

Os grandes debates sobre a adoção de IA de 2026

As tensões decisivas que moldam a
transformação da IA nas empresas

Introdução

A conversa em torno da IA está mudando. Enquanto os críticos apontam para retornos decepcionantes, algumas organizações estão indo além do "hype" e descobrindo o que realmente funciona.

De acordo com uma pesquisa da Teneo de 2025 com mais de 350 CEOs de empresas públicas, 68% planejam gastar mais em IA em 2026. No entanto, **menos da metade** dos projetos atuais geraram retornos que superam seus custos.¹ Já ouvimos o suficiente dos cínicos. Em vez disso, estamos interessados no que está por trás dos 50% que são bem-sucedidos.

Entrevistamos líderes e Digitais e de IA em inúmeras empresas globais dos setores farmacêutico, telecomunicações, transporte, bens de consumo e embalagens. Cada companhia, embora aplique a IA de forma diferente, está aprendendo rapidamente o que gera valor.

Nossa conclusão: O desafio não é tecnológico. É humano.

As experiências dos entrevistados revelam uma verdade: a adoção da IA é um desafio de pessoas embrulhado em um pacote tecnológico. Casos de uso de IA são possíveis e, em muitos casos, estão funcionando, mas não é algo simples. A questão é se as organizações conseguem navegar pelas tensões que determinam o sucesso ou o fracasso.

A IA triunfa ou falha com base em como as organizações gerenciam as tensões humanas que acompanham a mudança. Navegar por essas tensões é o que separa a experimentação do impacto empresarial real.

Reveladas a partir das percepções de grandes organizações, este relatório examina cinco tensões com as quais os líderes estão lidando:

1. **Você precisa de uma visão revolucionária ou de uma abordagem evolutiva?**
2. **Como equilibrar vitórias rápidas (*quick wins*) com a integração de longo prazo?**
3. **A IA deve atuar como um assistente ou como um parceiro?**
4. **A aplicação se espalha de cima para baixo (*top-down*) ou de baixo para cima (*bottom-up*)?**
5. **Como construir confiança nos resultados da IA enquanto se protege os postos de trabalho?**

Organizações que navegam bem por essas tensões veem um crescimento de receita 1,5x maior e retornos aos acionistas 1,6x superiores em comparação aos seus pares.² Aquelas que as ignoram desperdiçam recursos e prejudicam a confiança dos funcionários.

A cultura da sua empresa, a tolerância ao risco e o modelo de negócios moldam a abordagem correta. Este relatório mostra como organizações líderes estão captando valor e oferece orientação para sua própria jornada.

"Frequentemente focamos na tecnologia: o quão rápido ela está avançando, o quão poderosa está se tornando, o quanto ela pode mudar nossas vidas. Mas o verdadeiro motor da inovação sempre foram as pessoas. A tecnologia continuará evoluindo. A questão é se evoluiremos com ela, cultivando o talento, a educação e a curiosidade que garantam que a inovação sirva à humanidade, e não o contrário."

— Eric Schmidt, ex-CEO & Presidente do Google

68%

dos CEOs planejam gastar mais com IA em 2026

Menos de

50%

dos projetos atuais de IA geraram retornos que superam seus custos

Crescimento de receita

1.5x

maior para organizações que gerenciam bem as tensões

1.6x

Mais retornos aos acionistas para adotantes de IA bem-sucedidos

Definindo sua visão de IA: revolução ou evolução?

T E N S Ã O

01

Visão geral

Ter uma visão clara é mais importante do que ter uma grande ambição. Na pressa de começar, muitas organizações não dedicaram tempo para alinhar sua narrativa de IA. De acordo com o Gartner, organizações com visões claras de IA apresentam uma adoção significativamente mais rápida.³

Uma empresa global admitiu ter tido dificuldades iniciais pela falta de uma direção da liderança. Sem uma visão unificada, sua rede de defensores da tecnologia criou perspectivas conflitantes sobre prioridades e abordagens.

