	**Deslocamento**: alta exposição; a execução informacional pode migrar para o modelo.	Eloundou et al. (2024); Prasetyo et al. (2025)
Julgamento / decisão	Formulação do problema, priorização, *trade-off* escopo–tempo–custo–qualidade, juízo sobre a credibilidade do *forecast*, decisão sob incerteza.	**Reinstauração com armadilha**: a importância relativa do julgamento aumenta, mas depende da capacidade de rejeitar *outputs* plausíveis e incorretos.	Fügener, Walzner & Gupta (2026); Dell'Acqua et al. (2026); Noy & Zhang (2023)
Relacional / político	Liderança, negociação, sustentação da confiança de *stakeholder*, leitura de dinâmica organizacional, condução de crise.	**Resistência relativa ao deslocamento**: depende de contexto, conhecimento tácito e coordenação interpessoal.	Prasetyo et al. (2025); Acemoglu & Restrepo (2019)
Imputabilidade	Responder pela decisão de projeto, assinar o compromisso, prestar contas ao *board* ou ao *sponsor*.	**Persistência por restrição institucional**: a responsabilidade permanece vinculada à atribuição humana, independentemente da capacidade técnica do sistema.	Prasetyo et al. (2025)

Quadro 1 — Decomposição da função de gerente de projetos por feixe de tarefas. Fonte: elaboração própria.

O primeiro feixe, informacional, reúne as tarefas mais diretamente expostas ao deslocamento porque apresentam características favoráveis à codificação e à execução automatizada: reportar status, consolidar cronogramas, monitorar indicadores de riscos, produzir *dashboards* e gerar previsões seguem regras relativamente estáveis, operam com

dados estruturados e produzem *outputs* padronizados. É precisamente a classe de tarefas cujo custo de produção a IA generativa reduz drasticamente, e a literatura sobre exposição ocupacional fundamenta a consideração de que ela é particularmente suscetível à automação (Eloundou et al., 2024). A evidência bibliométrica de Prasetyo et al. (2025) confirma que é justamente nesse feixe que as aplicações de IA na gestão de projetos se concentram.

O segundo feixe, de julgamento, mantém uma relação distinta com a automação. A interpretação proposta neste artigo é que sua importância relativa aumenta à medida que produzir *outputs* informacionais se torna barato: quando produzir um resultado plausível se torna barato, a restrição vinculante desloca-se para discriminar o resultado correto do meramente plausível — e essa discriminação constitui uma dimensão central do julgamento. O experimento de Dell'Acqua et al. (2026) oferece evidência compatível com esse mecanismo, ao mostrar que, na tarefa situada além do perímetro de competência da ferramenta, participantes apoiados por IA foram 19% menos propensos a produzir soluções corretas; Fügener, Walzner e Gupta (2026) acrescentam a formulação teórica das condições de automação e de complementação. Por isso, a decomposição trata o julgamento como um feixe reinstaurado com uma armadilha(uma categoria analítica proposta neste artigo): sua centralidade pode crescer com a automação da produção, mas sua efetividade depende da própria capacidade humana de avaliar criticamente o que a máquina produz.

O terceiro feixe, relacional e político, resiste ao deslocamento porque depende fortemente do contexto, do conhecimento tácito e da coordenação entre atores com interesses distintos. Liderar sob incerteza, negociar entre interesses parcialmente legítimos, sustentar a confiança que faz um problema emergir cedo o bastante para ser resolvido, interpretar sinais organizacionais e conduzir uma crise são tarefas cujo significado depende da situação concreta e da interação entre as pessoas. A evidência de que a IA na gestão de projetos se ausenta sistematicamente das tarefas de governança e coordenação (Prasetyo et al., 2025) é consistente com essa resistência. Não por acaso, a literatura sobre gestão de projetos em construção identifica que as atividades com maior resistência à automação são justamente as intensivas em relacionamento, negociação e coordenação política (Asare & Bigelow, 2026). Considere-se, a título ilustrativo, um pacote de obra que exibe todos os indicadores em verde enquanto uma disputa silenciosa se desenvolve entre contratante e concessionária: nenhuma métrica sinaliza, porque não se trata de um número, mas de uma relação esfriando, e a resolução exige uma sequência de conversas presenciais antes que o impasse vire pleito formal. A máquina monitora o dado; a atividade relacional que lhe dá sentido permanece uma tarefa humana.

