IA GENERATIVA: O FUTURO DOS EMPREGOS NA AGENDA DO C-LEVEL

De Co-Pilot a Transformação da Força de Trabalho para a era do Agente de IA (AI Agentic)

Baseado no artigo do **InvestNews**(*1), que repercute a pesquisa global da PwC/The Wall Street Journal acerca da IA e empregos, os **CEOs já admitem: a IA vai acabar com os empregos mais burocráticos.** Nesta lista estão CEOs da Ford, do JPMorgan, Amazon, Anthropic. Alguns cargos, por exemplo como gerente de produto e engenheiro de software, já estão sendo concentrados em uma única posição.

Tendo este fato como uma tendência, fomos buscar na literatura gerencial quais seriam as melhores práticas para que esta mudança ocorra de forma gradativa e principalmente organizada levando-se em conta a inovação e a produtividade. Assim chegamos ao livro **HBR Guide to Generative AI for Managers**(*2), pois nele é proposta uma abordagem para a implementação da Inteligência Artificial Generativa (GenAI) nas empresas – vista tanto como uma ferramenta de colaboração que otimiza tarefas – quanto como um fator que leva à substituição gradual de determinadas funções, um reconhecimento crescente entre os líderes empresariais.

A GenAI emerge como uma força transformadora que vai além de uma simples ferramenta, evoluindo para um **colaborador** para os gestores, como detalhado no HBR Guide. Este guia descreve duas modalidades principais de interação: **Co-Pilot** e **Co-Thinker**.

O modo **Co-Pilot** foca na execução e produtividade, auxiliando gerentes em tarefas rotineiras e operacionais, como gerenciar e-mails, gerar conteúdo escrito ou apresentações, e analisar dados. É nesta modalidade que a GenAI demonstra grande velocidade e eficiência em automatizar ou otimizar atividades repetitivas ou que demandam tempo.

Os **CEOs** admitem abertamente que a IA trará mudanças profundas, exigindo que os trabalhadores aprendam **novas habilidades (reskilling e upskilling)** (*3) e, crucialmente, que **alguns empregos não retornarão** após essa onda de automação e eficiência impulsionada pela IA.

A relação entre a implementação da GenAI e a substituição gradual de funções reside precisamente na capacidade da IA de assumir tarefas que antes eram predominantemente manuais, baseadas em regras ou que demandavam processamento de grande volume de informações (o domínio do **Co-Pilot**). Ao se tornar um colaborador eficiente para a produtividade individual e operacional das equipes, a GenAI naturalmente reduz a necessidade de mão de obra dedicada exclusivamente a essas funções, tornando-as gradualmente obsoletas ou exigindo que o profissional reoriente seu foco para atividades de maior valor agregado.

No entanto, o HBR Guide também ressalta que a transformação não é apenas sobre substituição, mas sobre **colaboração humano-IA** e a emergência de um futuro de trabalho "humanAIzed". O modo **Co-Thinker**, por exemplo, foca na reflexão estratégica, resolução de problemas complexos e no aprimoramento do pensamento crítico – áreas onde a inteligência humana, complementada pela IA, se torna ainda mais valiosa. Isso indica que, em vez de eliminar todos os empregos, a GenAI está mudando a natureza do trabalho, exigindo que os profissionais desenvolvam **uma nova mentalidade** (**conversacional, experimental e responsável**) e habilidades para trabalhar ***com*** **o apoio** da inteligência artificial.

Em suma, enquanto a implementação da IA Generativa, especialmente em seu papel de Co-Pilot, leva à automação e à admissão por parte dos líderes empresariais de que algumas funções se tornarão redundantes (como aponta o InvestNews), o futuro do trabalho delineado pelo HBR Guide aponta para uma necessidade urgente de adaptação e aprendizado. As empresas que souberem integrar a GenAI de forma estratégica e preparar sua força de trabalho para a colaboração humano-IA estarão mais aptas a navegar nesta transição, maximizando os benefícios da tecnologia e mitigando o impacto da substituição de empregos através da requalificação e da reorientação das funções.