As visões não precisam ser radicais, mas precisam existir. O nível de ambição é uma escolha. Sua narrativa promete transformação ou melhoria contínua? Ambas as abordagens carregam riscos e recompensas.

Na prática: evolução

Uma organização farmacêutica global escolheu a evolução. **"Para nós, a IA não é o objetivo. É um facilitador da transformação. O objetivo é a nossa missão"**. Os funcionários aceitaram a IA porque ela servia a um propósito claro. A abordagem teve sucesso por ser direta sobre os casos de uso desde o primeiro dia.

Um fabricante de embalagens adotou uma abordagem mais gradual. Quando o conselho questionou sobre os riscos da IA, o Diretor de TI realizou uma sessão de duas horas onde o conselho aprovou um financiamento modesto para um piloto. Eles começaram com serviços de tradução — US\$ 2 milhões economizados anualmente em 35 países por uma ferramenta simples de IA. O próximo passo foi o processamento de faturas, onde a precisão subiu de 50% para 95%. Pequenas vitórias geraram confiança. **"Nove em cada dez vezes, uma equipe traz um problema e, então, o líder de negócio tem um estalo e olha para o processo de ponta a ponta"**.

Na Prática: Revolução

Visões revolucionárias exigem cautela. A Klarna anunciou cortes de empregos assumindo que a IA generativa poderia substituir rapidamente funções da força de trabalho. A abordagem foi mais rápida do que a prontidão da tecnologia, da organização e dos clientes, reduzindo a qualidade do serviço. Posteriormente mudaram o curso, destacando os riscos de declarar visões revolucionárias de IA prematuramente.

A teoria da aversão à perda mostra que as pessoas reagem mais para evitar prejuízo do que para alcançar ganhos.⁴ Grandes visões podem falhar quando os ganhos futuros parecem menos importantes do que proteger o que já funciona.

Tome uma atitude: 4 passos para definir sua visão

- 1 Adapte sua visão à sua realidade**
Indústrias conservadoras precisam de narrativas evolutivas. Setores dinâmicos lidam melhor com mudanças maiores.
- 2 Responda a essas cinco perguntas**
 - Qual é a sua estratégia e cultura de negócios geral: evolutiva ou revolucionária?
 - Qual problema de negócio específico a IA resolveria?
 - Os funcionários conectam a IA às suas funções?
 - Os líderes têm a mentalidade para experimentar, aprender e falhar?
 - Como é a cultura: as pessoas acolhem a mudança ou evitam o risco?
- 3 Faça um workshop da sua abordagem com a liderança**
Avalie com sua equipe de liderança a maturidade de IA na sua organização e tracem a melhor abordagem, determinando um "porquê" poderoso. Comece com pilotos, se as respostas não estiverem claras. Construa sua visão a partir de resultados comprovados. Afirmarções ousadas sem evidências prejudicam a confiança.
- 4 Apresente a IA como um aprimoramento**
Posicione a IA como algo que melhora o trabalho existente, em vez de substituir empregos. Isso reduz a resistência.

“

"O debate entre IA revolucionária e evolutiva é uma distração. O que realmente determina o sucesso é se você está construindo uma visão que sua organização pode executar ou uma que simplesmente parece impressionante até que a realidade chegue. As empresas não falham por serem claras demais, mas por serem astutas demais. As melhores visões de IA não são revolucionárias ou evolutivas. Elas são honestas, fundamentadas na realidade e alinhadas com o que as pessoas podem entregar com confiança."

- Akshita Gupta, Gerente Sênior de IA e Ciência de Dados, BT (British Telecom)

\$2M

em economia anual provenientes de uma única ferramenta de tradução baseada em IA

95%

de precisão alcançada (partindo de 50%) no processamento de faturas com o uso de IA.

