

Este artigo foi originalmente publicado em inglês [neste link](#) e foi traduzido ao português por [Flavio Marietto](#)

Estratégias de implementação de IA: o maior desafio não é tecnológico

A adoção da inteligência artificial costuma ser apresentada como um desafio técnico. Do meu ponto de vista, não é. O sucesso ou fracasso de uma iniciativa de IA depende, em grande medida, de como a organização define sucesso e das escolhas estratégicas que decorrem dessa definição.

Na prática, costumo observar duas abordagens principais.

Duas estratégias comuns para implementar IA

1. Implementar IA para automatizar processos e reduzir custos por meio da redução de pessoas

Nessa estratégia, a mensagem implícita (e às vezes explícita) é clara: as máquinas estão substituindo o trabalho humano. Quando essa narrativa ganha força, é comum observar comportamentos como:

- Resistência à mudança
- Falta de colaboração
- Bloqueio ou atrasos de iniciativas de adoção de IA

Paradoxalmente, essas dinâmicas frequentemente comprometem os ganhos de eficiência que a estratégia pretendia alcançar.

2. Implementar IA para produzir mais com a mesma quantidade de pessoas

Essa segunda estratégia costuma ser percebida como mais sustentável e em muitos casos, é. No entanto, também traz seus próprios desafios.



Aqui, o medo não está tanto em ser substituído, mas na incerteza:

- O que mudará no meu trabalho diário?
- Quais novas expectativas surgirão?
- Que habilidades precisarei desenvolver?

Se essas perguntas não forem tratadas explicitamente, a resistência também pode surgir, muitas vezes de forma mais silenciosa e invisível.

Um denominador comum: a incerteza

Em ambas as estratégias, há um elemento comum: a incerteza. A IA introduz formas de trabalho menos previsíveis e menos determinísticas, nas quais os resultados nem sempre podem ser definidos antecipadamente. Nesse contexto, tanto colaboradores quanto líderes enfrentam novos tipos de decisões, muitas vezes sem precedentes claros.

A forma como as organizações atuam diante dessa incerteza é, em grande parte, o que determina se a adoção de IA gera valor real ou se estagna.

Do meu ponto de vista, adotar IA (assim como outras transformações anteriores) exige que as organizações aprendam a navegar pela incerteza. Embora a incerteza em si não possa ser eliminada, os riscos podem ser reduzidos por meio de uma gestão mais ágil da mudança, baseada em aprendizado, iteração e adaptação.

Explorei essa ideia com mais profundidade em um artigo anterior sobre [o impacto da IA na agilidade](#), no qual argumento que a IA não apenas introduz novas ferramentas, mas desafia fundamentalmente formas determinísticas de planejar, decidir e organizar o trabalho. Sob essa perspectiva, a adoção de IA não é apenas uma mudança tecnológica, mas um convite para repensar como as organizações aprendem, se adaptam e respondem às mudanças.

Como reduzir a incerteza na adoção de IA



A partir da minha experiência, há algumas decisões que ajudam a criar condições mais sólidas para que a adoção de IA avance de forma sustentável. Não são receitas universais, mas princípios práticos que podem servir como ponto de partida.

1. Começar com trabalhos mais claros e estruturados

Faz sentido iniciar a adoção de IA com trabalhos mais claros ou mais estruturados, em vez de começar por atividades altamente complexas. O motivo é simples: esse tipo de trabalho é mais determinístico. As relações de causa e efeito são mais fáceis de entender, o que facilita para as pessoas compreenderem o que a IA está fazendo, por que está fazendo e como isso se integra ao seu trabalho.

Introduzir IA diretamente em atividades complexas (onde não há uma única resposta correta e o aprendizado emerge ao longo do tempo) tende a aumentar a confusão e o atrito. Começar com trabalhos mais claros não elimina o risco, mas o torna mais administrável.

2. Definir explicitamente qué significa “éxito”

Outro erro comum é lançar iniciativas de IA sem antes alinhar claramente o que significa sucesso.

Na minha opinião, vale a pena dedicar tempo para esclarecer:

- Qual problema estamos realmente tentando resolver
- Quais indicadores serão utilizados para avaliar o impacto
- Como vamos distinguir melhoria real de efeitos colaterais

Quando esses critérios não são explícitos, a interpretação fica aberta e a incerteza aumenta.

3. Acompanhar as pessoas cujo trabalho está mudando



Todo esforço de automação altera o trabalho de alguém.

Desenhar uma estratégia clara de acompanhamento ajuda as pessoas a entenderem:

- O que está mudando em seu papel
- O que passa a ser esperado delas
- Que tipo de apoio terão para se adaptar e aprender

Esse acompanhamento não visa eliminar completamente o desconforto, mas cria condições para que as pessoas atuem com mais clareza e confiança.

4. Tratar a adoção como um processo iterativo, e não como uma solução fechada

Por fim, considero um erro tratar a adoção de IA como uma transformação pontual desde o início.

Faz mais sentido experimentar, observar o que acontece nas primeiras semanas, revisar impactos técnicos e organizacionais e ajustar com base no que foi aprendido. Essa abordagem iterativa reforça a ideia de que a adoção de IA é um processo contínuo, e não um evento único.

Uma nota final sobre incentivos

Um último ponto importante é o papel dos incentivos. Mesmo quando a organização adota medidas cuidadosas para reduzir a incerteza (começando com trabalhos mais claros, definindo o sucesso explicitamente, acompanhando as pessoas e iterando), os resultados podem ficar aquém do esperado se os incentivos estiverem desalinhados. Sob pressão, as pessoas tendem a agir de acordo com o que é recompensado, medido ou penalizado. Na prática, esses sinais moldam as regras não escritas do sistema (o que as pessoas acreditam que se espera delas). Em outras palavras, eles moldam a cultura organizacional.



Sob essa perspectiva, a adoção de IA inevitavelmente se torna um desafio cultural. Nesse sentido, se assemelha muito ao desafio enfrentado por muitas organizações ao adotar formas ágeis de trabalho: novas práticas e narrativas foram introduzidas, mas incentivos e expectativas existentes muitas vezes direcionavam o comportamento em outra direção.

É aí que, na minha opinião, o verdadeiro sucesso é determinado.

Esse é um tema que merece uma exploração mais profunda, algo que pretendo abordar em um próximo artigo.



Javier Pérez Fernández