Para complementar essa visão sobre "O Futuro dos Empregos na Agenda C-Level", podemos acrescentar pontos que vão além da adaptação individual e do treinamento, abordando implicações mais estratégicas e organizacionais que cabem diretamente ao alto escalão:

1. **Redefinição da Estrutura Organizacional e dos Modelos Operacionais:**
    - Não se trata apenas de quais *empregos* somem ou mudam, mas de como as *equipes* e os *departamentos* funcionarão. A IA generativa pode achatar estruturas hierárquicas, criar novas áreas (ex: curadoria e gestão de dados para IA, engenharia de prompts avançada), ou integrar funções de forma radicalmente diferente.
    - O C-Level precisa discutir o *modelo operacional* do futuro: quão "humanAIzado" será? Quais processos serão totalmente autônomos vs. aumentados pela IA?
2. **Criação de Novos Tipos de Trabalho e Indústrias:**
    - Assim como a internet e os smartphones criaram milhões de empregos que não existiam, a IA generativa será um motor de *criação* de valor e, consequentemente, de novos tipos de ocupações. O C-Level deve estar atenta não só à otimização do que já existe, mas às oportunidades de novos produtos, serviços e mercados habilitados pela IA.
    - Isso envolve uma visão de "empreendedorismo interno" (intrapreneurship) focado em IA.
3. **Gestão do Capital Humano como Vantagem Competitiva em um Mundo IA-Driven:**
    - Se a IA automatiza tarefas, o valor humano se concentra em habilidades que a IA ainda não domina ou que são essencialmente humanas: **criatividade**, **pensamento crítico *aplicado ao contexto específico da empresa***, **inteligência emocional**, **liderança**, **ética, colaboração complexa, capacidade de adaptação rápida a cenários incertos**.
    - A agenda C-Level deve incluir como ***identificar, nutrir e reter*** esses talentos em um mercado onde essas habilidades se tornam premium. Isso vai além do treinamento; envolve cultura, reconhecimento, propósito e um ambiente que permita a colaboração efetiva entre humanos e IA.
4. **Liderança na Transição Cultural e na Gestão da Mudança:**
    - A introdução massiva de IA generativa gera ansiedade e resistência na força de trabalho. O C-Level tem o papel crucial de comunicar a visão, gerenciar expectativas, promover uma cultura de aprendizado contínuo e experimentação segura com a IA, e demonstrar como a IA pode ser uma ferramenta de *capacitação* e não apenas de substituição.
    - Líderes C-Level precisam **se tornar exemplos no uso estratégico da IA** (como **Co-Thinkers**) para inspirar suas equipes.
5. **Aprofundamento na Governança, Ética e Responsabilidade da IA:**
    - O C-Level deve ir além da conformidade básica. Questões como viés algorítmico, privacidade dos dados usados pela IA, propriedade intelectual do conteúdo gerado, e a responsabilidade em caso de erros da IA são preocupações de alto nível que afetam a reputação, a confiança e a sustentabilidade do negócio.

- Definir políticas claras e princípios éticos para o uso da IA e garantir que a organização opere dentro desses parâmetros é uma responsabilidade C-Level indelegável.

6. **Alocação Estratégica de Investimentos em Tecnologia e Pessoas:**

    - A decisão sobre onde, quando e quanto investir em ferramentas de IA generativa (além dos custos de hardware/software, mas incluindo integração, segurança e, crucialmente, *treinamento em larga escala*) é uma decisão estratégica do C-Level.
    - A métrica de sucesso não pode ser apenas a redução de custos por automação, mas também o **retorno sobre o investimento em termos de inovação, velocidade de mercado, experiência do cliente/funcionário e fortalecimento da cultura**.

Em resumo, a agenda C-Level para o futuro dos empregos com IA generativa expande-se da gestão da força de trabalho existente (reskilling/upskilling) para a ***(re)imaginação estratégica*** da própria organização, de seus modelos de negócio e operacionais, da forma como lidera e gere talentos, e de como garante um uso ético e responsável.

A transição da IA Generativa(GenAI) para a era da IA Agente

Agora vamos abordar a evolução da IA Generativa(GenAI) para acoplar o conceito de "IA Agente"(***Agentic AI***) pois este eleva a discussão de IA Generativa (como Co-Pilot/Co-Thinker) a um novo patamar. Se a IA Generativa cria conteúdo e auxilia em tarefas, a IA Agente é projetada para **agir, tomar decisões, aprender e buscar objetivos de forma autônoma** ou semi-autônoma, interagindo com o ambiente digital e, potencialmente, físico. Ela não apenas responde a prompts, mas *executa* tarefas complexas, gerencia fluxos de trabalho, negocia e resolve problemas com menos intervenção humana direta.