Vitórias rápidas vs. Integração de longo prazo

TENSÃO

02

Visão geral

Com uma visão estabelecida, as organizações precisam saber em que focar: vitórias rápidas e mudanças incrementais ou em transformação completa de longo prazo. Como disse um líder: **"O desafio é saber quando arrumar as cadeiras na praia e quando olhar para as ondas"**. É necessário entregar desempenho agora enquanto se constrói para o futuro.

A maioria das organizações deseja um ROI transformacional, mas acaba se contentando com ganhos de produtividade. Essa lacuna gera frustração.

Uma empresa global articula bem esse desafio: **"Ainda não encontramos a solução para equilibrar o estado atual enquanto trabalhamos no estado futuro. Mas precisamos partir do estado final e projetar o trabalho a partir de uma folha em branco. Se você for um engenheiro de vendas de campo em 2030, como será esse trabalho?"**

A maioria das organizações sobrepõe a IA aos processos existentes, mesmo quando sua visão seja revolucionária. Isso explica por que uma alta porcentagem de falha.⁵ A IA é adicionada "por cima", em vez de ser viabilizada por meio da cultura e das competências.

Na prática

Uma empresa de telecomunicações economiza duas horas por pessoa na semana com ferramentas de produtividade. No entanto, as pessoas dizem que não há sucesso porque continuam ocupadas. **"Você vê os e-mails mais eloquentes passando pela sua caixa de entrada. Vê Powerpoints eloquentes. Mas isso não vende um único produto a mais"**.

A produtividade real exige o redesenho do fluxo de trabalho. Uma empresa de embalagens aprendeu isso: **"Poderíamos facilmente reduzir de 20% a 30% dos custos. Mas a verdadeira transformação exige olhar para o processo, não apenas adicionar ferramentas"**. Após entregar valor por meio de 10 a 11 pilotos de casos únicos, eles atingiram um ponto de inflexão onde a transformação de processos tornou-se possível.

Uma empresa de bens de consumo equilibra ambas as abordagens. Buscam inovações ousadas em marketing enquanto melhoram a eficiência operacional, personalizando conteúdo em escala ao mesmo tempo em que realizam experimentos baseados em agentes.

Uma organização farmacêutica mantém duas frentes paralelas: uma melhora a produtividade, a outra reimagina os fluxos de trabalho. Simultaneamente, focam na cultura e na mentalidade necessárias para o sucesso, construindo segurança psicológica e ajudando as pessoas a adotarem uma mentalidade de crescimento através de gamificação, exemplos de liderança e foco em aprender rápido com as falhas.

Cinco passos para equilibrar o curto e longo prazo

- 1 Execute frentes paralelas:** crie uma equipe de melhorias de produtividade e outra de redesenho de fluxos de trabalho.
- 2 Estabeleça métricas:** a equipe de produtividade mede taxas de adoção e economia de tempo. A de transformação mede mudanças no fluxo de trabalho e o redesenho de funções.
- 3 Use vitórias rápidas como evidência:** deixe que elas construam confiança e financiem a transformação, mas não se distraia. Identifique o "ponto de virada" de quando passar dos pilotos para a abordagem de fluxos de trabalho inteiros.
- 4 Aplique a abordagem de "construir o avião durante o voo":**
 - Pilote mudanças em tempo real com soluções funcionais;
 - Ofereça orientação no momento em que as pessoas encontrarem desafios;
 - Envolver grupos de funcionários-chave como parceiros, não apenas como receptores.
- 5 Promova a mentalidade de crescimento de forma sistemática:** uma empresa farmacêutica global fomentou uma mentalidade de crescimento usando aprendizagem imersiva. Resultado: aumento de 63% no engajamento.

25-30%

de economia de tempo com o uso de ferramentas de produtividade.

63%

de aumento no engajamento com ferramentas de IA ao focar tanto na tecnologia quanto na mentalidade.

"Poderíamos facilmente reduzir de 20% a 30% dos custos. Mas a verdadeira transformação exige olhar para o processo de ponta a ponta, não apenas adicionar ferramentas por cima."

