



O roteiro da estratégia de IA

Como as organizações estão implementando a Transformação Fronteiriça

Resumo executivo

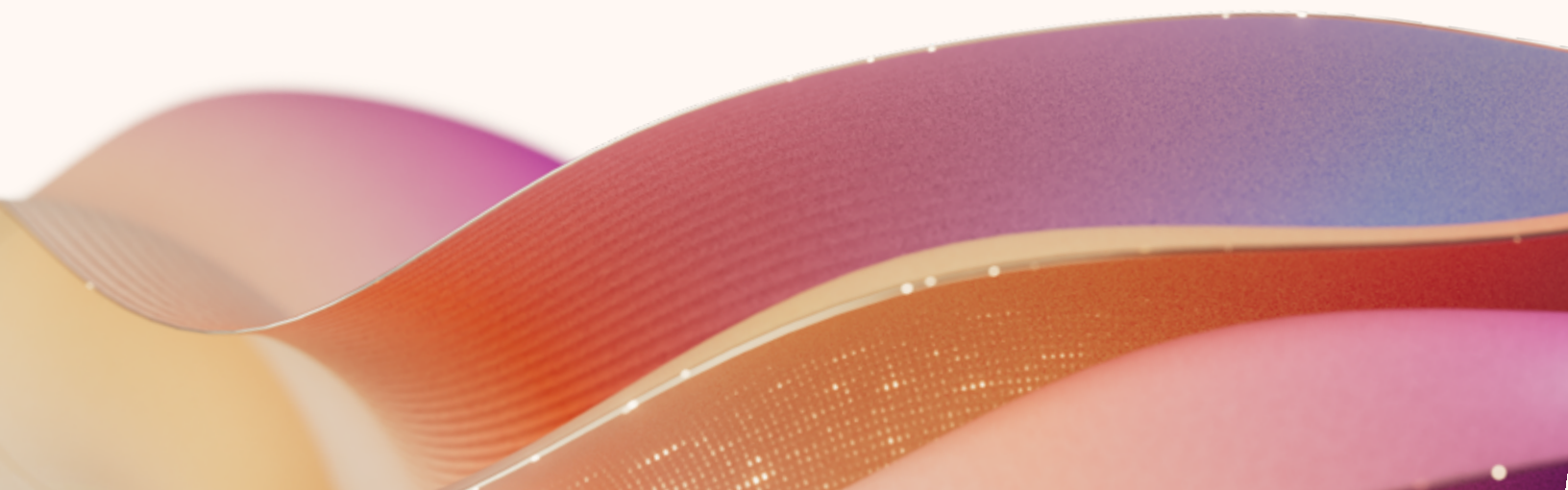
A IA está reformulando a forma como o trabalho é realizado, ajudando as organizações a otimizar operações, obter vantagens competitivas e proporcionar mais valor mais rapidamente. Colher esses benefícios requer uma base para a adoção da IA de maneira responsável, escalável e orientada por resultados. Isso também depende das competências da equipe de trabalho, capacitando as pessoas com as habilidades de IA e humanas necessárias para atuar de maneira eficaz com sistemas de IA.

As organizações estão adotando o processo Transformação Fronteiriça para criar essa base e impulsionar a inovação e o crescimento mais rápidos em suas organizações. Elas estão tornando os sistemas de IA uma parte fundamental de seus processos de negócios, transformando a maneira como suas organizações trabalham e permitindo que seus funcionários se concentrem nas tarefas que exigem julgamento, conhecimento e criatividade humanos.

O que é Transformação Fronteiriça?

Transformação Fronteiriça é a próxima evolução da transformação digital e de IA: uma reformulação holística dos negócios que alinha a IA com a ambição humana para ajudar as organizações a alcançar as mais altas aspirações e o potencial de crescimento. Isso requer ir além de casos de uso isolados de IA focados em produtividade e eficiência para integrar a IA em todos os principais processos de negócios.

Este roteiro transforma padrões validados por pesquisas e experiências de Empresas Fronteiriças bem-sucedidas em estratégias e ações práticas que podem ajudar sua organização a se tornar uma empresa impulsionada por IA.



Lições aprendidas por meio da experiência

As recomendações e orientações fornecidas aqui são informadas por entrevistas detalhadas com 70 tomadores de decisão de negócios e TI das principais organizações, todos ativamente envolvidos em suas jornadas de transformação.¹ Eles também são informados por nossa transformação interna de IA na Microsoft e pelo trabalho que fizemos para apoiar os esforços de transformação de muitos clientes.

Nessas experiências, surge um conjunto consistente de desafios.

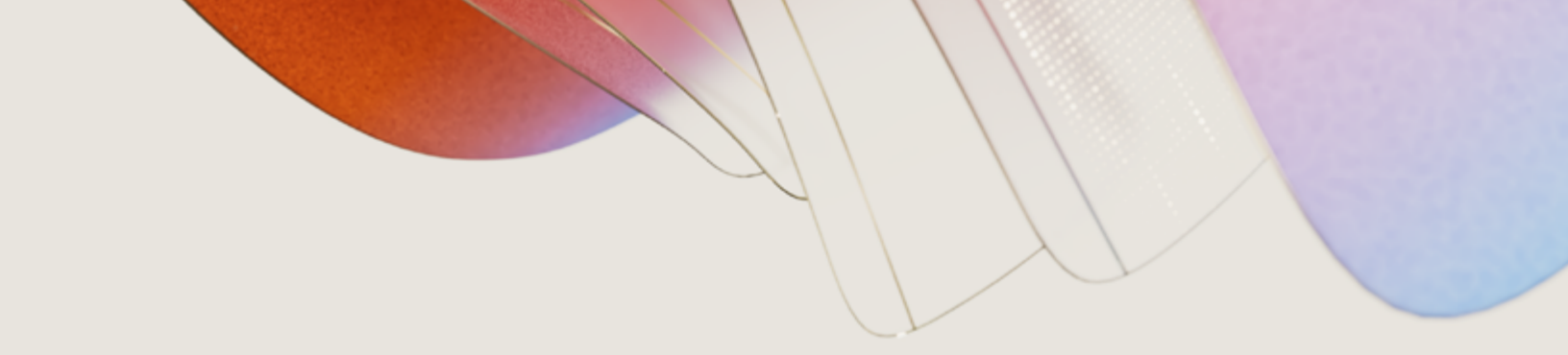
Organizações que enfrentam dificuldades na transformação com IA geralmente têm boas intenções e ideias, mas frequentemente encontram obstáculos para controlar o escopo, estabelecer confiança, gerenciar complexidade inesperada e capacitar a equipe de trabalho.

Em contraste, Empresas Fronteiriças bem-sucedidas enfrentam desafios agindo antecipadamente, planejando ciclos iterativos e mantendo uma visão clara e realista sobre as competências, requisitos e escopo da IA. Promovem a transformação ao resolver problemas reais, construindo confiança por meio de uma sequência iterativa de pequenas conquistas.

Compreender como Empresas Fronteiriças bem-sucedidas enfrentam esses desafios, e muito mais, pode ajudar a acelerar a jornada de Transformação Fronteira da sua organização.

Problema	Possível desafio	A abordagem de Empresas Fronteiriças para
Ideias abundam, mas não há um ponto de partida claro.	O volume esmagador de oportunidades torna a priorização um desafio considerável.	Concentre-se em um caso de uso mensurável antes de expandir.
O retorno sobre o investimento (ROI) é abstrato, por isso os líderes hesitam em financiar para escalar.	É difícil convencer os líderes de que evidências concretas do ROI não são o objetivo principal.	Crie transparência e mostre progresso mensurável em relação aos indicadores-chave de performance (KPIs), em vez de se envolver em experimentação isolada em caixa preta.
Os dados estão fragmentados/ não estão prontos, as saídas não são confiáveis.	Sistemas em silos com gestão de dados inadequada resultam em resultados imprecisos ou inventados.	Trate a preparação de dados como o caminho crítico. Comece criando padrões e expanda a partir daí.
Revisões de conformidade e segurança atrasam a expansão.	Os processos regulatórios e de revisão são segmentados entre diversos stakeholders, e as necessidades de testes não estão alinhadas.	Comprove a segurança envolvendo humanos no processo e aprovação por etapas.
O piloto funciona, mas a escala parece arriscada e indefinida.	A responsabilidade pela resolução das lacunas identificadas em governança, modelos operacionais e modelagem de custos não está claramente definida.	Escale passo a passo e valide um caso de uso antes de passar para o próximo.
Os usuários e clientes não confiam no agente, por isso o uso não avança.	Contatos iniciais com performance imprevisível, dados deficientes, questões de governança ou rejeição cultural da IA reduzem a confiança.	Ofereça opção de adesão (opt-in), teste com segurança e comprove resultados para os usuários finais.
As equipes não têm as habilidades e a confiança para adotar a IA amplamente.	Fluência limitada em IA, incerteza sobre como usar a IA de maneira responsável e dependência excessiva em um pequeno grupo de especialistas podem retardar a adoção e dificultar a escalabilidade.	Invista em capacitação por função, aprendizado prático e apoio à mudança para ajudar os funcionários a ganhar confiança, adotar a IA de maneira responsável e aplicá-la em fluxos de trabalho reais.

¹ Emerald Research Group: patrocinado pela Microsoft, AI Transformation Strategy Qualitative Research Report, maio de 2026.



Sumário

02

Resumo
executivo

05

Como abordar a
Transformação
Fronteiriça

09

Estratégia de
negócio

20

Fator de valor da IA
nº 2
Estratégia de
tecnologia e dados

30

Fator de valor da IA
nº 3
Estratégia e
experiência de IAe

38

Fator de valor da IA
nº 4
Organização e
cultura

47

Fator de valor da IA
nº 5
Governança e
segurança da IA

58

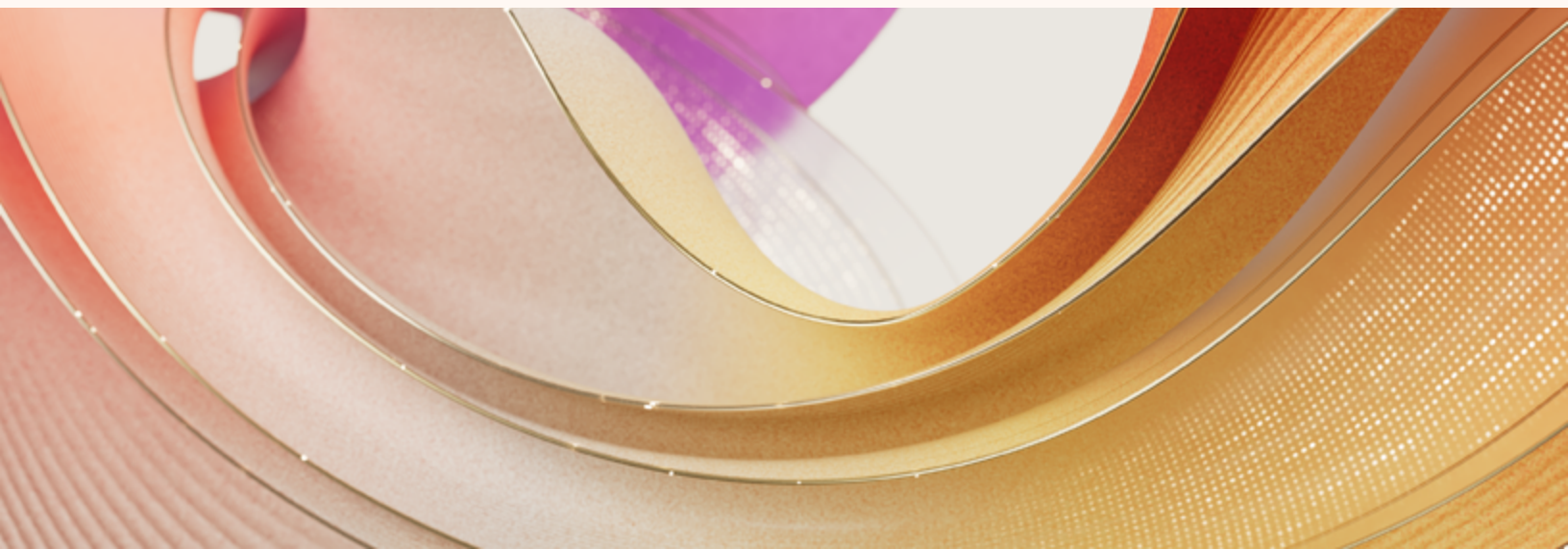
A Microsoft como
cliente zero

63

Como a Microsoft
pode ajudar?

65

Conclusão



Como abordar a Transformação Fronteiriça

A maioria das organizações vê as vantagens da Transformação Fronteiriça e os benefícios que ela oferece: escalar a IA em toda a organização e aproveitá-la para melhorar os processos de negócios.

Para aproveitar ao máximo a transformação, você precisa de uma abordagem cuidadosa e iterativa para a IA que possa abordar possíveis desafios com antecedência e alinhar sua ambição de IA com a realidade tecnológica e organizacional.

