

hsm

DO HOMO SAPIENS À INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Lições para os próximos 25 anos
em um mundo em constante transformação

**PALESTRA E PAINEL
COM YUVAL HARARI
NO HSM+**

Historiador, futurista e autor de
best-sellers como Sapiens,
Homo Deus e Nexus

hsm⁺
25 ANOS
DE CONHECIMENTO
QUE IMPULSIONA

INTRODUÇÃO

Vivemos um paradoxo perigoso.

Desenvolvemos a tecnologia de comunicação mais sofisticada da história: internet, smartphones, redes sociais, algoritmos, inteligência artificial. No exato momento em que deveríamos estar mais conectados do que nunca, enfrentamos a maior crise de cooperação que nossa espécie já experimentou.

O que sempre nos permitiu dominar o planeta está se despedaçando. E o que está substituindo pode nos custar tudo.

Este material reúne reflexões de um dos pensadores mais influentes do nosso tempo sobre o segredo da nossa espécie, explica por que esse nosso diferencial está em risco, e o que líderes podem fazer antes que seja tarde demais.



ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| Capítulo 1 O Segredo da Nossa Espécie..... | 04 |
| Capítulo 2 Como Criamos Pontes Entre Estranhos..... | 05 |
| Capítulo 3 A Grande Migração..... | 06 |
| Capítulo 4 Corporações Sem Humanos..... | 07 |
| Capítulo 5 Líderes Que Destroem Pontes..... | 09 |
| Capítulo 6 Reconstruir o Que Está Se Perdendo..... | 11 |
| Capítulo 7 O Bunker Mental..... | 14 |

1

O Segredo da Nossa Espécie

Esta conversa trata da única razão pela qual humanos dominam o planeta. E de por que essa razão está desaparecendo.

Individualmente, humanos não são realmente mais fortes do que outros animais. Provavelmente perderíamos para um chimpanzé, um leão ou um elefante em confronto direto. Mas em uma competição entre 10 mil homens e 10 mil chimpanzés, os homens venceriam facilmente.

Por quê?

Porque humanos sabem como cooperar em números muito grandes. Chimpanzés não conseguem.

É por isso que o mundo é governado por seres humanos e não por chimpanzés. Nossa força não está nos músculos nem no tamanho do cérebro individual. Está na capacidade de criar cooperação em massa entre estranhos.

E essa capacidade depende de uma única coisa: confiança.



2

Como Criamos Pontes Entre Estranhos

Muitos dos sistemas básicos do mundo, das religiões aos bancos, foram construídos para criar e sustentar confiança entre pessoas que nunca se conhecerão.

Pense, por exemplo: o que os banqueiros realmente fazem?

Marceneiros fazem móveis. Padeiros fazem pães. Mas banqueiros?

O banco trabalha intensamente para que uma pessoa esteja disposta a depositar seu dinheiro. Então constrói uma relação com um empreendedor que precisa de capital para começar uma empresa. O banco pega o dinheiro dessa pessoa e empresta ao empreendedor.

Na prática, criou uma ponte entre essa pessoa e alguém que ela nunca conhecerá na vida e sobre quem nada sabe. Ainda assim, esse empreendedor pode usar esse dinheiro para construir

seu negócio.

Todas as grandes invenções financeiras da história são variações desse mecanismo. Crédito, cheques, bolsas de valores, fundos. Todos são tecnologias sociais para fazer desconhecidos cooperarem.

Um milhão de anos atrás, humanos viviam em grupos de poucas dezenas de indivíduos e não podiam cooperar com nenhum estranho fora de seu bando.

Hoje, o Brasil tem mais de 200 milhões de cidadãos que cooperam de forma extremamente eficaz. E 99,99% desses cidadãos são completos estranhos que nunca se encontrarão.

Essa transformação extraordinária foi possível por causa de sistemas que criam confiança em escala massiva.

Mas agora algo está quebrando esses sistemas.

3

A Grande Migração

Enfrentamos uma crise crescente.

Nações perdem fé umas nas outras e nas regras internacionais. A ordem global está desmoronando. Cidadãos abandonam suas instituições: governos, eleições, mídia, universidades, bancos.

Isso é estranho. Essa crise está acontecendo exatamente quando desenvolvemos a tecnologia de informação e comunicação mais sofisticada da história. Internet, smartphones, redes sociais, algoritmos, IA.

A tecnologia que deveria nos conectar está nos separando.

Mas o que está acontecendo não é exatamente um desaparecimento. É uma migração.