O quarto feixe, de imputabilidade, distingue-se dos demais por uma razão institucional, e não por capacidade. A questão não é que a máquina seja incapaz de produzir uma recomendação; é que a capacidade de produzir uma decisão não equivale à autoridade para tomá-la, nem à possibilidade de atribuir institucionalmente a responsabilidade por suas consequências. Ainda que um sistema seja tecnicamente capaz de formular uma recomendação ou executar uma ação, a responsabilidade institucional pelo resultado permanece vinculada a pessoas ou entidades reconhecidas pelas estruturas organizacionais, jurídicas e de governança vigentes. Nesse sentido, a restrição é institucional, e não cognitiva, do mesmo modo que um barômetro mais preciso não é responsabilizado por uma tempestade. A revisão de Prasetyo et al. (2025) confirma empiricamente essa fronteira ao mostrar que as tarefas de governança e responsabilização permanecem fora do escopo das aplicações de IA documentadas. Na literatura de IA em engenharia e construção, essa fronteira aparece como questão ativa, organizada em torno da explicabilidade e da responsabilização no uso de IA em decisões de engenharia (Badhan & Samsami, 2026).

Decomposta assim, a função de gerente de projetos não se divide entre tarefas que a IA executará e tarefas que simplesmente permanecerão humanas: revela mecanismos distintos de transformação. O feixe informacional está mais diretamente exposto ao deslocamento; o

julgamento é reinstaurado, com armadilha — a mesma tecnologia que o torna mais necessário pode corroer a capacidade de exercê-lo bem; o trabalho relacional resiste por sua dependência de contexto; a imputabilidade persiste por restrição institucional. O que permanece humano, portanto, não é um bloco homogêneo. Para as seções seguintes, denomina-se o primeiro de feixe automatizável e os três últimos, em conjunto, de feixe reinstaurado — reconhecendo que, sob esse rótulo comum, operam mecanismos distintos. É essa reconstituição que fornece a base para interpretar, na Seção 4.2, como uma ocupação pode, simultaneamente, perder parte de suas tarefas e ampliar sua demanda.

4.2 A resolução agregada do paradoxo

À primeira vista, há uma contradição entre a previsão de automação em larga escala das tarefas e a expansão da demanda pela função de gerente de projetos (Hughes et al., 2025). A contradição, porém, é aparente: dissolve-se quando se percebe que cada projeção mede uma grandeza distinta. Ela nasce de uma inferência tácita — a de que reduzir as tarefas de uma função implica, na mesma proporção, reduzir o número de profissionais que a exercem. É essa inferência, e não os dados, que produz a contradição, pois ela pressupõe que a função do gerente de projetos é um bloco de composição fixa, cujo encolhimento arrasta consigo o efetivo que a executa — precisamente a premissa que o arcabouço baseado em tarefas dissolve.

As duas afirmações medem objetos governados por motores causais independentes. A projeção de automação é uma afirmação sobre a fração automatizável do conteúdo das tarefas da função, tal como existe hoje — trata-se de uma propriedade das tarefas, no sentido metodológico de Eloundou et al. (2024), e não da ocupação como um todo. A projeção de demanda é uma afirmação sobre a necessidade de efetivo, impulsionada pelo volume de projetos gerados pela economia. Uma coisa é quanto de cada função a tecnologia automatiza; outra, inteiramente distinta, é quantas funções a economia precisa preencher.

O que reconcilia as grandezas é o mecanismo de deslocamento e de reinstauração (Acemoglu & Restrepo, 2019). Ou seja, à medida que a IA desloca o trabalho humano das tarefas codificáveis— reporte, consolidação, análise de cronograma, forecasting —, a função não encolhe proporcionalmente, mas reconstitui-se em torno das tarefas reinstauradas, nas quais o trabalho humano mantém vantagem comparativa—a decisão sob incerteza, a coordenação de stakeholders, a imputabilidade pela decisão de projeto.