O que muda com a Transformação Fronteiriça

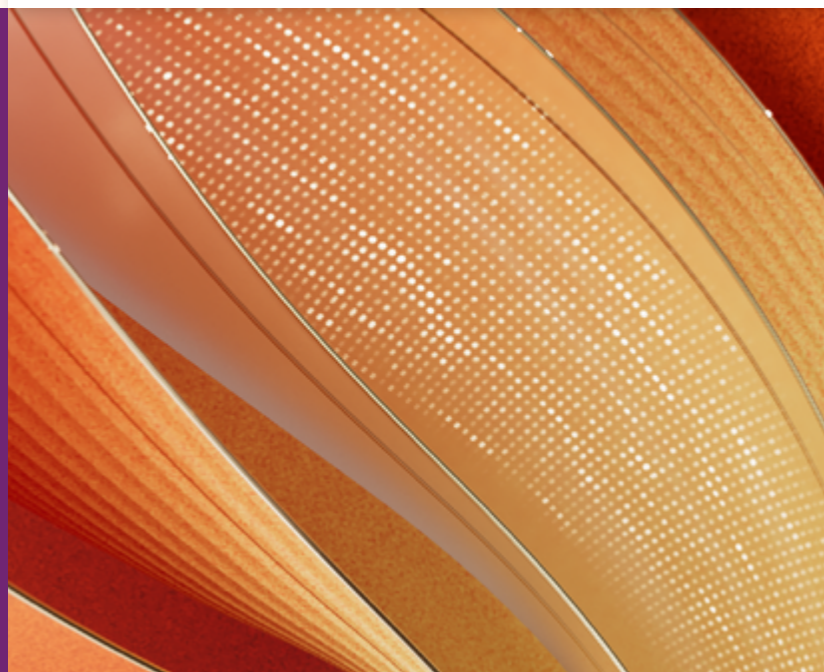
- **A IA torna-se fundamental** e está incorporada em todas as funções de negócios.
- **Os seres humanos e a IA trabalham juntos**, com os funcionários colaborando cada vez mais diretamente com os agentes.
- **Os processos são recriados**, com a IA integrada a fluxos de trabalho.
- **A IA é integrada à business intelligence contínua**, portanto, a tomada de decisões é mais rápida e mais amplamente distribuída.
- **A experimentação é substituída pela execução em escala empresarial**, com o sucesso dependendo menos de pilotos e mais do dimensionamento de sistemas de IA bem governados em toda a empresa.
- **As habilidades evoluem junto com a IA**, à medida que os funcionários desenvolvem tanto a alfabetização em IA quanto as habilidades humanas (julgamento, pensamento crítico, colaboração) necessárias para trabalhar efetivamente com sistemas de IA.

Em última análise, a transformação significa que a IA faz mais do que simplesmente melhorar a produtividade da sua equipe ou automatizar fluxos de trabalho. Ela introduz novas competências à sua organização, para que você possa alcançar resultados que antes não eram possíveis.



Tudo começou com a pergunta: "Onde estão as maiores ineficiências em nossos fluxos de trabalho?". Estávamos analisando as tarefas que exigiam muito esforço manual e questionando se havia uma maneira melhor de abordá-las.

— Vice-presidente (VP) de soluções de tecnologia, serviços financeiros



Pense na Transformação Fronteiriça como uma jornada, não um destino

A Transformação Fronteiriça não trata apenas de tecnologia. É uma mudança fundamental na forma como sua empresa cria valor e realiza o trabalho.

Comece com metas de negócios claras:

- **Crie impulso inicial**, concentrando-se em resultados de IA que são fáceis de rastrear. Isso geralmente significa começar com fluxos de trabalho ou processos de baixo risco e alto volume.
- **Faça progressos por meio da iteração, não da perfeição.** Com diferentes níveis de adoção e conhecimento de IA, a experiência prática e contínua gera confiança nos sistemas de IA e fortalece as habilidades e a confiança de que os funcionários precisam para usar as ferramentas de IA de maneira eficaz.

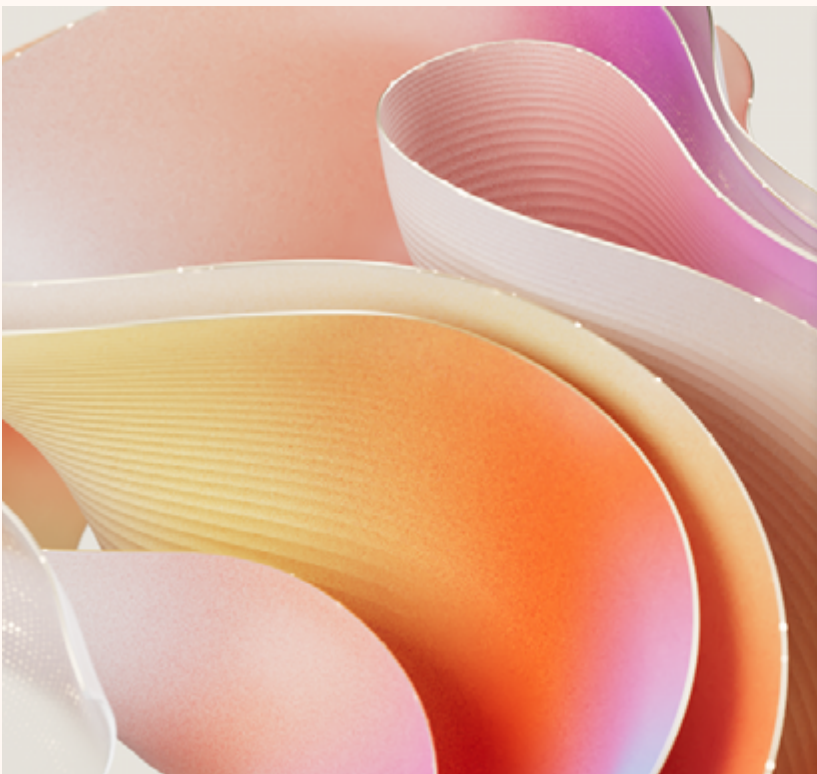
- **Escolha casos de uso que mostrem o ROI mais cedo.** Casos de uso de alto valor trazem grandes benefícios, mas frequentemente demandam muito tempo e recursos para serem implementados.
- **Trate cada projeto como um veículo de aprendizagem**, documentando o trabalho e as lições aprendidas à medida que você avança. À medida que os sistemas escalam e evoluem ao longo do tempo, mantenha a documentação atualizada em uma base de conhecimento compartilhada.

À medida que sua transformação amadurece, os ciclos piloto e de validação diminuem, a governança se torna mais integrada, a alfabetização em IA aumenta e a confiança cresce. Com ferramentas que incorporam controles claros, mais funcionários se tornam criadores, construindo suas próprias ferramentas e agentes de IA com segurança. Com o tempo, seus esforços de IA passam de uma coleção de projetos individuais para sistemas repetíveis que agregam valor comercial em toda a sua organização.



Estávamos tentando resolver esse problema de maneiras mais tradicionais há muito tempo, mas isso simplesmente não estava nos levando aonde precisávamos chegar. Foi isso que nos levou a começar a olhar para novas abordagens.

— Vice-presidente de serviços ao cliente, serviços profissionais



Avalie a prontidão para IA

A prontidão da sua organização para IA, ou seja, sua capacidade de ir além de experimentos isolados com IA e implantar, escalar e governar a IA de maneira confiável como uma competência essencial de negócios, é fundamental para o sucesso da Transformação Fronteira.

É útil avaliar sua prontidão para IA com base nesses cinco estágios.

Explorar

Neste estágio inicial, você está explorando o que a IA pode fazer, gerando ideias e realizando testes de baixo risco. Pilotos isolados e provas de conceito podem mostrar-se promissores, mas, sem um esforço centralizado e sem desenvolver compreensão e confiança precoces entre os funcionários, eles não agregarão valor à sua organização como um todo.

Planejamento

Neste momento, você está fazendo uma transição deliberada da experimentação para a identificação de maneiras pelas quais a IA pode agregar valor ao seu negócio principal. Isso inclui identificar e priorizar casos de uso, definir critérios de sucesso, alinhar stakeholders comerciais e técnicos, estabelecer controles de governança inicial e começar a identificar as habilidades e o suporte à mudança necessários para uma adoção mais ampla.

Implementar

Aqui, você começa a criar e implantar soluções de IA como sistemas em andamento: instrumentados para medição, com propriedade definida e critérios claros de sucesso para os tomadores de decisão. Um pequeno número de casos de uso priorizados entram em produção, permitindo que você prove confiabilidade, segurança e utilidade e aumente a confiança dos funcionários ao usar a IA em fluxos de trabalho reais.

Escalar

Depois que a confiança e a credibilidade na IA forem estabelecidas, você amplia para uma entrega de soluções de IA repetível, governada e em escala empresarial. Isso inclui a adoção de plataformas compartilhadas, ativos reutilizáveis, gerenciamento consistente do ciclo de vida e habilidades mais amplas, para que novos casos de uso possam ser entregues mais rapidamente, adotados de maneira mais ampla e escalados com mais eficácia.

Realizar

A IA é totalmente incorporada como uma competência de negócios principal, com valor continuamente medido e melhorado. Fluxos de trabalho habilitados por IA são o padrão, os líderes confiam nos resultados, a governança é madura e auditável, e a equipe de trabalho tem as habilidades, a confiança e os ritmos operacionais necessários para iterar continuamente e agregar valor.

Adotar os cinco fatores da prontidão para a IA

Identificamos cinco fatores essenciais que ajudam consistentemente as organizações a usar IA para gerar valor em toda a empresa:

Estratégia de negócio		Os esforços de IA são ancorados em uma estratégia de negócios mensurável e uma visão clara que ajuda os líderes a priorizar, financiar e sequenciar o trabalho em iniciativas de IA.
Estratégia de tecnologia e dados		Uma forte base tecnológica e de dados ajuda a transformar sistemas experimentais em competências centrais escaláveis.
Estratégia e experiência de IA		A adoção intencional e iterativa cria a confiança entre usuários e líderes, incentiva a adoção contínua e gera impacto sustentável nos negócios.
Organização e cultura		Gerenciamento intencional de alterações, visão de liderança e o desenvolvimento de novos modelos operacionais ajudam a impulsionar a adoção da IA e agregar valor.
Governança e segurança da IA		Uma governança sólida e controles de segurança criam confiança, incentivam a adoção e fortalecem a confiança para escalar e automatizar o uso de sistemas de IA.

Juntos, esses fatores formam uma estrutura prática e interconectada para avaliar onde você está hoje e o que precisa fazer para avançar. Quando eles são desenvolvidos em paralelo, suas equipes conseguem avançar mais rapidamente, gerenciar e mitigar riscos e aproveitar todo o valor da IA.



Estamos na fase de implementação, mas os desafios em torno de habilidades internas, segurança de dados e ROI especialmente pouco claro estão atrasando o progresso. Precisamos de casos de uso mais claros e alinhados aos negócios para justificar a escala em diferentes unidades.

— Vice-presidente global de vendas, manufatura

Fator de valor da IA nº 1

Estratégia de negócio

Empresas Fronteiriças alinham casos de uso de IA com equipes de estratégia de negócio, TI e governança desde o início. Elas começam com um problema de negócios claro, criam ferramentas e agentes de IA para resolvê-lo e medem o ROI.

Projetos iniciais de IA costumam ser agentes que automatizam tarefas de baixo risco e alto volume, com ROI fácil de medir. Esses projetos evoluem para fluxos de trabalho integrados por meio de ganhos incrementais, governança e desenvolvimento de equipe. Não é um processo de rip-and-replace: é reconstruir peça por peça, ganhando confiança à medida que avança.

Em alinhamento com sua estratégia de investimento em IA, os casos de uso são iterados com sucesso crescente, desenvolvendo-se em sistemas integrais à sua estratégia de negócio.

Quando os investimentos em IA estão alinhados com resultados estratégicos de negócios e impactos mensuráveis, o valor é o resultado.

//

Não começamos com uma grande estratégia de IA totalmente pronta. Era muito mais sobre identificar uma única área em que poderíamos fazer a diferença realisticamente e testá-la lá primeiro. Uma vez que tínhamos algo funcionando e poderia mostrar impacto tangível, foi isso que nos ajudou a expandir e trazer outras pessoas conosco.

— Vice-presidente sênior de marketing de crescimento, tecnologia financeira



Avalie sua estratégia de negócio de IA

Você tem um modelo operacional de IA de ponta a ponta e uma priorização clara de casos de uso de alto valor? Entenda seu nível atual de prontidão e analise o próximo estágio de maturidade para identificar onde você deve investir tempo e recursos.

Experimentação sem foco	Base para uma estratégia de IA empresarial	IA no planejamento de negócios	Estratégia de IA orientada pela liderança em escala	Investimento em IA e gestão de portfólio
- Engajamento da liderança limitado - Projetos experimentais de IA em grupos de negócios - Investimento mínimo - Valor de negócio pouco claro	- Metas de IA claras - Casos de uso prioritários - Resultados mensuráveis	- Projetos de IA orientados por planos de negócios - ROI e KPIs acompanhados no nível da organização	- Iniciativas de IA escaladas em toda a organização - Performance avaliada regularmente pela liderança	- IA totalmente integrada ao modelo de negócios e à tomada de decisões - ROI mensurável em toda a empresa - IA como competência empresarial

Determine as próximas etapas

Com base no seu estado atual, quais são suas próximas etapas para chegar a um modelo operacional de IA de ponta a ponta com casos de uso priorizados e de alto valor?

