

Do piloto aos resultados de negócio

Apenas quatro em cada dez iniciativas de Inteligência Artificial conseguem avançar da fase de prototipagem para a produção. Esse dado do Gartner revela um desafio que pressiona líderes de todas as áreas, mas que se torna ainda mais crítico para CIOs e demais executivos C-level de tecnologia e negócios. O desafio é como direcionar investimentos para iniciativas capazes de gerar valor estratégico, em vez de ampliar apenas o número de experimentos.

Resolvê-lo exige muito mais do que acelerar a adoção de novas tecnologias. Até porque apenas 20% das organizações conseguem superar as expectativas de seus CEOs em relação aos resultados das iniciativas de IA. Em comum, essas empresas não têm necessariamente mais projetos ou maior volume de investimentos, mas uma capacidade superior de conectar suas iniciativas a uma estratégia única de negócios.

Essa constatação reforça uma mudança importante no papel da liderança. Se, nos últimos anos, o principal desafio era identificar oportunidades de aplicação da Inteligência Artificial, agora a prioridade passa a ser construir as condições para que essas iniciativas sejam incorporadas à operação e gerem impacto mensurável. Isso também amplia a responsabilidade dos líderes sobre os resultados gerados por esses investimentos, exigindo decisões ainda mais assertivas sobre estratégia, governança, modelo operacional, cultura organizacional e desenvolvimento de competências, muito além da própria tecnologia.

Para mostrar como grandes organizações têm enfrentado esse desafio na prática, convidamos líderes de diferentes setores para compartilhar suas experiências e perspectivas.

Abaixo, Alexandre Mauri, CIO do Metrô de São Paulo, Cassiano Ebert, CIO Global da Petrobras, Marisa Reghini, VP de Negócios e Tecnologia do Banco do Brasil, e Paulo Felipe, Superintendente de Arquitetura do Banco BMG, discutem os principais desafios para transformar iniciativas de IA em resultados consistentes para o negócio.

4 em cada 5 organizações com melhores resultados em IA utilizam práticas avançadas de gestão de portfólio para priorizar e acompanhar suas iniciativas.



Alexandre Mauri
CIO do Metrô de São Paulo

Há uma tendência de associar inovação à velocidade. Como se quanto mais rápido uma nova tecnologia é adotada, maior a capacidade de transformação de uma organização, um raciocínio que não se sustenta na vida real.

Em setores que operam serviços críticos, como o de mobilidade urbana, acelerar indiscriminadamente pode significar aumentar os riscos de comprometer a continuidade da operação e reduzir a confiança dos usuários. Por isso, acredito que o papel da liderança de tecnologia seja o de criar critérios para decidir onde faz sentido experimentá-la e em quais situações a estabilidade precisa prevalecer.

Essa capacidade de priorização também diferencia as organizações que conseguem extrair mais valor da Inteligência Artificial. Não por acaso, as companhias que têm os melhores resultados são aquelas que usam práticas avançadas de gestão de portfólio para avaliar continuamente suas iniciativas e direcionam investimentos para casos de uso com maior potencial de geração de valor e alinhamento estratégico.

Para nós, líderes, a chave está em ter uma visão holística das oportunidades do mercado e características internas do negócio e do setor para fazer escolhas melhores ao longo da jornada de transformação.



Cassiano Ebert
CIO Global da Petrobras

Um dos maiores equívocos das organizações é imaginar que a transformação começa quando uma nova tecnologia é implementada. Na realidade, ela começa pela disposição para revisar processos e modelos operacionais, bem como para questionar formas de trabalho que, embora tenham sido eficientes no passado, já não respondem às necessidades do presente.

Se os fluxos de trabalho são fragmentados e as responsabilidades permanecem desconectadas, a tecnologia apenas acelera essas limitações. Por isso, antes de decidir quais agentes de IA adotar ou quais processos automatizar, é fundamental compreender como as atividades se conectam e quais inteligências humanas devem ser enfatizadas para que a tecnologia passe a se tornar parte do funcionamento do negócio.

Essa dinâmica exige uma evolução do papel da liderança. Afinal, já não cabe ao líder de tecnologia atuar exclusivamente no domínio técnico. Ele precisa participar das decisões estratégicas da organização, aproximando tecnologia, negócio e gestão de pessoas.

Ou seja, para gerar valor, a IA precisa inevitavelmente ser acompanhada de uma transformação cultural, com governança estruturada e métricas que acompanham continuamente a geração de valor.