Entrar na era da IA Agente de forma adequada exige que as ações C-Level que discutimos sejam não apenas implementadas, mas aprofundadas e estrategicamente articuladas. Veja como cada ponto se torna fundamental:

1. **Redefinição da Estrutura Organizacional e dos Modelos Operacionais:**
    - **Relevância para IA Agente:** Se a IA Generativa muda tarefas, a IA Agente muda *processos e fluxos de trabalho inteiros*. Um agente pode, por exemplo, não apenas redigir um e-mail (tarefa), mas gerenciar todo o ciclo de relacionamento com o cliente para um segmento (processo), tomando decisões sobre o timing das comunicações, as ofertas a apresentar e o canal a usar.
    - **Ação C-Level Adequada:** O C-Level precisa ir além de reorganizar funções. Deve **redesenhar radicalmente os modelos operacionais**, identificando quais processos podem ser parcial ou totalmente entregues a agentes, como será a supervisão humana desses agentes, e como os diferentes agentes (e humanos) interagirão. Isso exige uma arquitetura organizacional "agente-first", onde a colaboração humano-agente é intrínseca.
2. **Criação de Novos Tipos de Trabalho e Indústrias:**
    - **Relevância para IA Agente:** Com agentes autônomos realizando tarefas complexas, o foco do trabalho humano migra para **supervisão de agentes, auditoria de agentes, treinamento de agentes, desenvolvimento e manutenção de agentes, e, crucialmente, a identificação dos *problemas certos* para os agentes resolverem**. Novas funções como "Gestor de Frota de Agentes Digitais", "Curador Ético de IA", "Engenheiro de Comportamento de Agentes" surgirão.
    - **Ação C-Level Adequada:** A liderança deve ter uma visão proativa na **identificação e criação desses novos papéis**, investindo em desenvolver as habilidades humanas necessárias para colaborar, gerenciar e inovar ***com*** e ***sobre*** os agentes. Não é só reskill para o que existe, mas criar o futuro do trabalho.
3. **Gestão do Capital Humano como Vantagem Competitiva:**
    - **Relevância para IA Agente:** As habilidades humanas que se tornam mais valiosas são aquelas que agentes autônomos não possuem: **raciocínio ético complexo, inteligência contextual profunda (compreender nuances políticas, culturais, emocionais que afetam as ações de um agente), criatividade irrestrita para definir novos objetivos e estratégias, empatia, e a capacidade de liderar e colaborar em equipes híbridas (humanos + agentes)**.

- **Ação C-Level Adequada:** O C-Level deve focar em **cultivar e valorizar intensamente essas habilidades humanas únicas**. A gestão de talentos muda para identificar quem tem potencial para ser um excelente "colaborador/gestor de agente" e como desenvolver essas competências. A cultura deve promover a confiança mútua entre humanos e agentes, e a segurança psicológica para experimentar e até falhar (sob supervisão) com sistemas agentes.

4. **Liderança na Transição Cultural e na Gestão da Mudança:**
    - **Relevância para IA Agente:** A automação por agentes pode gerar **medos mais profundos** do que a simples assistência de IA Generativa, pois a autonomia implica uma percepção maior de perda de controle ou substituição total.
    - **Ação C-Level Adequada:** A comunicação do C-Level precisa ser **transparente, empática e focada no propósito estratégico** de usar agentes – não apenas eficiência, mas novas capacidades, libertação humana para tarefas de maior valor, e criação de um futuro de trabalho mais inteligente. O C-Level deve **liderar pelo exemplo**, demonstrando como interagem com (e gerenciam) agentes em suas próprias funções.
5. **Aprofundamento na Governança, Ética e Responsabilidade da IA:**
    - **Relevância para IA Agente:** Este ponto é **existencial** na era da IA Agente. Se um agente autônomo toma uma decisão errada ou antiética (ex: um agente de vendas discrimina clientes, um agente financeiro faz um trade de alto risco que falha, um agente de RH demite alguém incorretamente), a responsabilidade *cai diretamente sobre a empresa e seus líderes*. A **opacidade ("caixa preta") de alguns modelos de IA se torna um risco gigante quando eles são autônomos**.
    - **Ação C-Level Adequada:** O C-Level deve estabelecer **estruturas de governança robustas, auditáveis e transparentes** *antes* da implantação em larga escala de agentes. Isso inclui definir claramente quem é responsável por supervisionar quais agentes, como monitorar seu comportamento, como intervir em caso de desvio, e quais são os princípios éticos inegociáveis que todos os agentes devem seguir. A conformidade legal e a gestão de riscos se tornam exponencialmente mais complexas e críticas.
6. **Alocação Estratégica de Investimentos em Tecnologia e Pessoas:**
    - **Relevância para IA Agente:** A complexidade técnica e a integração de sistemas para agentes são muito maiores do que para ferramentas de IA Generativa baseadas em prompts. O investimento não é apenas na "inteligência" do agente, mas na sua capacidade de interagir com sistemas legados, na segurança, na escalabilidade e, acima de tudo, na **infraestrutura humana** necessária para gerenciar e colaborar com essa força de trabalho digital autônoma.
    - **Ação C-Level adequada:** O C-Level precisa **priorizar investimentos que equilibrem a aquisição de tecnologia de agentes com o desenvolvimento da capacidade organizacional e humana** para utilizá-la de forma segura, eficaz e ética. Isso significa não apenas comprar a melhor plataforma de IA, mas investir pesadamente em treinamento avançado, em novas estruturas de gestão, em ferramentas de monitoramento e auditoria de agentes, e em pesquisa e desenvolvimento interno para adaptar a tecnologia às necessidades específicas e aos valores da empresa.