Crie sua visão de IA e identifique casos de uso

Sem eles, os esforços de IA tendem a se fragmentar. Entre as organizações que entrevistamos e que enfrentaram dificuldades com a complexidade da execução da IA, 15% citaram a falta de adesão dos executivos e de alinhamento estratégico como um obstáculo para a adoção da IA.

Você não precisa de um manifesto de IA sofisticado para começar, mas, mesmo nas fases iniciais da sua jornada de Transformação Fronteiriça, você se beneficiará de uma visão que proporcione clareza, consistência, continuidade e casos de uso de IA com ROI mensurável.



Sabemos que a IA tem valor, mas ainda estamos no início e buscando entender como medi-lo. Atualmente, os esforços estão espalhados entre equipes isoladas, sem uma estratégia central, levando à duplicação e à falta de alinhamento.

— Vice-presidente de TI, varejo

Considere os principais elementos de uma visão de IA

Sua visão estratégica para a IA deve incluir esses elementos.

Patrocínio executivo. Nas organizações que avançam de fato, os líderes seniores vão além de simplesmente aprovar iniciativas de IA. Eles permanecem envolvidos, defendendo ativamente iniciativas, reforçando prioridades e responsabilizando as equipes pelos resultados. Esse patrocínio cria permissão para inovar e oferece clareza em torno do que mais importa.

Conexões claras entre a IA e as prioridades de negócios. Mais de 70% das organizações com estratégia avançada e prontidão para execução relatam que a liderança comunica uma visão de IA claramente alinhada à estratégia de negócio.² Elas sabem por que estão investindo em IA e quais resultados de negócios ela apoia, além de equilibrar iniciativas de ROI de curto prazo com apostas de longo prazo e maior risco, capazes de transformar a forma como a organização opera e compete.

Métricas relevantes para o negócio.

Empresas Fronteiriças definem claramente os resultados antes de iniciar o desenvolvimento, concentrando-se em métricas claras e mensuráveis e mantendo os esforços focados. O resultado desejado pode ser simples; p. ex., volume de chamadas reduzido ou processos internos mais rápidos. Quando o valor é visível e rastreado em termos de negócios, a IA permanece na agenda da liderança.

Competências e habilidades da equipe de trabalho. As organizações definem como vão desenvolver o letramento em IA, habilidades específicas de função e programas de aprendizagem contínua para apoiar a adoção em larga escala.

Decisões estratégicas de financiamento. Em vez de distribuir pouco o investimento em IA em iniciativas desconectadas, as organizações maduras protegem o orçamento para casos de uso priorizados que se alinham com fluxos de trabalho críticos para os negócios e proporcionam um impacto claro. Para mostrar o sucesso no curto prazo enquanto sustentam as estratégias de IA ao longo do tempo, equilibram investimentos em iniciativas comprovadas que apresentam ROI rápido com investimentos em IA com maior risco e maturação mais lenta, mas que podem transformar a maneira como as organizações operam e competem.

Gestão proativa de riscos. Uma visão eficaz de IA aborda explicitamente os potenciais riscos causados pelas tecnologias de IA. Esses riscos vão desde privacidade e segurança de dados até viés de modelo, conformidade e confiabilidade operacional. As Empresas Fronteiriças mantêm a responsabilidade pela gestão de riscos dentro da organização, antecipando esses desafios desde cedo e definindo estruturas claras de gestão de riscos, atribuição de responsabilidades e estratégias de mitigação. Elas mudam a conversa de *Devemos fazer isso?* para *Como fazemos isso com segurança?*

Compromisso com a IA responsável (RAI).

Organizações líderes incorporam os princípios de IA responsável diretamente em sua estratégia desde o início, criando justiça, transparência, privacidade, segurança e responsabilidade em cada projeto de IA. Ao alinhar as iniciativas de IA a padrões éticos claros e práticas de gerenciamento de riscos, elas criam a confiança necessária para uma adoção ampla, reduzem o risco regulatório e de reputação e fortalecem a confiança para inovar em escala.

Com esses elementos em prática, sua visão de IA ajuda a priorizar iniciativas de IA para impacto nos negócios.

² Pesquisa de Preparação de Agentes da Microsoft, setembro de 2025.

Comece pequeno, com um caso de uso restrito e fácil de medir

Embora partam de pontos distintos, todas as Empresas Fronteiriças convergem em um único caso de uso viável e mensurável para passar da experimentação para a execução. Elas não criam imediatamente um plano de desenvolvimento de IA em grande escala. Em vez disso, começam com um caso de uso restrito que é fácil de medir, ajuda as equipes a criar habilidades práticas e confiança e cria uma base para uma adoção mais ampla.

Avalie os processos internos para priorizar casos de uso

Para escolher este primeiro caso de uso e priorizar outros, comece com a identificação e avaliação de processos internos. Os processos que geram mais atrito, custo ou risco, como tempos de atendimento prolongados ou fluxos de trabalho ineficientes, podem ser candidatos ideais para casos de uso de IA capazes de proporcionar um ROI significativo em um curto prazo.

Você deve estar confiante de que esses casos de uso são viáveis. Considere a complexidade dos dados e das interações entre sistemas, os requisitos de segurança e conformidade, e como resultados específicos se conectarão ao ROI, eficiência, qualidade ou conformidade alinhados às prioridades do negócio.

Para o seu primeiro caso de uso, você está buscando um ganho rápido com resultados significativos que possam servir de base para futuras iniciativas.

À medida que suas iniciativas de IA se expandem, avaliar casos de uso de IA usando esses critérios pode ajudar você a modernizar fluxos de trabalho e gerar valor para a implantação de agentes.



Vamos escolher um caso de uso muito específico em que sabemos exatamente quais são os bons resultados e direcionar esforços para alcançá-los.

— Vice-presidente de soluções de tecnologia, serviços financeiros

Incorpore a IA em planos de negócios e acompanhe os resultados

Seu primeiro caso de uso define o cenário com pequenos ganhos e ROI visível. Mesmo com o progresso, comece a planejar a incorporação da IA em planos de negócios em toda a empresa e estabeleça processos que manterão um fluxo constante de casos de uso de alta prioridade na fila e fornecerão controles para ajudar você a escalar com segurança.

Desenvolva uma estrutura de priorização de casos de uso baseada em critérios de negócios

Estabeleça um processo de priorização de casos de uso que considere viabilidade, risco e valor para o negócio, e implemente-o em toda a organização. Avaliar casos de uso de maneira consistente em toda a organização promove ampla participação e visibilidade em nível de portfólio, ajudando a gerenciar e escalar sua estratégia de IA.

Cada caso de uso selecionado deve atender a esses critérios:

- Enfrenta um desafio de negócio.
- O risco é identificado e gerenciável.
- O caso de uso alinha-se às prioridades estratégicas.
- É bem adequado para IA.
- Você pode validar o sucesso antes de expandir.
- Você pode criar um ciclo de expansão repetível sem perder o controle.
- Há financiamento e pessoal disponíveis.
- Você pode obter patrocínio executivo e visibilidade.

Se preferir adotar uma estrutura de priorização existente, a [Estrutura de Decisões de IA da Microsoft](#), às vezes chamada de estrutura de decisão de Negócios, Experiência, Tecnologia (BXT), pode ajudar você a avaliar casos de uso de agentes com base em três dimensões: impacto nos negócios, experiência e viabilidade tecnológica. Ao avaliar esses fatores, você pode escolher casos de uso que agregam valor, são adotados pelos usuários e podem ser implementados com segurança.



Elaborando um caso de negócio para a IA

- Para casos de uso de alto valor, analise trabalhos repetitivos e baseados em regras que ainda exigem julgamento.
- Avalie as ferramentas e processos existentes, identificando onde a IA pode oferecer oportunidades para integrar dados e tornar os fluxos de trabalho mais eficientes de formas que antes não eram possíveis.

- Integrar casos de uso a fluxos de trabalho existentes.
- Identifique processos existentes que podem ser reimaginados, um passo de cada vez.

À medida que os casos de uso forem aprovados, garanta suporte executivo, integrando-os à estratégia de negócio e incluindo-os nos portfólios de investimento em IA da organização.

Casos de uso de IA agêntica e indicadores em diferentes áreas do negócio

O valor da IA se concentra em trabalho repetitivo, que consome muito tempo, é baseado em regras, mas ainda exige julgamento humano, fornecendo o maior valor quando é aplicada a fluxos de trabalho críticos para os negócios e escalada de maneira planejada. Casos de uso de IA agêntica podem fornecer ROI convincente em funções de negócios principais.

	Agente	ROI
Atendimento ao cliente	• Assistente de IA de self-service (atribuição de suporte) • Assistente de IA sempre ativo (resolução de problemas)	• Redução do volume de chamadas • Redução do tempo necessário para resolução
Vendas	• Assistente de IA de vendas (geração de leads) • Automação de respostas a solicitações de proposta (RFP) (envolvimento do cliente) • Assistente de IA de vendas sempre ativo (envolvimento do cliente)	• Aumento de vendas adicionais e cruzadas • Aumento do ROI médio das vendas
RH	• Consulta ao RH (envolvimento dos funcionários) • Busca de candidatos com IA (recrutamento) • Assistente de IA para desenvolvimento de carreira (gerenciamento de talentos)	• Redução do custo por contratação • Horas de integração reduzidas • Horas de RH reduzidas por nova contratação
Jurídico	• Gerenciamento automatizado de conformidade (conformidade) • Gerenciamento de contratos otimizado por IA (contratos) • Consultoria jurídica (serviços de consultoria)	• Redução das horas de advogados por contrato • Redução do tempo de revisão de documentos
TI	• Modernização de aplicativos por IA (operações de TI) • Agente de helpdesk por IA (operações de TI) • Avaliação e mediação orientadas por IA (segurança e conformidade)	• Redução do esforço nas operações de TI • Menor tempo de inatividade não planejado • Redução do tempo de resolução de problemas

Definir resultados mensuráveis

Você descobrirá que a IA pode assumir uma variedade de tarefas que oferecem benefícios mensuráveis.

Aumento da produtividade: execute tarefas de várias etapas de maneira autônoma, reduzindo a necessidade de supervisão humana e permitindo que os membros da equipe se dediquem a trabalhos mais estratégicos.

Redução de custos: assuma fluxos de trabalho rígidos para reduzir o esforço operacional, a gestão manual de exceções e os custos indiretos, promovendo uma eficiência de custos significativa e duradoura.

Maior exatidão: tome decisões em cenários variáveis ou ambíguos com base em interpretação, avaliação de contexto e validação dinâmica, minimizando erros que a automação tradicional baseada em regras não consegue detectar ou tratar.

Conformidade aprimorada: monitore ações continuamente e aplique políticas de maneira contextual, encaminhando anomalias em tempo real. Interprete requisitos regulatórios para reduzir lacunas de conformidade que surgem em processos manuais ou em automações estáticas.

Melhoria na colaboração: atue como colegas inteligentes de trabalho, interpretando intenções humanas, coordenando sistemas e colaborando com outros agentes, melhorando a comunicação e reduzindo atritos entre equipes e funções.

Segurança fortalecida: avalie padrões de maneira proativa, detectar desvios e aplicar regras de segurança de modo autônomo, fortalecendo a postura de segurança além dos controles de acesso estáticos ou conjuntos de regras predefinidos.

Tempo de resposta reduzido: os agentes podem orquestrar autonomamente fluxos de trabalho de ponta a ponta, resolvendo ambiguidades e tratando casos excepcionais sem esperar por intervenção humana, acelerando os tempos de conclusão de processos complexos.

Tomada de decisão simplificada: os agentes podem automatizar pesquisas, analisar comentários e gerar insights competitivos, resumindo os detalhes de que sua equipe precisa para tomar decisões informadas mais rapidamente.

Escalabilidade: os agentes escalam o trabalho cognitivo, não apenas tarefas repetitivas. Eles coordenam atividades, distribuem workloads e se adaptam à demanda sem exigir aumentos proporcionais de equipe ou engenharia de automação.



Expandindo iniciativas de IA com liderança engajada

Organizações bem-sucedidas tratam suas iniciativas de IA como um portfólio de investimentos gerenciado. Elas avaliam continuamente a performance, o financiamento e o alinhamento. Por meio de conquistas sucessivas de pequena escala, ganham confiança na IA e desenvolvem práticas sólidas de governança e operação.

Avalie seu portfólio de IA

Entre equipes e projetos diferentes, as organizações geralmente abrangem vários estágios. As empresas que escalam a IA com êxito não tratam as iniciativas como projetos isolados. Elas os gerenciam como um portfólio de investimentos, com supervisão clara, acompanhamento de performance e capacidade de ajustar à medida que as condições mudam.

Reconheça que ganhar confiança para escalar é incremental. A prontidão dos dados é o requisito fundamental para investir em casos de uso. Casos de uso bem-sucedidos geram mais volume. O gerenciamento de alterações promove a adoção, levando a uma expansão. A visibilidade desse processo cria confiança.