Visão Geral

A maneira como você define o papel da IA determina o valor que ela pode gerar e molda como os funcionários a utilizam. Pesquisas mostram que esse enquadramento afeta não apenas a adoção, mas também a qualidade da entrega.⁶

Um líder de transformação digital observou: ***"Se você tratar a IA como uma colaboradora, como uma pensadora, você obterá ideias muito melhores. Se a tratar como um assistente, ela lhe entregará apenas o básico"***.

Funcionários que veem a IA como uma parceira, fazem perguntas melhores, integram mais e exploram mais a tecnologia. Aqueles que tratam a IA como uma ferramenta subordinada frequentemente aceitam a primeira resposta. Ver a IA como uma colaboradora de pensamento incentiva o questionamento, o refinamento e a responsabilidade.

O ponto da é crítico: "Precisamos ensinar as pessoas a assumirem a responsabilidade de levar a IA ao padrão correto", afirmou um entrevistado. Tratar a IA como um colega traz o risco de atrofia cognitiva se os humanos pararem de verificar os resultados. Pense na IA como um novo contratado ou um colega júnior — experiente ou capaz, mas sem a compreensão detalhada da sua organização ou das regras não escritas. Você ainda precisa guiar, revisar e garantir que os resultados estejam corretos. Isso preserva o julgamento humano enquanto aproveita a velocidade e a escala da IA. Além disso, quando as pessoas investem esforço para ensinar a IA, elas se tornam comprometidas com o sucesso dela.

Na prática

Uma empresa de ciências da vida mudou a abordagem da conversa. Sua rede de defensores apresenta as ferramentas como colegas que desafiam o pensamento. Como resultado, as equipes começaram a usar a IA para trabalhos estratégicos, e não apenas para tarefas administrativas.

"Dizer às pessoas para tratarem a IA como um par aumenta a qualidade que obtemos. Em oposição a usá-la como um assistente, ela é uma colaboradora que desafia você."

Uma transportadora leva isso ainda mais longe e realiza exercícios de "co-fundador". ***"Se você está começando um novo negócio, o co-fundador pode desafiá-lo. Abre-se um novo caminho quando você a trata como um par"***. A organização criou ferramentas de IA com nomes e personalidades. ***"Dê nomes à IA para personalizá-la. Se você a tratar como uma colaboradora, obterá uma adoção melhor"***.

Outra organização adotou a visão oposta, uma abordagem que previne o medo da perda de empregos e protege as capacidades das pessoas: ***"A IA está aqui para automatizar tarefas. É um assistente que ajuda você em seu trabalho, como uma panela de pressão economiza tempo, mas não substitui o fogão"***.

Nenhum enquadramento único é superior; o contexto determina a eficácia. O enquadramento como "assistente" reduz o medo e como "colega" entrega mais valor, mas exige uma compreensão clara da responsabilidade.

Cinco maneiras de posicionar a IA

- 1 Comece com o enquadramento de "assistente" em organizações avessas ao risco:** evolua para o enquadramento de "colega" conforme a confiança aumentar. Adapte o posicionamento ao tipo de trabalho – tarefas repetitivas precisam de assistentes, trabalho estratégico precisa de colegas.
- 2 Experimente a estrutura de "colega júnior":** isso cria expectativas apropriadas enquanto gera comprometimento. As pessoas entendem que devem guiar e treinar a IA.
- 3 Teste ambas as abordagens:** meça qual delas gera melhores resultados para seus casos de uso específicos com pequenos grupos de projetos pilotos.
- 4 Aproveite a prova social:** faça com que líderes respeitados compartilhem histórias sobre como tratam a IA como um parceiro de pensamento. Mostre exemplos concretos de resultados superiores.
- 5 Personifique suas ferramentas de IA:** a personalização aumenta o engajamento por meio da nossa tendência natural de nos conectarmos com entidades de aparência ou comportamento humano.

De cima para baixo ou de baixo para cima?