A confiança está se deslocando das pessoas para

os algoritmos.

Em vez de acreditar em outros humanos, simplesmente acreditamos mais em máquinas. Não acreditamos em jornalistas e editores humanos da mídia tradicional, mas em algoritmos que organizam conteúdo nas redes sociais.

Estamos perdendo fé nos gestores que administram instituições tradicionais e ganhando fé nos algoritmos que administram plataformas digitais.

E o poder está seguindo junto.

As IAs estão agora à beira de escapar do controle humano e ganhar força em muitas áreas. E precisamos entender como isso pode acontecer, porque não será do jeito que a ficção científica nos ensinou a imaginar.

4

Corporações Sem Humanos

Quando falamos de IAs escapando do nosso controle, as pessoas logo imaginam robôs correndo pelas ruas atirando. Embora isso esteja começando a acontecer em algumas regiões de guerra, essa não é a melhor imagem a ter em mente.

Se você quer entender como a IA pode escapar do controle humano, pense em corporações empresariais.

Elas não têm corpo, não têm mente. Mas a lei permite que essas entidades tenham muita influência no mundo: elas podem abrir contas bancárias, contratar pessoas, demitir funcionários, fazer acordos comerciais, fazer lobby com políticos.

Até agora, toda essa agenda sempre foi apenas uma ficção legal. Ou seja, quando

ouvíamos que “a corporação decidiu”, na realidade eram sempre humanos que tomavam as decisões. Executivos humanos, engenheiros humanos.

Mas está se tornando tecnicamente possível que decisões corporativas sejam feitas por IAs. Estamos caminhando rumo ao ponto em que podemos ter uma corporação sem executivos humanos, sem engenheiros humanos com apenas IAs decidindo.

Essa entidade pode fazer bilhões de dólares, pode processar em tribunais, pode fazer lobby com políticos e moldar o mundo.

E isso acaba se tornando uma questão política e ética fundamental.

Será que nós, como sociedade, queremos permitir isso? Que IAs sejam reconhecidas como pessoas jurídicas que podem abrir e operar contas bancárias, assinar contratos, processar em tribunais, fazer lobby com políticos?

Porque tecnicamente elas vão poder fazer tudo isso.

Afinal, as IAs têm enorme potencial positivo. Caso contrário, não seriam desenvolvidas.

A grande questão é que temos que manter o controle final nas mãos humanas. Temos que garantir que pessoas, e não máquinas, determinem o futuro.

E para isso, o mais importante é reconstruir a fé nas pessoas, não nos algoritmos.

Nesse cenário, este é um dos papéis fundamentais para líderes. No entanto, muitos, hoje em dia, estão fazendo exatamente o oposto.



5

Líderes Que Destroem Pontes

Infelizmente, muitos líderes hoje não estão reconstruindo confiança. Estão ativamente destruindo-a.

Alguns, inclusive, constroem suas carreiras inteiras espalhando desconfiança e divisão. Quando veem uma ferida no corpo de uma organização, não colocam um curativo. Enfiam os dedos na ferida, tentam alargá-la, torná-la o maior possível.

Quando, na verdade, deveriam focar em ações concretas que melhoram a vida de seus liderados e nas necessidades reais das pessoas, não em conflitos artificiais.

Afinal, a grande ordem global do século 21 foi baseada em cooperação, valores universais e instituições internacionais, mas essa ordem está agora desmoronando.

Estamos entrando em um mundo supercompetitivo e

caótico no qual a única força que realmente importa é o poder bruto. Na política, por exemplo, cada vez mais líderes imaginam o mundo como fortalezas isoladas, com cada país separado dos outros por muros altos: muros comerciais, muros militares, muros culturais e até muros físicos.

Há milhares de anos de história nos ensinando o que acontece quando cada fortaleza quer um pouco mais de segurança, prosperidade e território para si, às custas dos outros.

Sem valores universais, instituições globais e direito internacional, as disputas são resolvidas através de guerras. Por milênios, essa visão levou ao mesmo resultado: um ciclo interminável de conflitos, com impérios fortes conquistando os fracos e eventualmente lutando uns contra os outros pela supremacia.

E isso está começando a acontecer conosco novamente.

Conquistas territoriais, que foram praticamente inexistentes desde 1945, estão retornando. A Rússia já sofreu centenas de milhares de baixas tentando conquistar a Ucrânia. A nova administração dos Estados Unidos já expressou ambições imperiais. A China também tem seus olhos voltados para expansão.