Tenha tudo pronto para avaliar o estado atual do seu portfólio de IA

- **Existe uma estratégia de supervisão e reequilíbrio?** Para alocar recursos de maneira estratégica, você deve considerar regularmente a performance, o alinhamento com a estratégia organizacional e o prazo, para garantir a maximização do ROI.
- **Você tem um plano geral de investimento em IA?** Para garantir que os projetos de IA priorizados recebam o financiamento e o suporte necessários para terem sucesso, você deve ter um plano concreto para alocar orçamento e recursos entre os projetos. Um plano de investimento acelera a entrega, demonstra o compromisso executivo e minimiza o risco de diluir recursos entre muitos projetos.
- **Você revisa o portfólio regularmente?** A revisão regular traz agilidade ao gerenciamento do portfólio, possibilitando respostas rápidas às mudanças nas necessidades do negócio, desenvolvimentos tecnológicos e marcos incrementais dos projetos, com refinamento, redirecionamento, renovação de esforços ou até mesmo uma pausa.
- **Você está registrando e compartilhando as lições aprendidas?** Isso é particularmente crucial no início da sua jornada de IA, embora seja importante em todas as etapas utilizar os sucessos e desafios para aprimorar sua trajetória. Aplicar as lições aprendidas pode ajudar sua organização a evitar falhas, investir sabiamente e impulsionar a transformação dos negócios.



Integrar a IA por toda a empresa

À medida que seu uso da IA se expande, você provavelmente verá temas comuns surgirem em casos de uso de IA e projetos em amadurecimento. Para escalar com sucesso, é necessário apoio executivo contínuo, patrocínio comprometido e bem informado, dados limpos e confiáveis, governança sólida, financiamento consistente e estratégico e confiança consolidada em resultados visíveis.

Fortaleça a confiança na IA para expandir a adoção

À medida que a adoção da IA aumenta, a crescente confiança torna-se a base fundamental para escalar o impacto em sua organização.

Internamente, a confiança aumenta e a adoção cresce à medida que os sistemas de IA demonstram exatidão e assumem mais do workload diário. Os funcionários têm mais tempo para gastar em trabalhos estratégicos e criativos.

À medida que a confiança é comprovada, aplicativos e agentes são disponibilizados aos clientes, melhorando a satisfação do cliente, reduzindo a carga sobre o atendimento ao cliente e liberando tempo para lidar com problemas mais complexos.

Em toda a empresa, as iniciativas de IA começam a escalar entre equipes e funções.

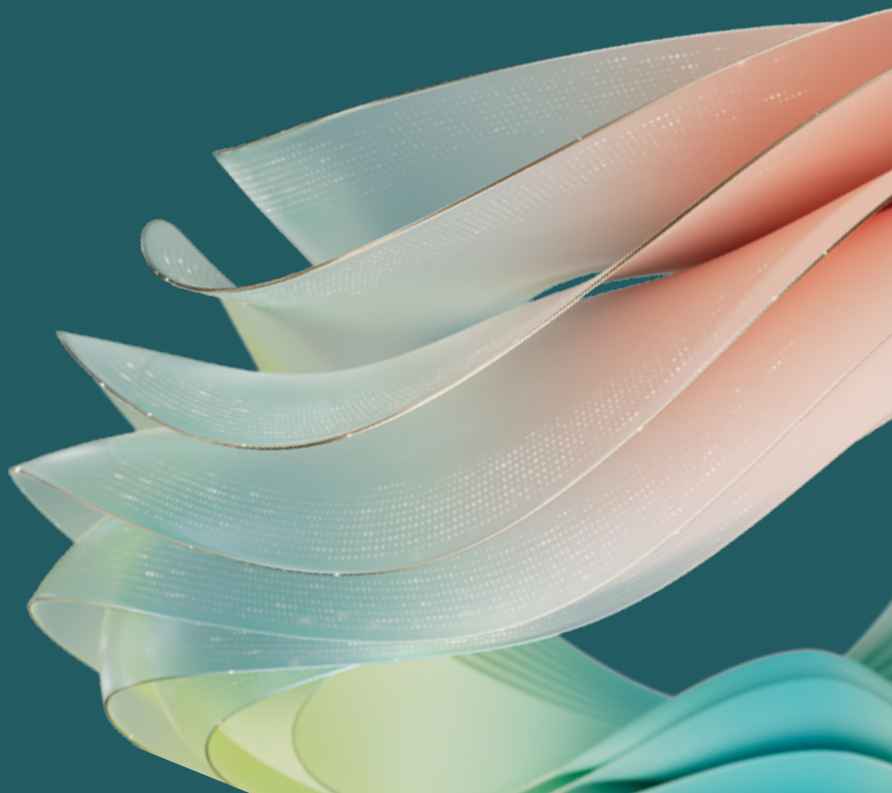
A IA torna-se totalmente integrada à estratégia organizacional e à criação de valor. Como um diferencial competitivo, a IA torna-se central para a visão da empresa. As iniciativas de IA entregam valor mensurável e recorrente.

Comunique seu sucesso à medida que o uso de IA cresce

Este é um bom momento para definir como você medirá o valor das iniciativas de IA em toda a empresa. Considere implementar um scorecard ou painel para rastrear KPIs das iniciativas de IA, incluindo redução de riscos e governança, no nível executivo.

À medida que você continua a escalar, os processos de IA estabelecidos tornam-se parte integrante da dinâmica da organização.

- Os executivos fornecem suporte contínuo, revisando portfólios e resultados de IA em uma cadência regular.
- As estratégias de IA são financiadas, monitoradas e ajustadas à medida que o progresso é feito e as necessidades comerciais e competitivas mudam.
- Casos de uso são priorizados regularmente usando uma estrutura consistente.
- As lições aprendidas são integradas ao portfólio e ao processo.



Escale de maneira segura e eficaz

Para manter o controle à medida que escalam, Empresas Fronteiriças adotam as seguintes estratégias:

Expanda um desafio de negócios de cada vez.

Comece com casos de uso específicos e bem definidos. Evite implementações amplas que aumentam o risco e a complexidade.

Valide o sucesso antes de expandir.

Avalie a performance e os resultados logo no início, utilizando métricas claras para fortalecer a confiança antes de avançar para o próximo caso de uso.

Use a transparência para manter a confiança.

Controles claros, supervisão humana e performance visível ajudam a alinhar os stakeholders e reduzir a resistência à medida que os agentes escalam. A participação das áreas jurídica e de conformidade nas conversas iniciais ajuda a reduzir obstáculos.

Crie um ciclo de expansão repetível.

Cada agente bem-sucedido estabelece padrões para dados, governança e fluxos de trabalho que tornam as implantações subsequentes mais rápidas e fáceis. Quanto mais você documenta, mais fácil é reaproveitar.

Antecipe obstáculos

Gerencie o fluxo de ideias. Muitas ideias sem um ponto de partida claro podem ser difíceis de administrar, resultando em estagnação.

Seja transparente sobre a medição e o progresso. Quando o ROI não é percebido ou parece intangível, os líderes hesitam em financiar experimentações pouco transparentes em larga escala.

Alinhe as equipes de TI, governança e negócios para garantir aprovações e implantações. Quanto mais cedo você alinhar todos os principais envolvidos, melhor.

Identifique os stakeholders relutantes e aborde as preocupações desde o início. Stakeholders mais cautelosos em relação a riscos podem incluir as áreas jurídica, de segurança, finanças e outros funcionários preocupados com a segurança da IA, os impactos no trabalho e o ROI.



Você precisa revisar a arquitetura, a segurança e o risco desde o início e garantir que tudo esteja alinhado. Uma vez que essa base esteja estabelecida, é muito mais fácil avançar com as soluções e obter o apoio do negócio.

— Vice-presidente de TI, varejo



Alcançar o objetivo: IA incorporada à estratégia e à criação de valor

Você chegou ao ponto em que a IA é uma competência empresarial, integrada firmemente à sua visão, ao seu modelo de negócios e à sua tomada de decisão.

- A IA como um fator no ROI, medido em toda a empresa, oferece valor repetível e pode ser um diferencial competitivo.
- Como parte de sua estratégia empresarial, o investimento e os objetivos da IA são incorporados no planejamento de processos em toda a organização e as iniciativas de IA são relatadas no nível executivo.
- Um plano de investimento em IA, que é revisado regularmente, define o orçamento e a alocação de recursos com base na prioridade e nos retornos esperados para projetos em seu portfólio.
- As iniciativas de IA são gerenciadas, revisadas e ajustadas utilizando uma abordagem de portfólio. (As organizações geralmente ampliam os investimentos em iniciativas de IA que apresentam resultados e podem pausar ou ajustar aquelas que ficam abaixo das expectativas.)
- Toda implementação de IA é governada, está em conformidade e é segura. Os processos e controles estão em vigor para que você continue expandindo suas competências de IA e apoiando novos empreendimentos de negócios, mercados, equipes, produtos e muito mais.
- Seu crescimento não está mais limitado pelo número de colaboradores. Em vez disso, você pode aumentar a capacidade utilizando software, gerenciando volumes mais altos de trabalho e distribuindo workloads conforme se adapta à demanda.

Troque a hesitação por uma execução confiante

- **Não espere a perfeição para começar.** Empresas Fronteiriças avançam com as habilidades e a infraestrutura disponíveis, aprendendo e evoluindo ao longo do caminho.
- **Aja mesmo diante da incerteza.** Empresas Fronteiriças avançam com casos de uso para identificar e solucionar desafios de risco, governança e integração, em vez de aguardar que todos esses pontos sejam resolvidos previamente.
- **Mostre, não apenas conte.** Concentre as implementações iniciais em usuários e equipes mais receptivos à IA. A resistência diminui quando os funcionários percebem que agentes estão reduzindo o trabalho manual e apoiando suas funções.
- **Transforme as iniciativas iniciais de IA em sistemas replicáveis.** Aproveite ao máximo as conquistas iniciais, o ROI indireto, o patrocínio executivo e os defensores dos agentes para manter o impulso e escalar. Em seguida, avance com casos de uso novos e mais complexos e escale-os mais rapidamente.

Fator de valor da IA nº 2

Estratégia de tecnologia e dados

Quando os dados são confiáveis e a infraestrutura tecnológica é projetada para crescimento, a IA torna-se uma competência repetível em vez de uma série de experimentos isolados. Com essa base, você pode fornecer resultados consistentes, incorporar a IA em sua organização e gerar impactos mensuráveis nos negócios.

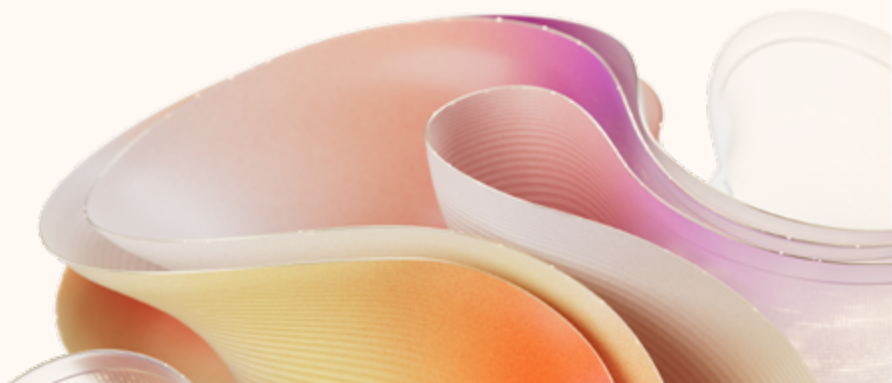
Tenha esses pontos-chave em mente ao abordar suas estratégias de tecnologia e dados:

Considere a prontidão de dados como um pré-requisito. A qualidade dos dados, os controles de identidade e acesso e a governança precisam ser abordados antes de expandir as competências de IA.

Construa e conecte a infraestrutura de maneira incremental. Os primeiros casos de uso da IA podem exigir recursos mínimos e integração entre sistemas. Integre ferramentas e agentes de IA à sua infraestrutura mais ampla somente depois que sua confiabilidade for comprovada.



Estabilize as bases antes de escalar as competências de IA. Depois de estabelecer pipelines de dados, padrões de governança e sistemas de monitoramento, você pode escalar seus agentes e sistemas de maneira mais rápida e segura.



É muito importante configurar corretamente seus dados, infraestrutura e arquitetura de segurança cibernética desde o início. Você precisa avaliar em quais sistemas deseja integrar e quais serão essas fontes de dados.

— Vice-presidente de tecnologia e segurança cibernética, varejo

Avalie Sua prontidão tecnológica e de dados atual

Suas bases de dados, infraestrutura e equipes de TI estão preparadas para escalar a IA de maneira responsável? Entenda seu nível atual de prontidão e analise o próximo estágio de maturidade para identificar onde você deve investir tempo e recursos.