Cada profissional executa um feixe de tarefas reconfigurado, mas continua sendo necessário; e, se o volume de projetos cresce, um número maior de profissionais passa a ser necessário, cada um deles exercendo uma função cujo conteúdo foi reconfigurado. A evidência disponível é consistente com essa possibilidade: nas firmas que adotam IA, o recuo do emprego concentra-se nas tarefas de entrada, expostas à automação, e não na eliminação de ocupações (Hosseini & Lichtinger, 2026), enquanto as aplicações de IA na gestão de projetos permanecem concentradas no feixe codificável (Prasetyo et al., 2025).

Convém, porém, não sobreprometer o que essa resolução estabelece. A reinstauração reconcilia as afirmações no plano lógico — mostra que “tarefas automatizadas” e “mais profissionais necessários” não são incompatíveis —, mas não garante que cada trabalhador deslocado seja reabsorvido. Se, com o avanço de agentes de IA, um gerente passa a conduzir o que antes exigia vários, o efetivo por projeto pode cair mesmo que o efetivo total suba; nesse caso, o crescimento da demanda cumpre um papel causal preciso — tem de vir de uma expansão do volume de projetos suficiente para superar a redução de efetivo por projeto que a augmentação produz. A resolução do paradoxo é, portanto, uma afirmação de compatibilidade, não de reabsorção automática, já que ambas as afirmações podem ser simultaneamente verdadeiras. Ou seja, a disciplina pode crescer enquanto suas tarefas se renovam, sem que disso decorra que todos os que hoje ocupam o feixe automatizável encontrarão lugar no feixe reinstaurado.

Portanto, trata-se de uma resolução agregada. Ela reconcilia os números no nível da disciplina: a disciplina se expande, o conteúdo das tarefas de cada função se desloca para cima e a aparência de contradição desaparece. O que ela não responde — porque opera no agregado — é a pergunta distributiva de quem, exatamente, ocupa o feixe reinstaurado, e se o trabalhador deslocado do feixe automatizável é o mesmo que o preenche. É essa pergunta, isolada com precisão justamente por ter sido reconciliada no agregado, que a seção seguinte examina.

4.3 A incompletude estrutural da narrativa prevalecente

Resta, portanto, uma pergunta que o nível agregado esconde e que a narrativa prevalecente não formula: como um trabalhador, hoje alocado no feixe que se automatiza, alcança o feixe que se reinstaura. É nessa pergunta que se encontra a contribuição crítica do artigo. A prescrição que a narrativa oferece — que o profissional se requalifique em direção ao julgamento, automatize-se antes que o automatizem e se torne o tradutor entre o *output* da máquina e a decisão — é internamente coerente e, para quem já ocupa uma posição de julgamento, correta. É justamente essa prescrição que constitui o objeto da análise. O problema não é que esteja errada; é que é incompleta, de modo específico e estrutural, pois pressupõe um profissional que ainda pode subir a escada — quando é justamente a escada que a tecnologia está desmontando.

A prescrição pressupõe uma escada, ou seja, uma sequência que este artigo designa por escada ocupacional. Supõe-se que o profissional hoje alocado na execução informacional possa ascender ao feixe do julgamento, como se este fosse um patamar acessível por decisão individual e por treinamento deliberado. Mas o julgamento que a função de gestão de projetos reinstaura não é, em boa parte, conteúdo codificável que se adquire por instrução; é uma disposição prática que se forma ao executar as tarefas. Aprende-se a formular o problema certo, a julgar quando um *forecast* é crível e a sustentar a confiança de um *stakeholder* tenso fazendo primeiro o trabalho de júnior sob supervisão: consolidando o relatório cujo padrão de qualidade se internaliza, acompanhando a reunião em que se observa como uma negociação é conduzida, rastreando o risco cuja materialização se aprende a antecipar. As tarefas informacionais de entrada não são apenas trabalho de baixo valor a descartar; são uma das vias pelas quais a ocupação transmite sua própria *expertise* de uma geração de trabalhadores a outra. E são exatamente essas tarefas que a IA generativa desloca primeiro. A escada pela qual se chega ao feixe reinstaurado tem seus degraus inferiores serrados justamente pela tecnologia que valoriza o topo. O conselho de reinvestir as horas poupadas em julgamento e relação pressupõe, portanto, a escada que a própria tecnologia desmonta. Nisso consiste o paradoxo da formação: a mesma tecnologia que eleva o valor do julgamento remove a via pela qual o julgamento se forma.