TENSÃO

04

Visão geral

A resposta é ambos, mas o equilíbrio exige uma consideração cuidadosa. A adoção da IA se espalha por meio da autoridade formal e de redes informais. Sem o comprometimento de cima para baixo (top-down), você terá dificuldade para alcançar valor real e convencer os céticos. Sem a energia de baixo para cima (bottom-up), faltará a adoção popular que, em última análise, impulsiona os resultados de negócios e o ROI.

Na prática: de baixo para cima

Uma empresa farmacêutica credita seu sucesso à sua rede de adotantes iniciais, que se tornou vital porque os funcionários permanecem mais próximos das necessidades locais. Um ano após o início, o número de membros triplicou organicamente, alcançando quase 100% de participação nos programas de IA Generativa. A rede cria segurança psicológica. **"Ninguém é verdadeiramente um campeão. Somos todos novos em todas essas coisas"**. Isso remove a pressão pela perfeição e enquadra a IA como uma jornada, não um teste. Os defensores da tecnologia compartilham aprendizados, não soluções. **"Nem sempre se trata do que funciona. Frequentemente, não sabemos. Trata-se de analisar os passos juntos"**. Isso normaliza o "não saber".

Cinco passos para impulsionar a ação

- 1 **Garanta o alinhamento executivo desde o início:** use projetos pilotos e o interesse da organização para alinhar os líderes em uma visão e prioridades claras conectadas à estratégia organizacional.
- 2 **Invista no desenvolvimento da liderança:** treine os líderes na tecnologia e na mentalidade, habilidades e condições necessárias – segurança psicológica, foco no crescimento e gestão de conhecimentos que eles não possuem.
- 3 **Crie fóruns de mentoria reversa:** faça com que os defensores da tecnologia ensinem os líderes. Isso normaliza o aprendizado vindo dos funcionários da linha de frente e fortalece a capacidade de liderar em cenários de ambiguidade.
- 4 **Dê autoridade real aos adotantes iniciais:** crie redes de defensores cedo, permitindo que eles experimentem e compartilhem falhas e sucessos.
- 5 **Acompanhe as métricas:** meça o engajamento executivo e a atividade dos defensores. Se um deles ficar para trás, ajuste sua abordagem.

Diferencial de liderança

À medida que a IA se integra às nossas organizações, os líderes aprenderão a dominar a tecnologia. Os melhores, reforçarão a liderança humana, criando assim o **diferencial de liderança**.

Liderança Estratégica

Capaz de...

- Aproveitar o melhor da tecnologia.
- Usar a IA com aptidão como parceira de pensamento.
- Identificar o potencial e articular uma visão organizacional de IA
- Gerenciar os riscos de negócios de forma responsável

Liderança Humana

É *também* capaz de...

- Maximizar o potencial humano.
- Demonstrar moral humana, confiança, ética e valores.
- Demonstrar compaixão e empatia.
- Aplicar experiência, sabedoria e intuição.

Na prática: de baixo para cima

A liderança determina a visão e velocidade, conectando as soluções de IA à estratégia. Também são responsáveis por criar as condições necessárias para o sucesso.

No entanto, muitas organizações focam em treinar líderes apenas em habilidades técnicas de IA, sem investir no treinamento de mentalidade ou na mudança da cultura. É necessária a capacitação para promover a segurança psicológica, gerenciar equipes que possuem conhecimento técnico e abraçar a transparência sobre o que ainda não se sabem. A mentalidade de crescimento é fundamental.

Uma empresa do setor realiza experiências imersivas para seus executivos. **"Fizemos os líderes usarem o Copilot e competirem entre si. Nós gamificamos a experiência"**.

Para muitos gestores, essa é a primeira vez que precisam gerenciar pessoas que dominam um assunto mais do que eles. **"Os gestores precisam se acostumar a aprender com suas equipes"**. Organizações que reconhecem essa dinâmica e oferecem suporte apresentam uma adoção da tecnologia muito mais rápida. Uma organização global está implementando um esquema de mentoria reversa para formalizar essa troca de aprendizado, onde os especialistas da linha de frente ensinam os executivos.