Base de dados emergente	Desenvolvimento da base	Plataforma pronta para produção	Infraestrutura em toda a empresa	Otimização contínua
- Dados isolados ou com qualidade limitada - Nenhuma infraestrutura de IA além de experimentos individuais - Começando a avaliar dados, plataformas necessárias para IA agêntica	- Esforços em andamento para implementar a prontidão dos dados e estabelecer a infraestrutura inicial de IA - Começando a configurar recursos em nuvem, híbridos e na infraestrutura local, data lakes e ambientes de área restrita para casos de uso de IA agêntica	- Plataforma de dados e IA robusta e escalonável implementada para implantar soluções de IA em escala - Pipelines de dados alimentam modelos de IA de produção - Ferramentas e ambientes dão suporte ao desenvolvimento, à implementação e ao monitoramento confiável de modelos	- Plataforma de dados é unificada, atende a várias equipes - Soluções de IA agêntica integradas aos sistemas corporativos, incorporadas aos processos de negócio. - A infraestrutura processa workloads IA em larga escala e em tempo real com segurança e eficiência	- Arquitetura de dados e infraestrutura de IA continuamente aprimoradas - Novas tecnologias de IA prontamente adotadas, com suporte de plataforma e ferramentas de dados - Dados tratados como ativo estratégico, promovendo a inovação contínua em IA

Determine as próximas etapas

Com base no seu estado atual, quais são seus próximos passos para criar uma infraestrutura de dados e tecnologia escalável e bem governada que possa apoiar seus crescentes esforços de adoção de IA?

Avalie a qualidade dos dados e a prontidão para IA

Durante o estágio de exploração, é comum encontrar dados fragmentados ou que exijam preparação manual substancial antes que os sistemas de IA possam utilizá-los. Sem qualidade, consistência e governança de dados confiáveis de maneira sistemática, os resultados da IA podem ser inconsistentes, difíceis de escalar e gerar pouca confiança

Com uma base de dados confiável, unificada e bem governada, suas ferramentas e agentes de IA podem ir além de pilotos isolados e escalar de maneira confiável para competências seguras, repetíveis e de alcance corporativo.

Para preparar seus dados e sistemas para a IA:

Realize a avaliação formal da maturidade de dados.

- Investigue quais dados você tem, como são acessados e como são usados.
- Desenvolva uma avaliação estruturada e minuciosa que identifique lacunas na qualidade dos dados, disponibilidade e governança antes que elas causem problemas com seus casos de uso da IA.

Identifique e resolva lacunas nos dados necessários para dar suporte aos seus casos de uso.

- Documente todos os dados necessários, incluindo sistemas, registros e atributos exigidos para produzir resultados confiáveis.
- Avalie esses dados e identifique lacunas, como campos ausentes, fontes em silos, acesso limitado ou padrões inconsistentes.
- Identifique as dependências dos pontos de contato de dados e tecnologia para entradas, saídas e sistemas de suporte.
- Crie um plano para fechar as lacunas, incluindo ações de limpeza de dados, integração, governança e manutenção contínua.



No papel, tínhamos todos os dados necessários, mas eles estavam dispersos por vários sistemas e nem sempre estavam alinhados. Tivemos que criar uma estrutura em torno de quais dados usar e quando, caso contrário, as saídas simplesmente não eram confiáveis.

— Vice-presidente sênior de marketing de crescimento, tecnologia financeira

Racionalize e modernize dados herdados.

- Identifique fontes de dados herdados e dívidas técnicas. Isso pode incluir dados em plataformas desatualizadas, arquiteturas fragmentadas e estruturas de dados inconsistentes que dificultam o trabalho dos sistemas de IA.
- Considere opções de modernização, como reformulação, refatoração, arquivamento ou desativação de sistemas e conjuntos de dados herdados.
- Consolide seus dados em plataformas modernas escaláveis e unificadas que oferecem suporte a arquiteturas padronizadas, governança forte e recursos nativos de nuvem compatíveis com IA.

Crie um modelo semântico corporativo unificado para seus dados.

- Defina um modelo semântico consistente para as principais entidades de negócios; por exemplo, assegurando definições comuns para conceitos como *cliente*, *pedido* e *região* entre seus sistemas e equipes.
- Identifique e resolva inconsistências na forma como seus dados são definidos e utilizados em diferentes fontes, eliminando conflitos que podem levar a resultados de IA não confiáveis.
- Centralize a padronização e a governança das definições de dados para que os sistemas de IA possam interpretar corretamente os dados, escalar em casos de uso e fornecer resultados confiáveis de maneira consistente.



Inicie o desenvolvimento de uma infraestrutura pronta para IA

Se você chegou à fase de planejamento, seus esforços para estabelecer a prontidão de dados estão em andamento. Sua próxima prioridade deve ser estabelecer as bases para uma infraestrutura pronta para IA projetada para oferecer suporte ao desenvolvimento, à implantação e às operações contínuas de IA em escala. Essa infraestrutura deve fornecer:

Escalabilidade, para que workloads de IA possam crescer à medida que a demanda aumenta.

Segurança e identidade por padrão, para que dados e ações sejam continuamente protegidos.

Acesso a dados confiáveis, com limites claros e integrações controladas.

Visibilidade operacional, tornando a performance, o uso e os custos transparentes.

Flexibilidade, permitindo uma combinação de soluções Low Code, pro-code e soluções empacotadas.

Organizações bem-sucedidas desenvolvem competências de maneira incremental, comprovando confiabilidade e governança em cada etapa antes de expandir. É fundamental planejar desde o início da sua jornada de transformação para garantir que sua infraestrutura dê suporte à adoção ampla de IA.

À medida que você começa a criar sua infraestrutura de IA:

Aborde a governança de dados desde o início.

- Para que a IA seja escalada com segurança, confiabilidade e confiança, estabeleça uma governança que abranja todo o ciclo de vida dos dados, incluindo ingestão, treinamento de modelos, inferência e operações.
- Considere a governança de dados como uma forma de promover inovação com segurança, e não como um obstáculo que limite ou impeça sua equipe de usar novas tecnologias.
- No nível organizacional, estabeleça responsabilidades, padrões e controles de dados claros que acelerem e facilitem a criação e implantação de ferramentas e agentes de IA, garantindo também a segurança.

Adote uma plataforma gerenciada.

- Uma plataforma de IA compartilhada e gerenciada oferece uma infraestrutura comum para desenvolver, implantar e gerenciar modelos de IA, aplicações e agentes em toda a organização.
- A plataforma reduz a duplicação e permite a aplicação de controles e governança centralizados sobre todos os agentes, ferramentas e conexões de dados.
- Ela também ajuda você a escalar: seus modelos, dados e insights são reutilizáveis em vários casos de uso e, ao mesmo tempo, impõem governança e gerenciamento de ciclo de vida consistentes em toda a empresa.

Desenvolva zonas de destino na nuvem otimizadas pela IA.

- Use padrões e configurações predefinidos para criar ambientes prontos para implantação com controles internos de rede, identidade, segurança e política.
- Padrões oferecem um ponto de partida estruturado para IA escalável, para que você possa criar uma infraestrutura segura e escalável para suas soluções de IA.
- Levar em conta os requisitos de IA no design da sua zona de destino ajuda a minimizar o risco de problemas de latência, picos de custos, comportamentos inconsistentes do modelo e lacunas de segurança.

Adote uma estrutura consistente de integração de IA.

- Implementar uma estrutura de integração reutilizável (por exemplo, protocolo de contexto de modelo [MCP], OpenAPI ou conectores corporativos semelhantes) diminui consideravelmente o tempo e o esforço necessários para integrar novas ferramentas de IA aos sistemas.

Atualize suas práticas de gerenciamento de custos.

- O uso de IA pode escalar rapidamente e o preço varia conforme o modelo e o tipo de workload, de modo que pequenas escolhas de design podem ter um impacto financeiro desproporcional. Projete visando eficiência de custos desde o início, avalie continuamente os padrões de uso e refine as decisões de design à medida que os sistemas evoluem. Otimize suas operações continuamente e de maneira intencional, antes que os orçamentos sejam ultrapassados.

Recursos compartilhados da plataforma de IA

Competências comuns em vez de funcionalidades personalizadas. Não reinvente a roda para cada piloto. Em vez disso, minimize a duplicação e a sobrecarga operacional para que as equipes possam se concentrar em dados e recursos.

Padrões consistentes de segurança e identidade promovem confiança ao oferecer proteção e controles de acesso consistentes que podem escalar conforme o uso.

Estruturas de integração comuns facilitam a conexão de agentes e aplicações a dados e outros sistemas de maneira consistente e segura.

Práticas operacionais reutilizáveis, incluindo monitoramento, gerenciamento de custos e gerenciamento do ciclo de vida, ajudam você a escalar os sistemas de IA de maneira mais segura e confiável.

Com essas bases compartilhadas em vigor, as equipes podem avançar mais rapidamente ao longo do tempo, pois cada nova iniciativa de IA baseia-se no que já existe, em vez de começar do zero. À medida que seu uso da IA cresce, essa infraestrutura cresce com ela.



Adquira e escale competências de IA

À medida que você avança na integração da IA à sua organização, decida a melhor forma de desenvolver e escalar a competência em IA, tanto desenvolvendo as competências de que suas equipes precisam para adotar e entregar soluções de IA quanto tomando decisões estratégicas sobre quando comprar, estender ou desenvolver.

Planeje a expertise em IA de que você precisa

Você tem várias opções para adquirir e desenvolver a competência em IA necessária para uma jornada de transformação bem-sucedida.

Faça parcerias estratégicas

Parceiros externos que trazem padrões comprovados, profundo conhecimento técnico e lições aprendidas de outras transformações podem ajudar a acelerar a sua transformação. Os parceiros são particularmente valiosos para o projeto inicial da plataforma, configuração de governança e integrações e implantações complexas que as equipes internas podem não estar preparadas para enfrentar.

Fornecedores externos podem acelerar o progresso, mas é importante que a propriedade das decisões, as prioridades de governança, a avaliação de riscos e a responsabilidade permaneçam internas. O objetivo é criar impulso e construir uma base, além de continuar desenvolvendo habilidades internas, confiança e liderança ao longo do tempo.

Considere trazer parceiros externos quando:

- Você identificou casos de uso promissores de IA, mas suas equipes internas não sabem por onde começar ou como transformar suas ideias em valor comercial prático.
- Você está enfrentando prazos fixos ou sua transformação está significativamente atrás da concorrência, e você não tem os conhecimentos ou habilidades para se atualizar rapidamente.

- Seus processos de negócios permitem que os fornecedores progridam rapidamente usando uma abordagem pronta para uso.
- Para implantar ou escalar suas soluções de IA, você precisa de suporte dedicado e amplos recursos que só parceiros experientes podem fornecer.

Treine internamente

O caminho mais durável para o sucesso de IA no longo prazo envolve a criação de profundo conhecimento técnico em design, implantação e operação de sistemas de IA. Idealmente, a qualificação deve abranger funções técnicas e líderes empresariais. Ela também deve abranger não apenas como as ferramentas de IA funcionam, mas também quando e por que usá-las, como interpretar saídas e onde o julgamento humano permanece essencial.

Considere a criação de experiência em IA em sua equipe existente se:

- Sua cultura está focada agressivamente na IA e você quer que a equipe existente adote a experimentação amplamente dentro de sua organização.
- Você está em uma posição competitiva que oferece tempo suficiente para qualificar a equipe e apoiar uma adoção mais ampla.
- Sua empresa é complexa ou única, por isso é mais fácil treinar sua equipe em IA do que ensinar pessoas de fora sobre seu negócio.
- Restrições orçamentárias impedem o aumento de pessoal ou investimentos elevados em consultores externos.



Contratar especialistas

Especialistas podem ajudar você a orientar as decisões iniciais de design, evitar armadilhas comuns e estabelecer bases técnicas e de governança sólidas. Novas contratações são mais eficazes quando integradas às equipes internas existentes, transferindo e promovendo conhecimento, em vez de simplesmente operarem isoladamente.

Considere contratar especialistas se:

- Sua cultura é receptiva à incorporação de novas especializações e você pode disseminar conhecimento especializado de maneira mais ampla.
- Você precisa de habilidades rapidamente para diferenciar sua organização da concorrência.

- Você pode acelerar a integração de um novo profissional para que ele comece a contribuir de maneira efetiva em pouco tempo.
- Você tem orçamento para aumentar o quadro de funcionários.

Em última análise, sua Transformação Fronteiriça é bem-sucedida quando a expertise está incorporada em toda a organização. Com a combinação adequada de pessoas e suporte externo, você estabelece as condições para aproveitar ao máximo a IA.

Essas escolhas nunca são globais, exclusivas ou permanentes. As necessidades evoluem. Cada caso de uso, agente ou sistema de IA pode precisar de uma combinação diferente de colaboradores, treinamentos e apoio de parceiros.



Saiba quando comprar, ampliar ou desenvolver soluções de IA personalizadas

O desenvolvimento personalizado pode ser poderoso, mas é caro e difícil de manter em escala. Da mesma forma, depender exclusivamente de ferramentas disponíveis no mercado pode limitar a personalização que permitiria à IA melhorar significativamente a forma como sua empresa opera. Organizações bem-sucedidas compram o que não precisa ser exclusivo, ampliam plataformas nas quais a organização já confia e que já estão integradas e criam soluções personalizadas somente quando os retornos justificam o investimento.