A evidência recente confere sustentação empírica a esse mecanismo. Hosseini e Lichtinger (2026) documentam que, em firmas que adotam IA generativa, o emprego júnior declina cerca de 9% em relação ao emprego sênior após seis trimestres, enquanto a trajetória do emprego sênior permanece praticamente inalterada — um declínio que decorre sobretudo de uma contratação mais lenta, e não de demissões. Os autores observam ainda que, nessas firmas, as tarefas expostas à IA tornam-se menos frequentes nos feixes de tarefas juniores e enquadram o fenômeno como erosão dos degraus inferiores das escadas de carreira: o traço empírico direto de uma escada perdendo seus degraus inferiores enquanto o topo permanece.

Esse padrão, contudo, não é uma lei determinística, e tratá-lo como tal repetiria — com o sinal trocado — o erro de unidirecionalidade atribuído à narrativa otimista de *upskilling*. Humlum e Vestergaard (2025), com base em registros administrativos dinamarqueses, encontram, no período analisado, efeitos agregados próximos de zero sobre salários e horas. Ao mesmo tempo, observam mudanças na organização das tarefas e o surgimento de novos papéis ligados à supervisão de IA. Esses resultados sugerem que parte do deslocamento pode estar

sendo absorvida pela reorganização do trabalho, sem que isso tenha produzido, no período estudado, efeitos agregados relevantes sobre emprego e remuneração.

Tomados em conjunto, os dois estudos não se refutam: eles observam contextos e níveis distintos, e o que deles se depreende é que a assimetria da transição é contingente — ela tende a manifestar-se onde as instituições do mercado de trabalho são frágeis e a ser amortecida onde são fortes o suficiente para que o deslocamento seja renegociado dentro do emprego formal, e não convertido em saída dele. Essa contingência institucional define a condição de contorno mais consequente e menos teorizada do argumento. Em contextos de informalidade elevada, o mecanismo de amortecimento pode ser mais limitado, pois a redução de um conjunto de tarefas não necessariamente encontra uma estrutura formal capaz de renegociar a função no vínculo existente. Nesses contextos, a transição prescrita como requalificação pode assumir uma forma diferente daquela observada em mercados de trabalho em que a mobilidade interna e a reorganização das funções são mais institucionalizadas. Essa condição não constitui uma conclusão empírica deste estudo, mas sim uma hipótese de alcance a ser considerada na interpretação das proposições.

O argumento que emerge é este: a disciplina pode crescer enquanto o conteúdo das tarefas de cada função se desloca em direção às tarefas reinstauradas, o que dissolve a contradição aparente entre automação e demanda ocupacional, mas não responde à distribuição do acesso a essas tarefas. A função de gerente de projetos pode se reconstituir em torno de julgamento, relação e imputabilidade e, se as projeções de demanda se confirmarem, pode também crescer em volume; mas o caminho de acesso a ela estreita-se na exata medida em que as tarefas de entrada, que eram uma via de formação do julgamento, migram para a máquina.

Disso decorre que os trabalhadores deslocados das tarefas de entrada não serão automaticamente os mesmos que ocuparão as tarefas reinstauradas. Trata-se de uma tensão que se pode derivar do próprio mecanismo de deslocamento e de reinstauração quando se lhe acrescenta a dimensão temporal da formação: as tarefas que serviam de via de aprendizagem podem ser deslocadas antes que o trabalhador aprenda a exercer o julgamento que as tarefas reinstauradas exigem.

Essa é a incompletude estrutural que o artigo identifica. Torná-la visível é a contribuição que este artigo oferece à discussão sobre o futuro da gestão de projetos. Ela fundamenta as proposições desenvolvidas na seção seguinte.