Em suma, a transição para a era da IA Agente exige que o C-Level evolua de um papel de "adotador de ferramentas" para um **"arquiteto de um ecossistema híbrido"**. A adequação não se mede apenas pela eficiência técnica, mas pela capacidade de integrar agentes autônomos de forma ética, segura e estratégica, alavancando o melhor das capacidades da IA e das capacidades humanas únicas para criar valor e garantir a sustentabilidade da empresa no futuro. As ações mencionadas anteriormente são os pilares essenciais dessa arquitetura.

(*1) https://investnews.com.br/the-wall-street-journal/ceos-admitem-ia-empregos/

CEOs já admitem: a IA vai acabar com os empregos mais burocráticos

Nesta lista estão CEOs Ford, do JPMorgan, Amazon, Anthropic; alguns cargos, como gerente de produto e engenheiro de software, já estão sendo concentrados em uma única posição.

(*2) **RESUMO DO LIVRO HBR GUIDE TO GENERATIVE AI FOR MANAGERS**

Lançado como parte da aclamada série "HBR Guides", este livro surge para preencher uma lacuna crítica identificada em pesquisas: enquanto a maioria das empresas (95%) discute IA Generativa em nível de diretoria, apenas uma pequena fração dos gestores (15%) a utiliza diariamente. A obra foi concebida para traduzir a complexidade da tecnologia em ações práticas e acessíveis, posicionando-se como uma ponte entre o conhecimento teórico e a execução gerencial. Sua notoriedade vem da credibilidade da HBR e da necessidade urgente do mercado por orientação clara e aplicável sobre o tema.

O livro se insere na coleção Harvard Business Review Guides, que inclui títulos como HBR Guide to AI Basics for Managers, HBR Guide to Data Analytics Basics for Managers e HBR Guide to Leading Teams,formando um ecossistema de conhecimento para o desenvolvimento de competências gerenciais modernas.

(*3) **Reskilling** e **upskilling** são dois conceitos centrais no desenvolvimento profissional contemporâneo, especialmente diante das transformações tecnológicas e organizacionais. Ambos se referem ao aprimoramento de competências dos trabalhadores, mas com focos diferentes:

Reskilling (requalificação):

Significa aprender novas habilidades para assumir um novo cargo ou função.

- É indicado quando a função atual está se tornando obsoleta ou será substituída por automação/tecnologia.
- Foco na **mudança de carreira ou função** dentro da empresa ou em outro setor.
- Exemplo: um operador de máquina industrial sendo treinado para atuar em análise de dados.

Quando usar:

- Mudanças tecnológicas profundas.
- Reorganização interna.
- Realocação de pessoal.

Upskilling (aperfeiçoamento):

Significa melhorar ou ampliar habilidades existentes para se manter competitivo na função atual.

- Visa acompanhar as evoluções da área ou tecnologia.
- Foco na **atualização e no crescimento dentro do mesmo cargo ou trilha de carreira.**
- Exemplo: um analista de marketing aprendendo automação de campanhas com IA.

Quando usar:

- Para aumentar produtividade.
- Para preparar líderes ou especialistas.
- Para acompanhar mudanças de ferramentas, normas ou metodologias.

Diferença-chave:

Termo	Objetivo Principal	Exemplo prático
Reskilling	Mudar de função	Caixa de banco → programador júnior
Upskilling	Evoluir na mesma função	Técnico de TI → Técnico com IA e cloud

---

Por que são importantes?

- **Redução de demissões.**
- **Melhoria da empregabilidade.**
- **Aumento da produtividade.**
- **Maior retenção de talentos.**
- **Adaptação a tecnologias emergentes.**

Fonte: https://chatgpt.com/c/686865c0-d2e0-8006-a379-6b232455e567

Livros Complementares e Expansão de Leitura:

👉 CLIQUE PARA ACESSSAR LINKS DE LIVROS E ARTIGOS RELEVANTES SOBRE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E ASSUNTOS RELACIONADOS

👉 CLIQUE AQUI PARA SABER MAIS SOBRE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

👉 CLIQUE AQUI PARA SABER MAIS SOBRE GESTÃO DE RISCOS & GOVERNANÇA

👉 CLIQUE AQUI PARA SABER MAIS SOBRE MENTORIAS

👉 CLIQUE AQUI PARA SABER MAIS DO GRUPOTREINAR