Os serviços de IA costumam situar-se em um espectro de esforço, controle e responsabilidade:

Traga seu próprio modelo. Abordagens de infraestrutura como serviço (IaaS) são, na prática, soluções totalmente personalizadas. As organizações selecionam modelos, gerenciam pipelines de dados, projetam arquiteturas, implementam segurança e governança e operam tudo de ponta a ponta. Essa abordagem oferece máxima flexibilidade e personalização, mas também tem o mais alto custo, complexidade e sobrecarga operacional.

Plataformas de desenvolvimento de IA gerenciadas.

Soluções de Plataforma como Serviço (PaaS) fornecem modelos gerenciados, infraestrutura de dados, orquestração e ferramentas operacionais, permitindo ainda que as equipes desenvolvam aplicativos de IA personalizados. Isso equilibra a flexibilidade e a velocidade ao simplificar o gerenciamento de modelos, infraestrutura e governança, mantendo o suporte à personalização da lógica da aplicação, das integrações e da experiência do usuário.

Soluções comerciais de IA empacotadas.

As soluções de SaaS (software como serviço) oferecem recursos de IA prontos, em que a maioria dos recursos, infraestrutura, segurança e atualizações são gerenciados pelo provedor de plataforma. Normalmente, elas são mais rápidas de implantar e mais fáceis de escalar, tornando-as ideais para workloads padronizados que não exigem personalização exclusiva.

No início da sua transformação, comprar ou estender ferramentas comprovadas pode ser o melhor caminho a seguir. À medida que a IA se torna mais profundamente integrada ao seu negócio, alguns recursos podem justificar uma personalização mais profunda ou um desenvolvimento personalizado completo.

Perguntas-chave para orientar a compra, extensão ou criação de soluções

Para informar as decisões sobre a compra, extensão ou criação de soluções de IA, desenvolva uma estrutura de decisão clara que inclua as seguintes questões:

- Onde o desenvolvimento personalizado é relevante para obter vantagem competitiva ou diferenciação estratégica?
- As plataformas e serviços existentes oferecem integrações e recursos de personalização que você pode estender em vez de criar uma solução do zero?
- Os aceleradores de solução, os modelos e as arquiteturas de referência podem ajudar você a migrar com mais rapidez e segurança?
- Você tem a equipe qualificada, o modelo operacional e a governança necessários para criar e executar soluções personalizadas de maneira sustentável?
- Vale a pena adquirir ferramentas de IA Low Code ou no-code que permitem aos especialistas no assunto criar soluções simples de IA para facilitar ou melhorar o dia a dia de trabalho?

Garanta otimização e resiliência em sua infraestrutura de IA

À medida que as ferramentas e os agentes de IA passam do desenvolvimento e dos testes para o uso da produção, a performance pode se tornar imprevisível. Os custos podem sair do controle se não forem gerenciados ativamente. A disponibilidade torna-se crítica à medida que os sistemas de IA passam do uso experimental ou de desenvolvimento para processos de negócios reais.

Desenvolva para performance em escala. Diferentemente das aplicações tradicionais, os workloads de IA geram picos de atividade que podem aumentar a latência e elevar a demanda por recursos. Implemente a otimização desde o início, para que os casos de uso possam se expandir com performance previsível e repetível à medida que o uso aumenta. Adote padrões de implantação, teste a performance sob workloads realistas e monitore continuamente para detectar problemas antes que afetem os usuários ou as operações do negócio.

Desenvolva resiliência nos seus sistemas de IA. A infraestrutura de IA resiliente considera as falhas por meio de comportamentos de fallback, isolamento entre componentes críticos e não críticos e caminhos de recuperação claramente definidos. O objetivo não é eliminar todos os possíveis problemas com antecedência, mas sim manter operações seguras e previsíveis durante interrupções. Projete suas ferramentas e agentes de IA para oferecer performance consistente em escala de produção, sua arquitetura para lidar de maneira confiável com workloads de IA agêntica e multimodal e sua infraestrutura para manter a disponibilidade durante interrupções ou falhas de modelos.

Estabeleça uma base de segurança e governança. À medida que os sistemas de IA escalam, a segurança e a governança também precisam escalar. Estabeleça uma base que ofereça controles consistentes de identidade, políticas de acesso, monitoramento e controles de conformidade em todo o ambiente de IA. À medida que o uso de IA cresce, essa base deve ser continuamente aprimorada para garantir a proteção de dados, a gestão de riscos e a operação segura e previsível dos sistemas.

Em última análise, a otimização e a resiliência são a base da confiança. Sua organização pode confiar em sistemas de IA que têm uma performance consistente. Sua equipe pode confiar em plataformas que permanecem disponíveis e previsíveis. E os líderes empresariais podem confiar em soluções com custos previsíveis e benefícios visíveis.



Antecipe obstáculos

Dados de alta qualidade e uma infraestrutura escalável são fundamentais para garantir que seus sistemas de IA sejam úteis e ganhem aceitação. A adoção generalizada de IA em toda a organização é acelerada quando essas questões comuns recebem atenção desde o início.

O acesso a dados de qualidade determina a confiabilidade do sistema de IA. Sem dados precisos e aplicáveis aos seus casos de uso, seus sistemas de IA podem gerar saídas imprecisas, tendenciosas ou não confiáveis. Garantir que você tenha dados de alta qualidade adequados para o propósito deve ser um primeiro passo essencial para a criação de qualquer sistema de IA.

Você só pode confiar na sua IA tanto quanto confia nos seus dados. Quando os dados não são limpos, consistentes ou completos, não é possível confiar que os sistemas de IA produzirão resultados precisos ou relevantes. Se os usuários obtiverem resultados inconsistentes ou de baixa qualidade, a confiança nos novos sistemas de IA diminuirá rapidamente, levando à baixa adoção e à estagnação do impacto nos negócios.

A falta de uma hierarquia de dados mapeada pode causar problemas. É comum que os dados existam em vários lugares. Quando há inconsistência, qual versão o seu sistema de IA deve usar? Em quais conjuntos de dados você confia mais? Uma hierarquia clara e completa de quais conjuntos de dados priorizar leva a respostas mais consistentes de seus sistemas de IA.

A infraestrutura precisa atender às demandas em constante mudança dos workloads de IA. A adoção de IA pode estagnar se as novas soluções de IA não estiverem disponíveis, tiverem boa performance e forem seguras. À medida que você implanta mais sistemas de IA, a infraestrutura precisa ser escalada para atender à demanda e lidar com erros ou interrupções de maneira eficiente.

Considere de maneira criteriosa como expandir o acesso à IA e conectar conjuntos de dados. Quanto mais conjuntos de dados um agente pode acessar, mais ele pode fazer. No entanto, você precisa equilibrar isso em relação ao risco de que o acesso excessivo possa inadvertidamente levar à exposição de informações confidenciais ou protegidas.

Alcançar o objetivo: tecnologia de IA e maturidade de dados

Com uma estratégia de dados e tecnologia de IA cuidadosamente elaborada como base:

- Seus dados são reconhecidos e gerenciados como um ativo estratégico e alimentam a inovação contínua.
- Controles fortes de governança, qualidade e acesso estão em vigor, levando a dados que podem ser confiáveis e usados efetivamente em casos de uso da IA.
- Suas plataformas escaláveis e flexíveis se adaptam a novos workloads, melhoram a performance ao longo do tempo e permanecem confiáveis à medida que a IA se torna mais profundamente integrada nas operações.
- Em vez de serem estáticas, essas bases são continuamente otimizadas por meio de feedback, monitoramento e aprimoramento iterativo.

Neste estado maduro, você pode adotar tecnologias emergentes de IA rapidamente e com mínimo atrito, pois suas plataformas de dados, pipelines e ferramentas estão prontas para integrar novos modelos e recursos. Você será capaz de impulsionar experimentação e implantação mais rápidas, mantendo a competitividade à medida que novas tecnologias e processos surgem.

Fator de valor da IA nº 3

Estratégia e experiência de IA

Com o tempo, sua abordagem evolui para um modelo de fábrica de IA, que viabiliza a criação e a implantação repetíveis e escaláveis de sistemas de IA confiáveis dos quais sua organização depende. A confiança expande de ferramentas individuais para sistemas, governança e equipes por trás delas, criando as condições para a adoção e o uso sustentados da IA.

À medida que você expande o uso da IA em sua organização, várias etapas deliberadas podem ajudar sua equipe e liderança a criar experiência e confiança em novos sistemas e maneiras de trabalhar:

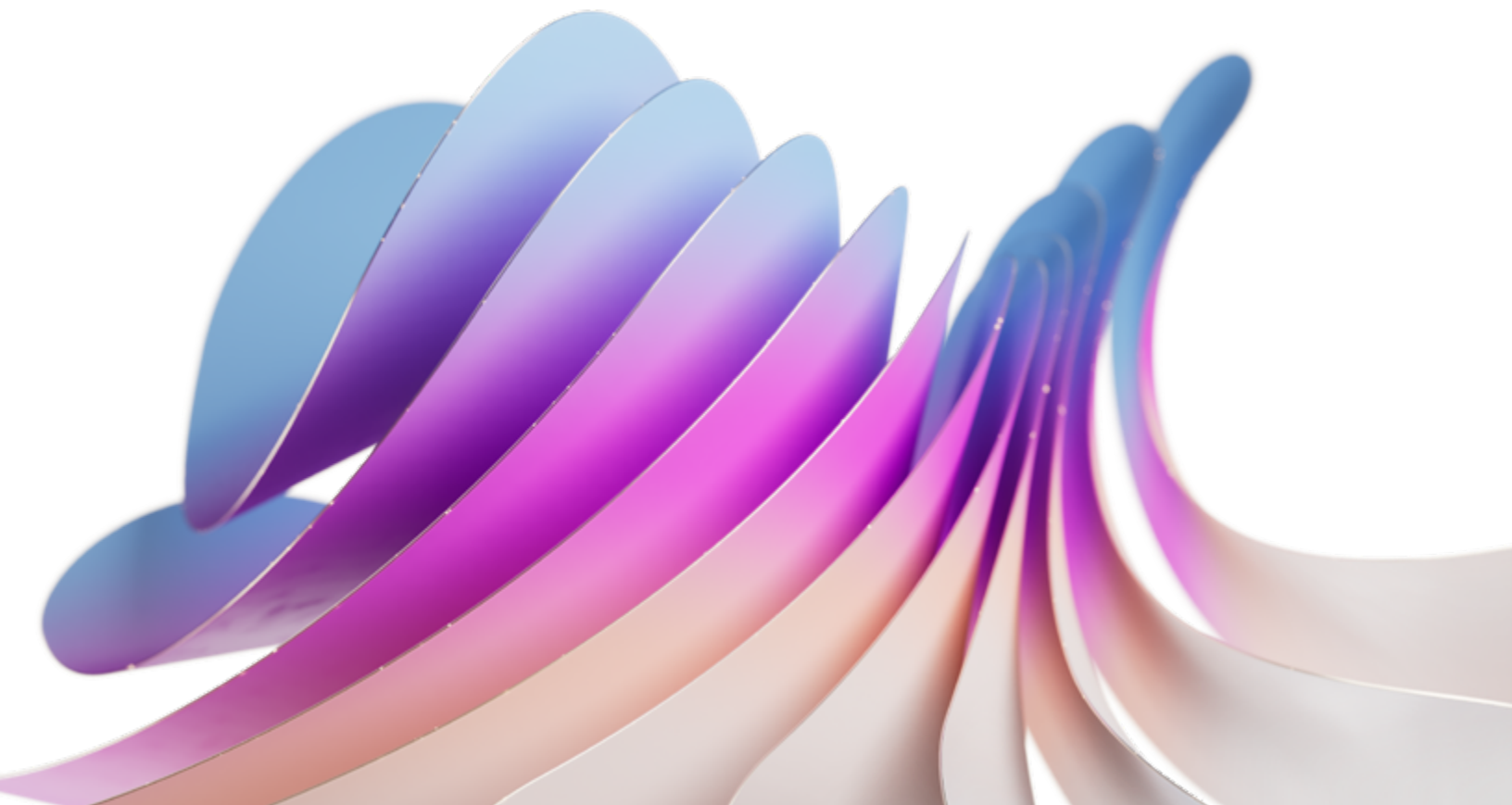
Garanta o apoio da liderança. Ao manter os líderes envolvidos da experimentação à adoção em larga escala, você cria confiança e justifica o investimento.

Defina controles e conformidade antes de expandir. Envolver as equipes certas desde o início de cada projeto. Garanta que as aprendizagens iniciais e a infraestrutura possam ser reutilizadas em escala.

Fortaleça a confiança por meio de ganhos visíveis com IA. Comece provando que seus sistemas de IA podem lidar com tarefas simples e de baixo risco de maneira eficaz.

Defina a narrativa de mudança para os usuários finais por meio de uma comunicação transparente durante implementações amplas, posicionando os agentes como ferramentas que melhoram o trabalho e promovem o crescimento.

Desenvolva o que você já tem. Depois de estabelecer confiança e ampliar a adoção, implemente agentes para aprimorar etapas adicionais dos processos de negócios até que estejam totalmente transformados.