“

"A rede de adotantes iniciais é vital. Eles estão mais próximos das necessidades locais. Eles estão aprendendo assim como eu. Ninguém é um campeão absoluto. Todos são professores."

Perto de

100%

de participação em programas de IA Generativa em apenas um ano (empresa de ciências da vida).

Visão geral

Tanto a confiança nos resultados quanto a confiança na segurança do emprego são fundamentais. A adoção da IA falha quando os funcionários não creem na tecnologia ou temem por seus cargos.

Uma empresa global descobriu isso por meio de seu conselho de fábrica. Ao apresentarem dados de IA, esperavam entusiasmo, mas receberam uma longa lista de preocupações. **"Foi um choque de realidade sobre o quão ansiosas as pessoas estão. Particularmente em locais onde o trabalho é manual, a reação pode ser emocional."**

Na prática: confiança nos resultados e ética da IA

Uma empresa de telecomunicações adotou uma abordagem direta, deixando claro a importância da segurança e mantendo uma estrutura de IA responsável com diretrizes e sistemas de aprovação para o uso de dados.

Uma empresa de embalagens comunicou que os resultados da IA não são 100% precisos. **"Você não usa o celular no trem quando o sinal está ruim. Nenhuma tecnologia é perfeita. Trata-se de saber quando e como usá-la"**. Eles normalizam os erros: **"Uma alucinação ocasional é aceitável. Nós, como humanos, também não acertamos todas as vezes"**.

A chave é a iteração. **"Algumas pessoas não percebem que é preciso continuar tentando e refinando os prompts para obter um bom trabalho"**. A confiança é construída lentamente por meio de experiências consistentes.

"
"Quando levamos a academia de IA aos conselhos de fábrica, recebemos de volta uma longa lista de preocupações. Foi um choque de realidade sobre o quão ansiosas as pessoas estão com a IA."
"

Na prática: confiança na segurança do emprego

Uma empresa de ciências biológicas define a IA como incremento. **"Nunca pensamos em substituir pessoas por tecnologia. Essa foi minha primeira declaração. Sempre perguntamos como isso pode nos aumentar"**.

Uma empresa de bens de consumo muda o foco para o crescimento. **"A questão de aumentar vs. substituir é sobre crescimento vs. capacidade. Você consegue crescer sem aumentar sua capacidade atual? Isso tira o foco da ameaça da IA"**.

Uma empresa de embalagens realiza reuniões gerais e envolve os funcionários no design das soluções, o que gera um senso de propriedade.

Cinco maneiras de construir confiança

- 1 Aborde as duas dimensões da confiança separadamente**
 - **Para confiança nos resultados:** foque em educação e salvaguardas.
 - **Para segurança no emprego:** foque em comunicação e participação.
- 2 Crie estruturas de governança claras:** obtenha aprovação dos conselhos de fábrica. Seja explícito sobre o que a empresa fará e o que não fará.
- 3 Envolve os funcionários no início:** mostre como a IA muda o trabalho, em vez de eliminá-lo. Trabalhe com os líderes no planejamento do futuro do trabalho.
- 4 Normalize erros e a repetição:** deixe claro que obter bons resultados exige várias rodadas de refinamento.
- 5 Mantenha um diálogo aberto:** não se comprometa com declarações que você não sabe se poderá sustentar daqui a 10 ou 15 anos. Em vez disso, seja transparente sobre o fato de não ter todas as respostas e adote abordagens para gerenciar a incerteza.

Conclusão:

Não existe uma resposta única para todas as organizações

As cinco tensões que examinamos moldam o sucesso da adoção da IA. A maneira como você as resolve depende da sua cultura, do seu setor e da pressão do seu negócio.

Algumas organizações precisam de visões ousadas enquanto outras se saem melhor com abordagens incrementais. A resposta certa para você será diferente da de seus pares.