4.4 Proposições analíticas

As quatro proposições a seguir transformam a análise em afirmações passíveis de teste empírico. As três primeiras tratam de como a IA generativa desloca e reinstaura o trabalho entre os feixes identificados (P1–P3). A quarta examina a consequência distributiva que permanece oculta quando a análise se restringe ao nível agregado (P4).

O feixe informacional da função (reporte, consolidação de cronograma, monitoramento de risco, produção de dashboards e forecasting) é aquele que a decomposição da Seção 4.1 identifica como mais diretamente codificável e, portanto, mais exposto ao deslocamento pela IA generativa. É a esse feixe específico, e não à função de gerente de projetos em sua totalidade, que a primeira proposição se refere.

Proposição 1. Quanto mais a contribuição de uma função de gerente de projetos se concentra em tarefas informacionais codificáveis — coleta, consolidação e reporte —, maior tende a ser o deslocamento do trabalho humano dessas tarefas pela IA generativa e a compressão do valor econômico associado à sua execução.

O deslocamento desse feixe não implica que o trabalho humano remanescente seja apenas um resíduo da função anterior. Como discutido nas Seções 2.3 e 4.1, quando produzir um output plausível se torna barato, discriminar o resultado correto do meramente plausível torna-se necessariamente mais valioso, e essa discriminação é o próprio julgamento. O efeito

esperado, portanto, não é apenas a persistência de determinadas tarefas, mas a recomposição do valor da função em torno das tarefas de julgamento e de relação. Daí elabora-se a segunda proposição**.**

Proposição 2. A IA generativa reinstaura, como componentes centrais do valor da função de gerente de projetos, tarefas de julgamento e de relação, tais como a decisão sob incerteza, verificação de outputs, negociação e sustentação da confiança dos *stakeholders*, deslocando o centro de gravidade da função da execução informacional para a orquestração; e o valor do julgamento aumenta na medida em que barateia a geração de *outputs* plausíveis cuja qualidade é preciso avaliar.

Um terceiro feixe permanece humano por uma razão distinta, que a seção 4.1 examina: a imputabilidade não é uma capacidade cognitiva que o avanço técnico do modelo possa absorver, mas uma posição institucional que a IA não pode ocupar, pois alguém deve responder pela decisão, pelo compromisso assumido e pelas consequências decorrentes. Daí elabora-se a terceira proposição.

Proposição 3. A tarefa de imputabilidade — responder institucional e legalmente pela decisão de projeto — permanece atribuída ao agente humano enquanto as instituições preservarem a responsabilidade decisória em pessoas ou em entidades jurídicas, independentemente do avanço da capacidade técnica dos sistemas de IA.

As três primeiras proposições, tomadas em conjunto, descrevem uma recomposição da função: determinadas tarefas informacionais são deslocadas, enquanto julgamento, relação e imputabilidade ganham centralidade. A quarta introduz a consequência que emerge quando essa recomposição é analisada não apenas no nível da função, mas também no tempo necessário para formar quem virá a ocupar as tarefas reinstauradas. Daí elabora-se a quarta proposição.

Proposição 4. O crescimento agregado da demanda por gerentes de projetos pode coexistir com o deslocamento acelerado das tarefas informacionais, porque a expansão da atividade de projetos aumenta o número de funções a preencher enquanto o conteúdo de cada função se desloca em direção ao julgamento, à relação e à imputabilidade; porém, a transição para essas tarefas é assimétrica quando as tarefas informacionais de entrada são automatizadas antes que novos trabalhadores aprendam a exercê-las por meio dessa execução. Essa assimetria tende a ser maior onde as instituições do mercado de trabalho oferecem menor capacidade de absorver e de renegociar o deslocamento dentro do emprego.