3 em cada 5 organizações com melhores resultados em IA têm uma estratégia corporativa integrada para suas iniciativas de Inteligência Artificial.



Marisa Reghini

VP de Negócios e Tecnologia
do Banco do Brasil

A corrida pela implementação da Inteligência Artificial está evidenciando que muitos dos nossos modelos de gestão já não respondem à velocidade e à complexidade do ambiente atual.

Em muitos casos, continuamos aplicando novas tecnologias sobre estruturas organizacionais, fluxos de trabalho e formas de decisão concebidos para uma realidade completamente diferente.

Portanto, o caminho para essa transformação exige uma reflexão que vai além da tecnologia. Precisamos questionar quais processos ainda fazem sentido, quais atividades podem ser automatizadas e, principalmente, onde o talento humano deve concentrar sua capacidade de análise, criatividade, relacionamento e tomada de decisão.

Redesenhar a forma como trabalhamos significa rever práticas que já produziram bons resultados no passado, mas que talvez não sejam suficientes para o futuro.

Acredito que o papel da liderança passa a ser o de construir um ambiente em que pessoas e Inteligência Artificial atuem de forma complementar. Isso exige visão sistêmica para integrar diferentes áreas da organização, coragem para conduzir mudanças culturais e capacidade de desenvolver competências que permitam às equipes evoluir com a tecnologia.

Organizações cujos líderes não investirem no desenvolvimento das competências necessárias para compreender, avaliar e liderar iniciativas de Inteligência Artificial terão mais dificuldade para capturar o valor dessa transformação. Isso implica ir muito além de dominar novas ferramentas. A liderança será responsável por preparar pessoas e organizações para uma nova forma de gerar valor.

A vantagem competitiva não é construída a partir da quantidade de soluções de IA implementadas, mas da capacidade de construir organizações que aprendem continuamente e adaptam seus modelos de gestão à medida que a tecnologia transforma o ambiente de negócios.

81% dos CIOs afirmam que a falta de competências em IA impedirá suas organizações de atingir os objetivos relacionados à IA.



Paulo Felipe

Superintendente de Arquitetura
do Banco BMG

Um dos equívocos mais recorrentes é acreditar que a transformação digital acontece no momento em que uma nova tecnologia é implementada. Essa é só a ponta do iceberg.

No nosso dia a dia, ela só se concretiza quando a tecnologia deixa de ser uma iniciativa isolada e passa a resolver problemas reais do negócio, influenciando decisões, aprimorando processos e gerando valor de forma consistente.

Essa transição exige disciplina para definir prioridades. Nem toda ideia precisa evoluir para um projeto, assim como nem todo projeto deve chegar à operação. O papel da liderança é criar critérios baseados em questões como a capacidade de integração da solução às atividades diárias, levando em conta a competência da equipe para identificar quais iniciativas têm potencial para amadurecer, concentrando investimentos naquilo que efetivamente contribui para os objetivos estratégicos da organização. Transformar pilotos em capacidades permanentes depende da capacidade de tomar boas decisões ao longo de toda a jornada, do investimento à evolução depois da implementação.

Também por isso, considero que medir resultados é tão importante quanto desenvolver soluções. Organizações que conseguem capturar valor da Inteligência Artificial acompanham continuamente o impacto de suas iniciativas, ajustando prioridades à medida que novas evidências surgem.



Luis Mangi

VP de Pesquisas, Gartner

Quando analiso o mercado, percebo que muitas empresas ainda erram ao tratar a Inteligência Artificial como uma coleção de projetos independentes, uma abordagem que gera uma série de problemas, da competição por orçamento à falta de coesão e consistência no processo de transformação organizacional.

Por isso, fiquei bem satisfeito em observar que as reflexões apresentadas ao longo deste artigo apontam para um caminho contrário em que estratégia, governança, desenvolvimento de competências, revisão dos modelos operacionais e acompanhamento contínuo dos resultados são abordados de maneira integrada.

A agenda da liderança precisa ter isso em mente, considerando uma agenda ancorada na conexão de iniciativas e em mecanismos voltados a identificar prioridades que façam sentido para a estratégia organizacional como um todo e acompanhar a geração de valor ao longo de toda a jornada.

Quem lidera assim está muito mais perto de tomar decisões assertivas sobre iniciativas com potencial para sair do estágio de piloto e serem integradas como ativos permanentes do negócio.