Três padrões surgiram em todas as implementações bem-sucedidas:

PADRÃO 1

A clareza vence a ambição

Organizações com objetivos claros e modestos superam aquelas com visões grandiosas. Os funcionários precisam conectar a IA ao trabalho diário. Uma empresa de ciências da vida demonstra isso: ao enquadrar a IA como um facilitador para sua missão, em vez de ser o objetivo final, ela alcançou quase 100% de participação em programas de IA Generativa em um ano.

PADRÃO 2

A cultura determina a abordagem

A cultura molda quais tensões são mais importantes. Organizações avessas ao risco precisam de uma governança forte antes da experimentação. Uma empresa de embalagens reconheceu isso: *"Empresas de manufatura têm uma cultura específica. Elas não gostam de inovações disruptivas ou defeitos. Elas querem que as coisas funcionem no prazo"*. A abordagem deles correspondeu a essa realidade: primeiro a governança, depois a experimentação.

PADRÃO 3

Os problemas humanos dominam

A maioria das falhas na implementação de IA decorre de questões humanas.⁸ Falta de alinhamento, definição pouco clara de responsabilidades e a resistência à mudança bloqueiam o progresso mais do que os algoritmos. A abordagem de mudança precisa reconhecer que a adoção da IA não é um projeto com um ponto final definido. É uma adaptação contínua que exige aprendizado, ajuste e evolução constantes.

Por onde começar?

Faça a si mesmo estas cinco perguntas.

- 1 Como os funcionários podem conectar suas visões de IA a seus trabalhos diários?
- 2 Com a sua visão em mente, como você está identificando os pontos de virada para mudar das "vitórias rápidas" para a adaptação dos fluxos de trabalho?
- 3 Os funcionários devem ver a IA como uma ferramenta ou como um parceiro de pensamento?
- 4 Como os líderes podem modelar os comportamentos que você deseja que sejam escalados na organização?
- 5 Como você pode construir confiança tanto nos resultados da IA quanto na segurança dos empregos?

As suas respostas revelarão quais tensões precisam de atenção primeiro. As companhias raramente abordam as cinco de uma só vez. Escolha aquelas que mais estão bloqueando o seu progresso.

As organizações que estudamos estão no início de suas jornadas de IA. Nenhuma delas resolveu todas as tensões. Todas continuam aprendendo e se ajustando. Isso cria uma oportunidade para que a sua organização encontre o caminho certo.

As empresas que estão obtendo valor real da IA tratam isso como um desafio de transformação humana que envolve tecnologia, e não como um desafio de implementação tecnológica que envolve humanos.

A questão não é se a IA transformará o trabalho. A tecnologia já o transformou. A questão é se a sua organização gerenciará as tensões bem o suficiente para capturar esse valor.