Essa é uma situação extremamente perigosa, especialmente porque a humanidade agora enfrenta problemas que só podem

ser resolvidos através de cooperação internacional.

Nenhum país sozinho pode prevenir mudanças climáticas catastróficas. Nenhum país isoladamente pode regular a corrida da IA e garantir que ela não escape e não mine as fundações da civilização.

Se não conseguirmos reconstruir pontes entre pessoas, o resultado será que a civilização entrará em colapso ou que a IA fará o que quiser.

E é justamente papel de pessoas como vocês dar um passo à frente antes que seja tarde demais.



6

Reconstruir o Que Está Se Perdendo

Como fazer isso?

Primeiro, líderes empresariais devem construir pontes dentro de suas próprias organizações, com funcionários, fornecedores e clientes.

Afinal, vivemos em um mundo em que as pessoas podem construir um império empresarial baseado em medos, mentiras e manipulação, que a história fornece exemplos e em que esses esforços infelizmente são eficazes, às vezes.

Inclusive, devemos nos questionar: realmente queremos dedicar nossas vidas a isso? Queremos que nossas biografias sejam sobre ficar ricos destruindo pontes?

Enquanto enfrentamos mudanças climáticas catastróficas, IAs fora de controle e uma potencial

terceira guerra mundial, ninguém quer ser a pessoa que provoca essas calamidades, mas sim fazer o melhor para preveni-las.

Alguns líderes se convencem: primeiro ganho riqueza e poder de qualquer maneira. Depois uso minha riqueza para fazer o bem. *“Faço um bilhão explorando e enganando pessoas, depois doo cem milhões para caridade. Sou uma boa pessoa.”*

Mas essa estratégia apenas agrava a situação.

Doar para caridade é maravilhoso. Mas a nossa maior contribuição para a humanidade é fazer dinheiro de maneira honesta.

Mesmo sem doar um único dólar, devemos servir a sociedade da melhor maneira possível. Não apenas fornecendo produtos ou

ou serviços genuínos, também ajudando a reconstruir as pontes que estão se quebrando.

Nosso maior impacto no mundo está no campo onde ganhamos dinheiro. Portanto, certifique-se de que sua atividade empresarial principal seja ética.

Proteja os Alicerces

Segundo: além de construir pontes com funcionários, fornecedores e clientes, também precisamos construí-las com a comunidade mais ampla, com reguladores e até, em certa medida, com concorrentes.

O livre mercado é o melhor sistema que a humanidade criou para gerenciar a economia. Mas um mercado assim nunca significa competição sem limites. Todo livre mercado da história foi baseado em regras, normas e valores que não devem ser quebrados.

Em particular: em um livre

mercado, verdade e justiça não podem ser vendidas.

Imagine que você faz um contrato com outra empresa e ela se recusa a honrá-lo. Vocês vão ao tribunal. Seria uma boa ideia aplicar princípios de livre mercado ao tribunal, de modo que quem der o lance mais alto ganhe o caso?

Se isso acontecer, o mercado colapsa imediatamente.

Da mesma forma, a verdade não pode ser uma commodity. Se fatos sobre estatísticas econômicas ou segurança alimentar se tornam algo que pode ser comprado, o sistema não funciona mais.

A responsabilidade dos empreendedores, particularmente em tempos difíceis, é defender a verdade e a justiça, porque essas são as fundações do mercado.

Se as abandonarmos por desejo de poder ou riqueza, isso pode nos tornar ricos e poderosos. Mas seremos ricos vivendo em um inferno.

E é um negócio muito arriscado ser uma pessoa rica em um inferno.

Olhe para os oligarcas que trouxeram Vladimir Putin ao poder, aqueles que ainda estão vivos. Um apoiador de Putin disse: *“Não existem pessoas ricas na Rússia. Existem apenas algumas pessoas com muito dinheiro e muito medo.”*

Tenha Caridade de Interpretação

Na prática cotidiana, reconstruir pontes significa ter uma atitude caridosa em relação a outras pessoas.

Quando alguém diz ou faz algo, você sempre pode interpretar de várias maneiras. Não pule imediatamente para a pior interpretação possível.

Claro, não seja ingênuo.

Há pessoas que não merecem sua fé. Se há evidências claras, não confiem.

Mas se as evidências não justificam interpretar negativamente, não faça isso.

A história nos ensinou que a maioria dos seres humanos é mais honesta e bem-intencionada. Os humanos nunca teriam conquistado o mundo se a maioria de nós não fosse confiável.