4.5 Proposições de desenho institucional

As proposições anteriores estabelecem o diagnóstico; delas decorre, entretanto, uma exigência propositiva. Se o acesso ao feixe, uma vez reinstaurado, depende de tarefas de entrada que estão sendo automatizadas, então o paradoxo da formação impõe um critério a qualquer solução candidata: reconstruir a via de formação sem depender de que o indivíduo se forme nas tarefas que a tecnologia removeu. Esse critério exclui a resposta prescrita pela narrativa prevalecente — a requalificação individual —, pois não é possível requalificar-se em direção a uma capacidade cuja via de formação foi interrompida. A resposta desloca-se, assim, do plano do indivíduo para o do desenho institucional. As quatro proposições a seguir situam-se nesse plano e são igualmente formuladas para serem testáveis.

Proposição 5 (redesenho do cargo de entrada). Organizações baseadas em projetos que reconstituem o cargo de entrada em torno do feixe reinstaurado — validação de *outputs*, tratamento de exceções e exercício supervisionado de julgamento —, em vez de eliminar as posições operacionais de entrada, tendem a preservar a via interna de formação de profissionais seniores de modo mais eficaz do que as que eliminam passivamente essas posições, ainda que estas últimas obtenham um ganho de eficiência de curto prazo superior. Hosseini e Lichtinger (2026) argumentam que a retração da contratação de juniores responde a expectativas de automação futura. Quando a contratação diminui antes que os ganhos de produtividade se

materializem, a própria via de formação pode começar a se estreitar. Nesse sentido, a eliminação dessas posições pode gerar custos de formação que só se manifestam no médio prazo.

Proposição 6 (governança da formação no PMO). Enquanto a formação do julgamento ocorria como subproduto do trabalho de entrada, nenhuma instância precisava responder por ela. Removido o subproduto, a formação deixa de ter titularidade. A mitigação da assimetria da transição tende, assim, a ser maior em organizações que institucionalizam a formação do julgamento como função explicitamente governada pelo escritório de projetos — com titularidade, indicadores e imputabilidade próprios — do que naquelas que a tratam como resíduo da função de treinamento, pois apenas a primeira internaliza um benefício cujo horizonte excede o ciclo individual de entrega.

Proposição 7 (reinstitucionalização da transmissão tácita). Parte do que o profissional júnior aprendia não estava no manual: aprendia-se executando o trabalho de base ao lado do sênior, no canal informal de transmissão de conhecimento tácito que a coocorrência das tarefas sustentava. Ao automatizar o trabalho de base, a IA suprime essa coocorrência. Organizações que substituem a transmissão antes emergente por arranjos deliberados e formalizados de mentoria cruzada e aprendizagem situada — alocando juniores e seniores conjuntamente às tarefas reinstauradas de exceção e julgamento — tendem a reconstituir o canal de transmissão suprimido, com efeito mensurável sobre a velocidade de formação do julgamento em relação às organizações que não o fazem.

Proposição 8 (ecossistemas de formação supra-firma). Ainda que reconheça o paradoxo, a firma isolada enfrenta um desincentivo: o benefício de formar profissionais juniores é apenas parcialmente apropriável, pois profissionais formados podem ser contratados por concorrentes. Sob essa apropriabilidade imperfeita, a formação é subprovida no nível da firma isolada. Sua provisão adequada requer, portanto, arranjos institucionais supra-firma — entidades de classe, consórcios entre indústria e ensino, padrões de aprendizagem profissional — que socializem o custo da formação. Disso decorre que o paradoxo da formação dificilmente é resolvível pela ação individual da firma, e menos ainda pela do profissional; sua superação tende a ser de natureza coletiva e institucional.

Tomadas em conjunto, as quatro proposições descrevem a via de formação reconstruída em quatro planos: o do cargo (P5), o da governança (P6), o da transmissão (P7) e o do arranjo coletivo (P8). Nenhuma delas prescreve ao gerente que "se automatize e suba"; todas deslocam a responsabilidade da reconstrução para as estruturas que, antes, produziam a formação sem precisar decidir produzi-la.