Avalie a prontidão da sua experiência de IA

Sua organização está ganhando experiência na implantação e no uso de sistemas de IA de maneiras que elevam a confiança e a segurança da liderança nesses sistemas, ao mesmo tempo que promovem a adoção em toda a organização? Identifique em qual estágio de prontidão você está atualmente para definir seus próximos objetivos.

Experimentação intencional	Fase de testes estruturados	Prática operacional de IA	IA repetível e reutilizável	Inovador e avançado
- Alguns indivíduos ou equipes fazendo testes em projetos-piloto (provas de conceito) - Experiência em IA limitada a equipes ou indivíduos específicos - Desenvolvimento pontual ou descoordenado - Sucesso pontual	- Equipes desenvolvendo ativamente vários casos de uso de IA - Roteiro inicial de IA ou conjunto de casos de uso priorizados - Processos repetíveis emergem de projetos iniciais	- A organização passa de pilotos experimentais para IA operacional - Sistemas de IA em produção, equipes seguem fluxos de trabalho definidos - As práticas operacionais de IA introduzem controle de versão, teste e monitoramento de modelos. - A experiência em IA inclui cientistas de dados dedicados e engenheiros de aprendizado de máquina	- Desenvolvimento de IA padronizado e eficiente - Melhores práticas e modelos amplamente usados - Função de TI transformada de guardiões para facilitadores - Muitas equipes têm experiência em IA, o compartilhamento de conhecimento é comum - A organização adota uma abordagem de fábrica para IA agêntica	- Profundo conhecimento em IA, competências de inovação em toda a organização - Projetos anteriores usados para enfrentar novos desafios de IA ainda mais complexos - IA entregue com agilidade e escalada de maneira confiável em toda a empresa



Determine as próximas etapas

Com base no seu estado atual, o que você deve fazer a seguir para gerar confiança em suas experiências de IA e incentivar uma adoção mais ampla da IA em toda a sua organização?

Crie equipes de IA multifuncionais

Soluções de IA eficazes não dependem apenas das escolhas tecnológicas corretas. Projetos de IA bem-sucedidos também envolvem a participação e o suporte de várias equipes em toda a sua organização. Essas equipes reúnem conhecimentos de negócio, técnicos e de risco desde o início de qualquer projeto de IA. Elas ajudam a criar um único ponto de alinhamento onde prioridades, compensações e restrições podem ser abordadas holisticamente, em vez de sequencialmente. Essa propriedade compartilhada e a tomada de decisão coordenada ajudam você a converter experimentos técnicos em sistemas de produção valiosos.

Para serem eficazes, suas equipes de IA devem incluir uma combinação equilibrada de perspectivas; p. ex.:

Um proprietário de empresa ou produto responsável por valor, resultados e priorização.

Engenheiros de dados e aprendizado de máquina para projetar, criar e avaliar componentes de IA.

Engenheiros de software ou integração para incorporar a IA em sistemas e fluxos de trabalho reais.

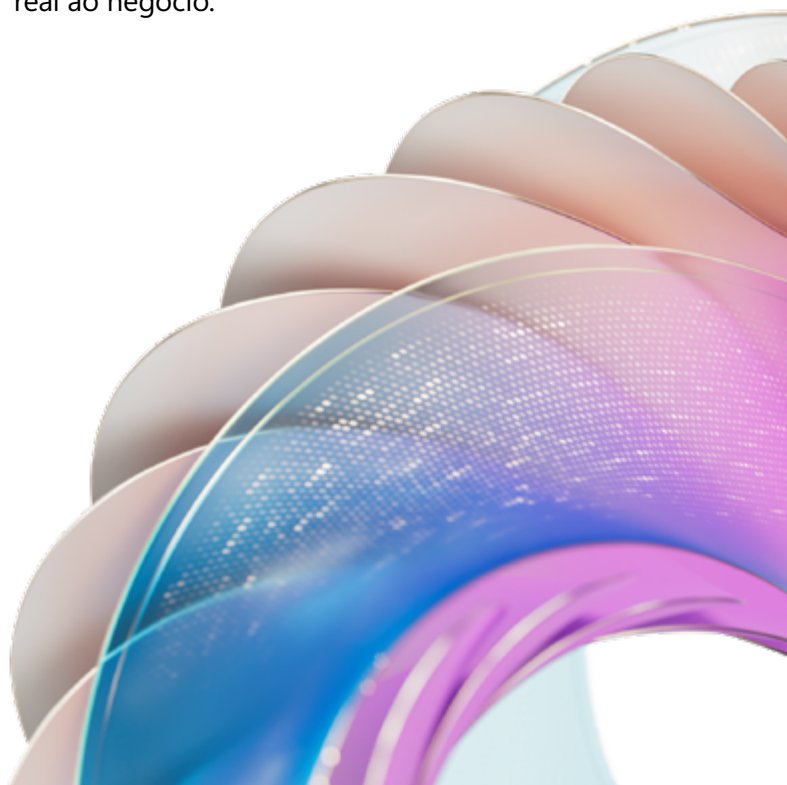
Líderes de segurança, conformidade, privacidade e RAI para ajudar os sistemas de IA a manter o alinhamento com seus requisitos de confiança, segurança e regulamentação.

Fomente a experimentação deliberada

A experiência é a melhor forma de aprendizado, e as equipes aprendem mais ao realizar pequenos pilotos seguros e provas de conceito. Esses primeiros experimentos ajudam as equipes a desenvolver as habilidades, a confiança e a compreensão prática necessárias para adotar a IA de maneira mais ampla.

Como você conduz experimentos é importante. Se você não tiver metas definidas ou não souber como medir o sucesso ou identificar lições aprendidas a partir de pilotos e provas de conceito, corre o risco de desperdiçar esforços e atrasar o progresso.

Experimentação intencional é fundamental. Defina previamente o que significa sucesso, utilize pilotos experimentais para criar oportunidades de aprendizado e implemente controles para manter essa experimentação segura. Resultados verificados por humanos em ambientes controlados ajudam a reduzir o receio e a fortalecer a confiança com os stakeholders e os usuários. O objetivo é criar ciclos rápidos de feedback que convertem ideias em aprendizado organizacional e ferramentas que entregam valor real ao negócio.



Para obter o máximo de seus experimentos, considere os seguintes pontos-chave:

Projete pilotos experimentais para maximizar a aprendizagem, com hipóteses claras, critérios de sucesso e mecanismos para registrar e compartilhar lições aprendidas.

Equilibre velocidade com responsabilidade, garantindo que a iteração rápida não ignore práticas de segurança, proteção ou RAI.

Estabeleça a governança desde o início, para que os experimentadores conheçam os limites e possam inovar com confiança dentro deles.

Forneça aceleradores de solução, como modelos e padrões de design, para criar soluções de IA usando arquiteturas confiáveis.

Avaliar seus experimentos em um ambiente seguro é fundamental. Para limitar o risco, valide ferramentas e agentes de IA com usuários internos confiáveis antes de implantar mais amplamente. Implantações internas menores dão espaço às equipes para identificar problemas comuns, como alucinações, vulnerabilidades de prompt e lacunas de integração, enquanto contêm riscos à reputação, à conformidade e à confiança do cliente.

Apoie a experimentação com controles e governança

Quando a equipe não técnica pode criar ferramentas e agentes de IA úteis internamente usando plataformas Low Code e no-code bem governadas, a adoção e a inovação aumentam drasticamente. Facilitar a experimentação generalizada do usuário funciona melhor quando você mantém controles fortes, proporcionando aos usuários a flexibilidade e os recursos para criar soluções.

Desafios surgem quando a TI estabelece restrições que dificultam ou atrasam o uso de caminhos seguros e aprovados, incentivando as equipes a procurar soluções alternativas mais rápidas. A frustração pode levar à experimentação com ferramentas públicas não autorizadas ou à movimentação de dados para fora de ambientes controlados em uma tentativa equivocada de ver o progresso, aumentando involuntariamente os riscos.

Evite esse problema fazendo com que o *caminho seguro* seja também o *caminho mais fácil*. Mude o papel da TI de proprietária de todas as soluções para responsável pela governança dos sistemas e dados com os quais os usuários experimentam. Se você integrar controles de segurança e políticas de IA responsável às ferramentas que facilitam a experimentação da IA, acabará fortalecendo a governança em vez de enfraquecê-la.



O risco de criar atrito internamente é muito menor do que iniciar diretamente com clientes, onde existem SLAs [contratos de nível de serviço] e qualquer impacto pode afetar a performance.

— Vice-presidente, serviços financeiros



Incentive a reutilização

Em vez de iniciar cada caso de uso do zero, desenvolva continuamente o que você aprendeu. À medida que suas competências em IA se fortalecem ao longo do tempo, você pode transformar sucessos pontuais em ganhos organizacionais.

Para incentivar a reutilização e o compartilhamento de aprendizados dos seus projetos de IA:

- **Crie e mantenha uma biblioteca de ativos reutilizáveis de IA.** Uma biblioteca de ativos com curadoria, contendo padrões, prompts, componentes, modelos validados e fluxos de trabalho de governança, ajuda a difundir o conhecimento de IA por toda a organização.
- **Documente as melhores práticas em um formato estruturado e com controle de versão, cuja leitura seja obrigatória antes de criar ou implantar soluções de IA.** A documentação de qualidade é fundamental para o desenvolvimento e as operações de IA responsável e escalável.
- **Estabeleça ciclos de feedback obrigatórios que alimentam diretamente seu repositório de ativos reutilizáveis.** Mecanismos de feedback, como análises pós-mortem, retrospectivas e documentações de padrões, transformam lições práticas e específicas de projetos em conhecimento institucional.
- **Incorpore requisitos padronizados de governança, segurança, tratamento de dados e avaliação em todos os modelos reutilizáveis e bibliotecas de padrões.** Incorporar controles e melhores práticas diretamente nos ativos reutilizáveis ajuda a evitar a não conformidade acidental.
- **Implemente operações de IA generativa escaláveis e práticas de desenvolvimento e operações agênticas (DevOps).** Veja uma explicação detalhada sobre a implementação de GenAI Ops e DevOps agêntico na [página 35](#).

À medida que os modelos mudam, os dados mudam, as ferramentas são atualizadas e os objetivos de negócios evoluem, mantenha sua documentação e ativos atualizados. Garantir que esses recursos permaneçam alinhados com os aprendizados e a experiência mais recentes melhorará a qualidade básica de novos projetos, para que seus recursos de IA melhorem consistentemente ao longo do tempo.



Cada implementação bem-sucedida nos deu um blueprint que poderia ser reutilizado. Com o tempo, isso criou uma espécie de guia estratégico que tornou a expansão para novos casos de uso muito mais simples.