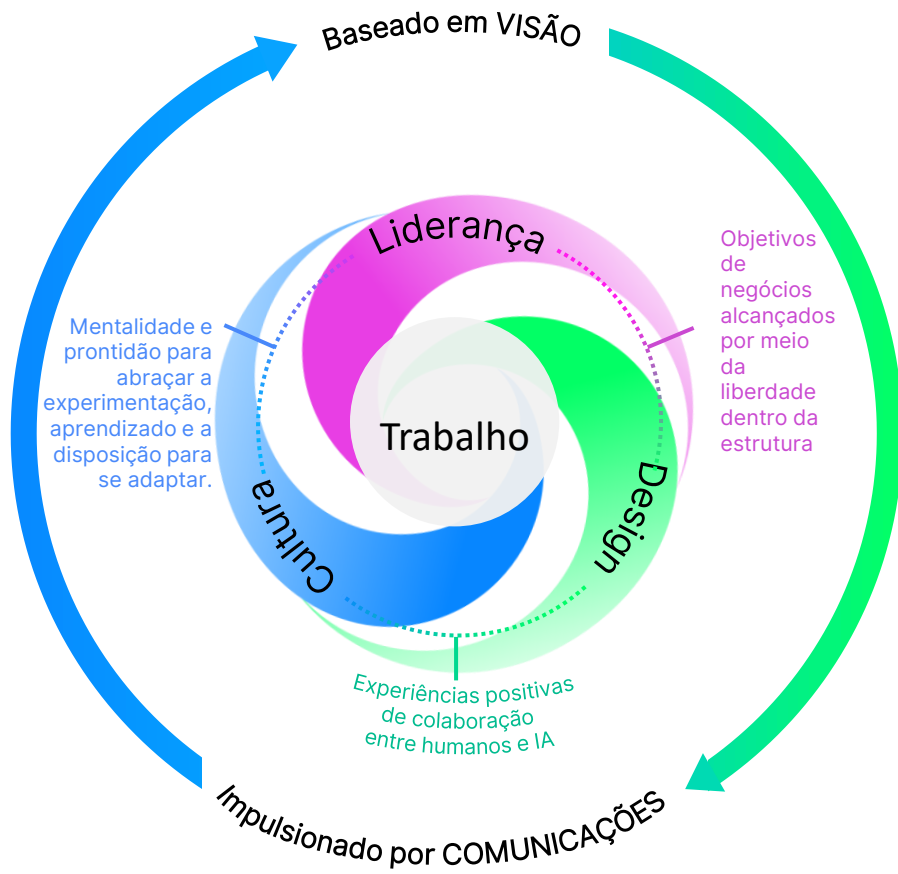
Levar uma organização por uma jornada de mudança rumo à IA é muito diferente da gestão de mudanças tradicional, que se baseia em um destino claro, processos lineares e certezas.

Integrar a IA em uma organização exige agilidade e flexibilidade na abordagem de mudança. Trata-se de apoiar a empresa para que ela se adapte constantemente e mude de forma orgânica.

Vemos três fatores críticos de sucesso para a mudança com IA.

- **Design** de ferramentas e processos de IA que proporcionem experiências positivas para as pessoas, com fluxos de trabalho reformulados assim que se atinge um ponto de virada na adoção e aplicação.
- Uma **cultura** que sustente a mentalidade e os comportamentos necessários para incentivar a experimentação, o aprendizado e a disposição para se adaptar.
- Exemplo e apoio da **liderança**.

Entregar resultados eficazes em relação a esses fatores críticos de sucesso exige uma combinação importante de especialização, capacidades e conjuntos de habilidades, que a nossa equipe da United Minds oferece.



Onde a United Minds pode ajudar

Liderança

- Workshops de liderança para alinhamento de visão, governança, ética e salvaguardas.
- Engajamento, coaching, habilidades e workshops de capacitação para líderes e gestores.
- Narrativa de transformação e planejamento, testes e desenvolvimento de comunicações envolventes.

Cultura

- Identificação e engajamento de valores, mentalidade e comportamentos voltados para a IA.
- Avaliações de cultura para prontidão em IA.
- Programas de ética em IA e construção de confiança.
- Estabelecimento e gestão de redes de defensores.
- Treinamento de habilidades específicas.

Design

- Sprints de design de fluxo de trabalho para projetar novas formas de trabalhar viabilizadas pela IA.
- Recursos, materiais e guias para apoiar projetos pilotos e iniciativas funcionais.
- Design organizacional Humano/IA.

Entre em contato com a United Minds para mais informações: rodolfo.araujo@unitedmindsglobal.com ou kelly.cufone@unitedmindsglobal.com.

Referências

1. Wall Street Journal, "CEO's Keep Spending on AI Despite Spotty Returns", Wall Street Journal, Dec 2025 2. BCG Analysis, "The AI Advantage in Business," 2024 3. Gartner, "AI Adoption Maturity Model," 2024 4. Kahneman, D., and Tversky, A., "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk," 1979 5. MIT Technology Review, "Why AI Projects Fail," 2024 6. Harvard Business Review, "Human-AI Collaboration Research," 2024 7. Boston Consulting Group, "10:20:70 Rule Report", October 2024 8. Boston Consulting Group (BCG) "Closing the AI Impact Gap" - January 2025