5 Conclusões

Este artigo partiu de uma pergunta que a profissão formula com ansiedade crescente — a IA generativa tornará o gerente de projetos obsoleto? — e a reformulou em proposições de estudo. Ao decompor a função em feixes de tarefas e submeter cada feixe ao mecanismo de deslocamento e reinstauração, mostrou-se que a função não desaparece nem sobrevive intacta: o feixe informacional migra para a máquina, enquanto os feixes de julgamento, relação e imputabilidade se reinstauram como núcleo de seu valor. Essa recomposição dissolve, no plano agregado, a contradição aparente entre a automação de tarefas e o crescimento da demanda — mas dissolve-a ao preço de revelar o problema que o agregado escondia: o acesso à função reconstituída não é garantido a quem a automação desloca, porque as tarefas de entrada que serviam de aprendizado são as primeiras a desaparecer.

Do percurso resultam três contribuições. A primeira é teórico-ocupacional: dá-se forma teorizada a um paradoxo que a profissão até aqui afirmava de forma anedótica. A segunda é crítica: ao ler a narrativa prevalecente como objeto, e não como fonte, o artigo localiza sua

incompletude estrutural — a pressuposição de uma escada cujos degraus inferiores a tecnologia remove — e mostra que essa incompletude é um ponto cego recorrente, da literatura setorial revisada por pares ao discurso de mercado. A terceira é propositiva: contra o risco de o ensaio limitar-se ao diagnóstico, derivam-se proposições de desenho institucional que respondem à pergunta que a prescrição corrente não formula.

Dessas contribuições decorre a tese central do trabalho: se o acesso ao feixe reinstaurado depende de tarefas de entrada que estão sendo automatizadas, manter viva a via de formação do julgamento deixa de ser um encargo exclusivo do indivíduo e passa a constituir uma responsabilidade compartilhada com o desenho institucional. A pergunta que a análise coloca para firmas, escritórios de projeto e entidades profissionais não é se o gerente deve requalificar-se em direção ao julgamento — isso é consenso —, mas quem reconstrói deliberadamente o aprendizado quando as tarefas juniores que o proviam migram para a máquina. Organizações que automatizarem o feixe informacional sem projetar um substituto para sua função formativa poderão descobrir, uma geração de profissionais adiante, que esgotaram a reserva de julgamento sênior sem criar o mecanismo que a repõe. As Proposições 5 a 8 especificam quatro planos — cargo, governança, transmissão e arranjo coletivo — nos quais essa reconstrução pode ser delineada e testada.

O alcance do argumento é condicionado por uma variável que convém situar, com franqueza, como o ponto mais dependente de contexto. A assimetria da transição não é uniforme: tende a ser amortecida onde as instituições do mercado de trabalho são fortes o bastante para que o deslocamento seja renegociado dentro do emprego formal, e a manifestar-se com mais força onde a informalidade é alta. Quase toda a evidência disponível provém de economias formais, o que deixa essa condição de contorno subteorizada e, precisamente por isso, empiricamente fértil: testar se a escada, ao perder seus degraus, é reconstruída por instituições fortes ou convertida em expulsão por instituições fracas é uma direção que o artigo abre.

A agenda decorrente é empírica e ocupacional. A decomposição da função poderia ser replicada em dados de vagas de gestão de projetos, medindo o recuo das vagas concentradas no feixe informacional e a ascensão das que exigem os feixes reinstaurados. A assimetria da escada poderia ser testada em painéis de emprego por nível de senioridade na ocupação. As proposições institucionais (P5–P8) poderiam ser examinadas por meio da comparação de trajetórias de formação entre organizações que redesenham e organizações que eliminam cargos de entrada, bem como por meio da modelagem das condições sob as quais arranjos supra-firmas emergem.

O que o artigo oferece não é uma previsão sobre o futuro do gerente de projetos, mas um arcabouço para ser testado: a profissão descreve, de consenso, o destino para o qual sua função se desloca e prescreve, com coerência, a subida até ele — mas não vê que a mesma tecnologia que valoriza o destino remove os primeiros degraus da subida, nem que repor esses degraus é tarefa de instituições, não de indivíduos.

Declaração de uso de Inteligência Artificial Generativa

Este trabalho utilizou ferramentas de Inteligência Artificial Generativa (Claude, da Anthropic, e ChatGPT, da OpenAI) como apoio em revisão linguística, organização textual, aprimoramento editorial e verificação cruzada de fontes bibliográficas. A concepção da tese, a arquitetura do argumento, a decomposição analítica, a formulação das proposições e a adjudicação de todas as alterações propostas pelas ferramentas foram realizadas pelo autor, que revisou criticamente o conteúdo integral e assume integral responsabilidade pelo manuscrito submetido.