Claro, não seja ingênuo. Há pessoas que não merecem sua fé. Se há evidências claras, não confie.

Mesmo assim, é uma desculpa extremamente perigosa pensar que todos são corruptos e mentirosos. Muitos são, mas muitos não são.



7

O Bunker Mental

Bilionários e magnatas da tecnologia no Vale do Silício têm medo de que, por causa de suas próprias ações, o mundo experimente um apocalipse.

E isso os faz pensar: onde posso me esconder? Onde posso construir meu bunker?

Esses magnatas estão construindo bunkers em lugares remotos. Nova Zelândia. Havaí. Kauai.

No entanto, onde realmente devemos construir um bunker é na nossa mente.

Isso é especialmente importante para líderes, porque as decisões que tomam moldam as vidas de milhares e até milhões de outras pessoas.

E se, nesse momento, a mente estiver cheia de raiva e desconfiança, é isso que se espalhará pelo mundo.

Mas para fortalecer e cuidar

da mente, é preciso investir tempo nela.

Ninguém pode enviar a própria mente para a lavanderia. Só é possível “limpá-la” por conta própria.

Seja indo à terapia, meditando ou caminhando na floresta, não há atalhos. Cuidar da mente sempre exige tempo.

E aqui chegamos a um ponto crucial.

Se Você Não Tem Tempo, Você É Pobre

Como já discutimos, desenvolvemos a tecnologia mais sofisticada da história, mas as pontes humanas estão em colapso. Uma razão central disso é que essa nova tecnologia assusta,

sobrecarrega nossos pensamentos e drena nosso tempo.

Veja: nós, humanos, somos organismos como outros animais. Como todos os seres vivos, vivemos em ciclos: dia e noite, verão e inverno, atividade e descanso.

Se você mantém o organismo ocupado o tempo todo sem descanso, ele eventualmente entra em colapso e morre.

Em contraponto, os algoritmos não são orgânicos. Eles não trabalham em ciclos, não precisam descansar, não têm famílias, não precisam pensar.

Por isso, estão assumindo tudo: as bolsas, os bancos, a mídia, a política.

E nós podemos sentir isso na pele: eles não nos dão tempo para descansar. Se você tenta descansar, sente que está ficando para trás.

E isso é especialmente verdadeiro para as lideranças. Conheci muitos líderes nos últimos anos e enquanto há muitas diferenças entre eles, uma característica é comum a quase todos: quase nenhum tem permissão para descansar. Eles não têm tempo. E isso os

torna muito pobres.

Se você não tem tempo, você é pobre. Não importa quanto dinheiro possui.

E não é bom para uma sociedade humana ser liderada por pessoas que têm problemas mentais e não têm tempo para relaxar.

Então, não é apenas para seu bem-estar pessoal, mas também para a saúde da sociedade: encontre tempo para cuidar de si mesmo.

Em 2025, o mundo parece um peito coletivo apertado. Os níveis de estresse estão se tornando incontáveis.

Mas precisamos lembrar: você não pode abrir o peito através de pressão ou força.

Você abre através de cuidado e tempo.

E no século 21, quando a IA dominar tudo o que é apenas informação, as verdadeiras contribuições importantes da humanidade serão aquelas que não podem ser substituídas.

Por isso, cultive o corpo, o coração e a mente juntos. Cultive o insubstituível.

Prepare Sua Organização Para o Futuro Exponencial



Este conteúdo foi capturado durante a palestra e painel **“Do Homo Sapiens à Inteligência Artificial: Lições Para os Próximos 25 Anos em um Mundo em Constante Transformação”**, com **Yuval Harari**, na 25ª edição do HSM+, o maior evento de gestão e liderança da América Latina.

Nele, Yuval Harari nos convida a olhar para um mundo onde humanos e máquinas já dividem protagonismo em todas as esferas da sociedade. Para quem lidera, essa provocação precisa se traduzir em ação: *como preparar sua*

organização para o que vem pela frente.

Foi pensando nisso que a HSM e a Singularity criaram programas para executivos e altas lideranças que estão vivendo na prática os desafios desse momento, característico pelas tecnologias exponenciais redesenhando mercados e pela necessidade constante de se reinventar.

Aqui você encontra uma curadoria de conhecimento que conecta você a especialistas globais e a conversas de alto nível sobre o futuro dos negócios.

SAIBA + ➤

Fale com um de nossos consultores e descubra como podemos contribuir para a sua jornada.

hsm

THE POWER
OF KNOWLEDGE