

E o que é isso AI?

O tema de Inteligência Artificial (Artificial Intelligence - AI em inglês) entrou fortemente em meu radar de aprendizado há um certo tempo, quando iniciamos a discussão na Olivia Consultoria, sobre como poderíamos usar essa tecnologia para apoiar processos de transformação organizacional.

Recentemente, tive o prazer de participar de um evento da Abracom - Associação Brasileira das Agências de Comunicação, o 11º Verso e Reverso – IA Bem-vinda à Comunicação" com uma comunidade de mídia e comunicação que está no centro nervoso das transformações relativas à IA e seus impactos em negócios e pessoas.

Segundo o professor da Harvard Business School, Andy Wu, a Inteligência Artificial está apenas no início de transformar muito mais as estratégias de negócio do que podemos imaginar hoje. Ele reforça que esforços de aprendizado e investimento devem mirar o longo prazo e sinaliza que no curto prazo são as indústrias de *gaming*, mídia e comunicação que terão maiores impactos visíveis e positivos. Fiquei hiper impressionado ao ver depoimentos da Ana Domingues Apps, da Inpress Porter Novelli, tratando do tema com competência e seriedade para o negócio de comunicação.

Porém, meu olhar para todo este contexto, como *advisor* em transformação organizacional, é menos orientado a um setor ou indústria específico e mais para como podemos conectar estratégias de negócio às pessoas para que elas sejam as protagonistas das mudanças a partir de comportamentos individuais ou coletivos e sistemas e símbolos organizacionais.

E isso é fascinante do ponto de vista do mundo do trabalho, das dinâmicas de liderança e de como podemos acelerar as transformações. A Universidade de Harvard aparece como um grande centro de discussão do tema e todos os seus impactos, desde a Estratégia, Produtividade, Criatividade até a Cultura Organizacional.

Trago aqui três insights e desafios prioritários mencionados por professores desta Universidade para, em seguida, provocar o leitor para a ação e as imensas oportunidades que a inteligência artificial e outras ferramentas adjacentes podem proporcionar para ajudar nesta jornada de conexão das pessoas às estratégias de negócios.

1 – Insight ZERO: Não tenha medo nem evite a IA!

A *expert* Tsedal Neeley, professora da HBS que escreveu o artigo “8 questions about using AI responsibly answered” reforça que até hoje todas as novas tecnologias geraram muito mais oportunidades de emprego e novas oportunidades de trabalho que eventualmente perdas ou reduções de curto prazo.

Independente de resistências ou medos, a IA veio para ficar e agora a questão para as empresas não é usar ou não IA e seus modelos, mas como e onde implementá-la com segurança, ética e responsabilidade com todos os stakeholders.

Todas as empresas, independente do setor, deverão investir em educação e sensibilização para a fluência de todos seus colaboradores no conhecimento destas tecnologias, seus riscos, impactos e oportunidades.

2 – Insight 1: Sempre a liderança como fator de sucesso de transformação

Nitin Mittal, advisor líder global da Deloitte para IA, aponta para o papel do líder neste movimento transformacional e destaca o desenvolvimento de uma nova capacidade da liderança para gerir um novo padrão de equipes mesclando indivíduos e máquinas – que seriam os novos colegas de trabalho (*co workers* segundo ele) e que novos acordos de *accountability* e confiança serão necessários.

A professora Tsedal Neeley vai mais a fundo e reforça que um líder medíocre não subsiste em um mundo híbrido ou remoto atual – em que é impossível o *micromanagement* neste novo universo de IA.

Devemos estar conscientes, pois os valores da liderança têm menor flexibilidade para a mediocridade e todo líder deve se transformar em um líder com *mindset* digital.

E pensando em gestão de mudanças, existe a necessidade urgente de desenvolver LÍDERES DIGITAIS que compreendam as ferramentas e que consigam direcionar e criar *guidelines* para as implementações que não podem mais ser controladas totalmente.

Cada vez mais, será fator de sucesso para os líderes, estar aberto para, com responsabilidade, testar, pilotar e ajustar em ciclos curtos o uso de modelos de IA. São responsáveis também por identificar e reconhecer aqueles que fazem uso responsável de IA e treinar a todos nas novas competências e na famosa *accountability* de todos no uso de dados para o benefício não da organização, mas de stakeholders e da sociedade como um todo.

3 – Insight 3: Não é possível instalar novas tecnologias sem uma nova cultura

Tom Davenport, professor de Administração e Tecnologia da Informação da Babson College, tem estudado como as pessoas estão usando IA no trabalho e como as companhias podem apoiá-las e empoderá-las em prol dos benefícios desta tecnologia. Davenport é co-autor do artigo HBR – “we are all programmers now” e autor do livro “All-in one on AI: How Smart Companies Win Big with Artificial Intelligence”. Para ele, é fundamental que todas as empresas construam culturas compatíveis com a IA Generativa dentro de seus eixos estratégicos e com visão de longo prazo.

Estamos num novo contexto em que todos podem ser programadores e que será cada vez mais fácil usar todas estas ferramentas de *data analytics*, *machine learning* ou IA e produzir códigos sem barreiras. Segundo ele, nenhuma implementação IA será bem sucedida sem uma cultura de *accountability* do uso correto dos modelos e dados baseados em segurança, privacidade, ética, etc.

E será vital que os conselheiros da administração e os gestores estejam alinhados para ter noção de impactos, riscos e como a Organização deve responder a estes impactos. Eles devem mobilizar cada trabalhador para entender que além das habilidades de trabalho em equipe, agora existe mais um elemento como colega de trabalho: a IA. Como conviver com isso?

E agora: o que fazer com a Cultura Organizacional?

A partir destes insights e baseado em nossa experiência em transformação cultural, convido nosso leitor a imaginar que tipo de perguntas poderosas podem ser respondidas com IA para ajudar a transformar organizações e suas culturas na direção das estratégias desejadas.

Vale lembrar que, com o advento da IA e seus modelos, podemos sair de cruzar dados históricos de colaboradores, pesquisas de clima e engajamento para entender o passado e poder antecipar o futuro desejado, como por exemplo:

- Você sabe se sua organização tem prontidão para as mudanças necessárias?
- Quais são as áreas de resistência para estas mudanças? Existem níveis hierárquicos ou posições que são detratoras da mudança?
- Qual seria a melhor forma de se comunicar com cada público sabendo suas capacidades de aprendizagem e engajamento?
- Como estão posicionados os líderes nos comportamentos desejados da nova cultura com inovação tecnológica. Quais são os chamados líderes digitais?
- Quais são os influenciadores hoje dos comportamentos desejados para acelerar a transformação do seu negócio?
- Qual o risco de perda ou rotatividade de talentos e quais são eles se a estratégia for implementada?

Então, isso é totalmente possível com IA aplicada à cultura organizacional e chamamos isso de TRANSFORMATION ANALYTICS podendo impactar diretamente as estratégias de treinamento, comunicação, engajamento das empresas para atingir a transformação desejada.

Do ponto de vista prático, a IA no contexto de culturas organizacionais chegou para ficar e para otimizar priorização e investimentos em ações que conectem o melhor das equipes e pessoas em prol das transformações que cada empresa e a sociedade precisam.

As empresas estão iniciando esta jornada e tem muito a aprender, testar e ajustar. E a sua empresa, tem uma cultura organizacional que sustenta as novas estratégias com IA?

Reynaldo Naves, sócio e gerente geral da Olivia Consultoria, convidado para o Painel Tendências do 11º Verso e Reverso da Comunicação Interna