Referências

Acemoglu, D., & Loebbing, J. (2026). Automation and polarization. *Journal of Political Economy, 134*(3), 1017–1072. https://doi.org/10.1086/739330

Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2019). Automation and new tasks: How technology displaces and reinstates labor. *Journal of Economic Perspectives, 33*(2), 3–30. https://doi.org/10.1257/jep.33.2.3

Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2022). Tasks, automation, and the rise in U.S. wage inequality. *Econometrica, 90*(5), 1973–2016. https://doi.org/10.3982/ECTA19815

Asare, K. A. B., & Bigelow, B. F. (2026). Artificial intelligence (AI) and the future of construction work: Evidence from the U.S. construction industry. *Construction Management and Economics.* https://doi.org/10.1080/01446193.2026.2706510

Badhan, S. J., & Samsami, R. (2026). A construction-specific framework addressing explainability, liability, and ethical boundaries of AI use in civil engineering. *Buildings, 16*(14), 2759. https://doi.org/10.3390/buildings16142759

Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2025). Generative AI at work. *The Quarterly Journal of Economics, 140*(2), 889–942. https://doi.org/10.1093/qje/qjae044

Dell'Acqua, F., McFowland, E., III, Mollick, E. R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K. C, Rajendran, S., Krayer, L., Candelon, F., & Lakhani, K. R. (2026). Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity and quality. *Organization Science, 37*(2), 403–423. https://doi.org/10.1287/orsc.2025.21838

Eloundou, T., Manning, S., Mishkin, P., & Rock, D. (2024). GPTs are GPTs: Labor market impact potential of LLMs. *Science, 384*(6702), 1306–1308. https://doi.org/10.1126/science.adj0998

Fügener, A., Walzner, D. D., & Gupta, A. (2026). Roles of artificial intelligence in collaboration with humans: Automation, augmentation, and the future of work. *Management Science, 72*(1), 538–557. https://doi.org/10.1287/mnsc.2024.05684

Hosseini, S. M., & Lichtinger, G. (2026). *Generative AI as seniority-biased technological change: Evidence from U.S. résumé and job posting data* (SSRN Working Paper No. 5425555). https://doi.org/10.2139/ssrn.5425555

Hughes, L., Kiani Mavi, R., Aghajani, M., Fitzpatrick, K., Madugoda Gunaratnege, S., Hosseini Shekarabi, S. A., Hughes, R., Khanfar, A., Khatavakhotan, A., Kiani Mavi, N., Li, K., Mahmoud, M., Malik, T., Mutasa, S., Nafar, F., Yates, R., Alahmad, R., Jeon, I., & Dwivedi, Y. K. (2025). Impact of artificial intelligence on project management (PM): Multi-expert perspectives on advancing knowledge and driving innovation toward PM2030. *Journal of Innovation & Knowledge, 10*(5), 100772. https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100772

Humlum, A., & Vestergaard, E. (2025). *Large language models, small labor market effects* (Working Paper No. 2025-56). Becker Friedman Institute for Research in Economics, University of Chicago. https://doi.org/10.2139/ssrn.5219933

Mariani, C., Mancini, M., & Aaltonen, K. (2026). Mind the gap: Project managers, AI literacy, and the future of project management competences. *Project Leadership and Society , 7,* 100219. https://doi.org/10.1016/j.plas.2026.100219

Meneghetti, F. K. (2011). O que é um ensaio teórico? *Revista de Administração Contemporânea, 15*(2), 320–332. https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000200010

Noy, S., & Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. *Science, 381*(6654), 187–192. https://doi.org/10.1126/science.adh2586

Prasetyo, M. L., Peranginangin, R. A., Martinovic, N., Ichsan, M., & Wicaksono, H. (2025). Artificial intelligence in open innovation project management: A systematic literature review on technologies, applications, and integration requirements. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 11(1)*, 100445. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100445

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review, 14*(4), 490–495. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371