— Diretor de compras, serviços de saúde

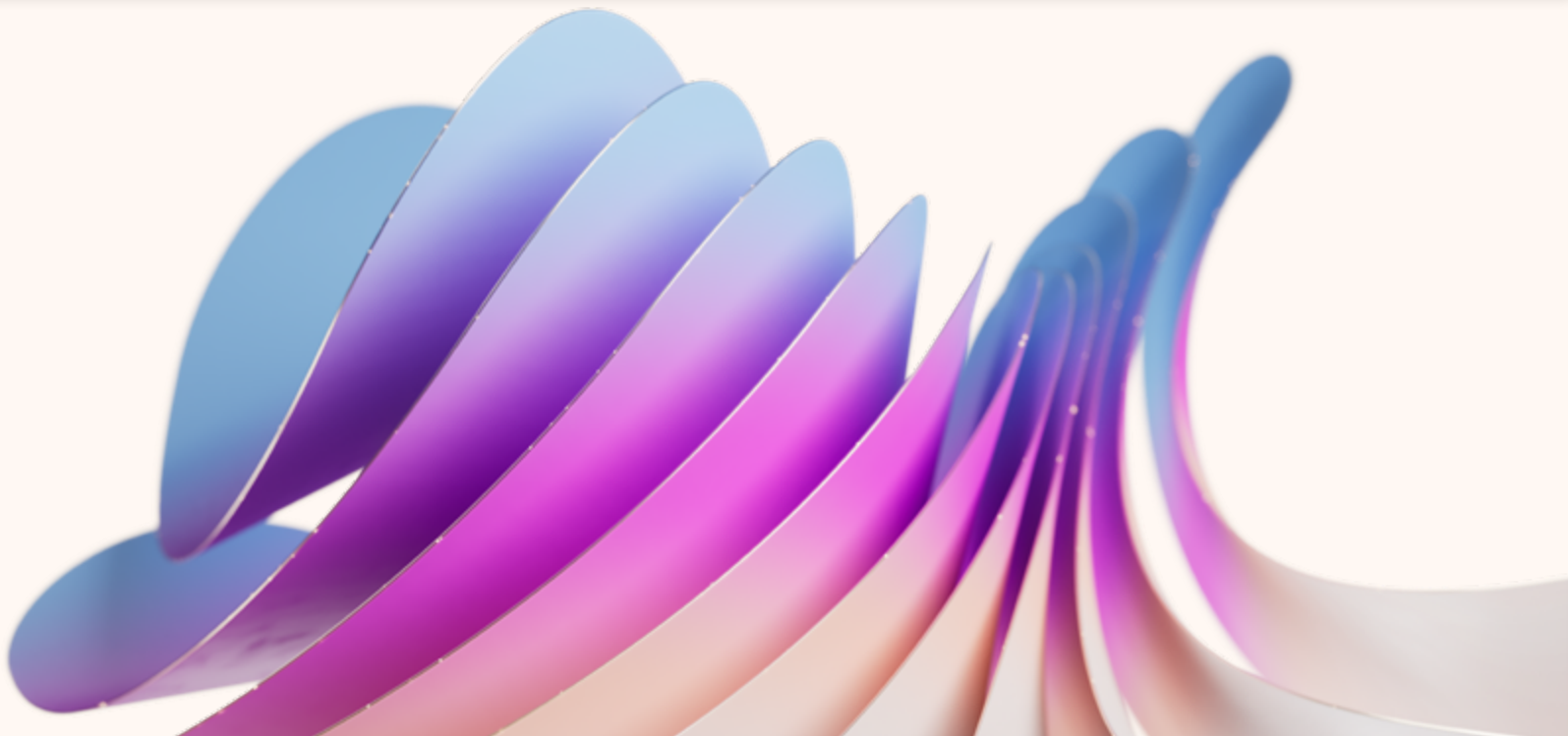
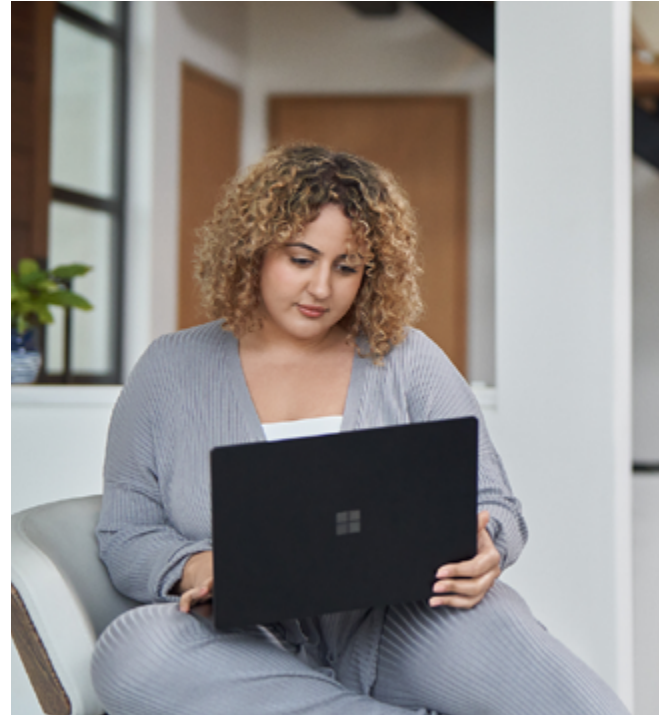
Implementação de GenAIOps e DevOps agêntico

As práticas operacionais de IA generativa (GenAIOps), as ferramentas e os processos operacionais ajudam a implantar, gerenciar, monitorar e evoluir sistemas de IA generativa de maneira confiável. Eles estendem as práticas tradicionais de operações de aprendizado de máquina (MLOps) para atender às características específicas da IA generativa e agêntica, abrangendo tópicos como gerenciamento de prompts, atualizações de modelos, deriva de dados e avaliação de resultados não determinísticos.

O DevOps agêntico baseia-se nisso integrando a IA como um componente central na execução e na otimização das operações tecnológicas. Ele utiliza agentes para acelerar a entrega de software, melhorar a eficiência operacional, reduzir o tempo de inatividade e automatizar fluxos de trabalho de TI complexos.

Práticas operacionais que consideram IA aplicam controle de versão para dados, modelos, prompts e pipelines. Essas práticas permitem recursos como testes contínuos e monitoramento de deriva de modelos.

O DevOps agêntico amplia isso para a lógica dos agentes, fluxos de trabalho e integrações, proporcionando mais previsibilidade às mudanças. Juntos, eles possibilitam modelos reutilizáveis, padrões e orquestrações que dão às equipes uma vantagem no desenvolvimento e aceleram a entrega em casos de uso.



Medir o que importa

Em projetos de IA, a medição tem como objetivo demonstrar impacto para o negócio, aumentar a confiança nos novos sistemas e orientar a direção dos esforços futuros. Na prática, isso significa olhar além do ROI sozinho para incluir a adoção, a confiança, a qualidade do sistema, a exposição ao risco e a eficiência operacional.

Alinhe as métricas a resultados reais, não a suposições. Em vez de rastrear tudo, defina um pequeno número de critérios de avaliação que são específicos o suficiente para tornar o progresso visível ao longo do tempo. Com métricas e KPIs específicos e bem definidos, os stakeholders conseguem ver melhorias com clareza, tomar decisões de investimento mais embasadas e criar confiança compartilhada de que as iniciativas de IA estão entregando valor.

Avalie os pilotos de IA como sistemas em desenvolvimento, não como experimentos descartáveis. Instrumente-os desde o início com telemetria, mecanismos de feedback dos usuários e monitoramento de performance, refletindo o comportamento do sistema na utilização prática.

Métricas e KPIs orientados a decisões podem ajudar você a avaliar o impacto e o potencial do sistema. Elas geralmente visam resultados de negócios (como tempo economizado, melhorias de qualidade ou taxas de adoção), performance do sistema (como latência, confiabilidade e exatidão), sinais de risco e segurança e medidas de custo ou eficiência. A combinação certa depende do seu caso de uso, mas a intenção é sempre demonstrar valor, identificar problemas e informar os esforços futuros.

Os insights beneficiam sua próxima iteração, orientando você enquanto refina modelos, ajusta fluxos de trabalho, melhora prompts e modifica controles. Esse loop de feedback permite que você crie suporte contínuo da liderança enquanto desenvolve pequenos pilotos iniciais em sistemas substanciais que dão suporte às principais funções de negócios.



O que realmente impulsionou o avanço foi conseguir demonstrar resultados desde o início e manter a liderança envolvida nesse progresso. Ao mesmo tempo, tínhamos que garantir que a base de dados fosse sólida para que as saídas fossem confiáveis. Quando as pessoas viram uma performance consistente e impacto real no trabalho diário, a confiança foi fortalecida e conseguimos expandir a adoção em maior escala.

— Vice-presidente de Customer Engagement, serviços de saúde

Antecipe obstáculos

Sistemas de IA que não têm objetivos claros, não atendem às necessidades dos usuários ou não foram devidamente testados podem aumentar o ceticismo e retardar a adoção.

Conquistar a confiança por meio de pequenas vitórias. Cada sucesso incremental acumula experiência à medida que você aumenta gradualmente as competências de IA ao longo do tempo. Restringir intencionalmente o escopo e entregar resultados claros demonstra o valor da IA para stakeholders e usuários, incentivando uma adoção mais ampla.

Estabeleça metas realistas para garantir que o sucesso fortaleça a confiança. Comece projetos voltados para solucionar um único caso de uso bem definido em que você tenha confiança de que trará benefícios em produção.

Adicione novas funcionalidades apenas após comprovar que o sistema é estável e valioso. Um escopo estreito e uma abordagem disciplinada tornam os benefícios claros, para que a liderança possa apreciar o valor dos novos sistemas.

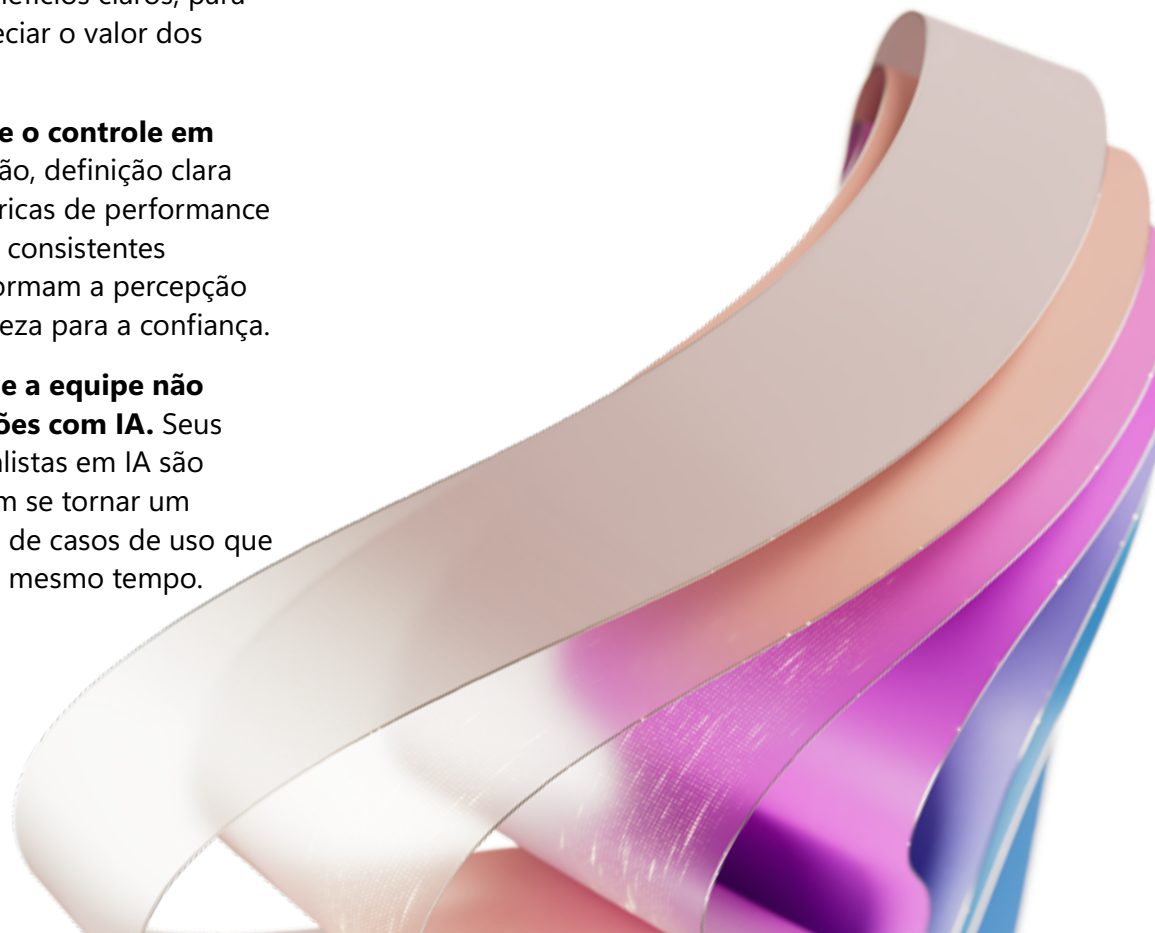
Mantenha a visibilidade e o controle em todas as etapas. Supervisão, definição clara de responsabilidades, métricas de performance transparentes e resultados consistentes reduzem o receio e transformam a percepção dos stakeholders da incerteza para a confiança.

Encontre formas para que a equipe não técnica possa criar soluções com IA. Seus desenvolvedores e especialistas em IA são recursos limitados e podem se tornar um gargalo para a quantidade de casos de uso que você consegue abordar ao mesmo tempo.

Alcançar o objetivo: um ecossistema de IA avançado e inovador

À medida que a experiência se acumula, sua organização desenvolverá profundo conhecimento na criação de soluções de IA e estabelecerá padrões comprovados de implantação e operações. As lições aprendidas com projetos passados, juntamente com a confiança conquistada gradualmente com proprietários de negócios e stakeholders, permitem que você assuma desafios mais complexos ao longo do tempo com maior confiança e menor atrito.

Como resultado desse processo, você pode fornecer novas soluções de IA com maior velocidade, disciplina e consistência em toda a sua organização. As equipes podem reutilizar soluções comprovadas, adaptá-las a novos contextos e escalá-las por meio de processos confiáveis, permitindo inovação contínua com confiabilidade, agilidade e controle.



Fator de valor da IA nº 4

Organização e cultura

De acordo com o [Relatório anual do Índice de Tendências de Trabalho 2026 da Microsoft](#), os fatores organizacionais são responsáveis por um impacto duas vezes maior do que o comportamento individual, impulsionando 67% do valor realizado pela IA. Para muitas organizações, fatores organizacionais e culturais representam um impedimento muito maior para escalar a adoção da IA do que a capacidade técnica.

A transformação bem-sucedida requer um novo modelo operacional, no qual as equipes dedicam menos tempo à execução sequencial de tarefas e mais à orientação estratégica, definição de padrões e avaliação de resultados com julgamento humano. Sem essa mudança, até mesmo os funcionários mais qualificados podem não conseguir aproveitar plenamente a IA ou transformar novas tecnologias em vantagens institucionais.

Introduzir novas formas de trabalho na organização é um desafio fundamental para a liderança, assim como encontrar maneiras de garantir que essas mudanças sejam mantidas. Até mesmo a visão executiva mais forte pode perder força se as equipes não tiverem as habilidades, a confiança, o suporte e a clareza necessários para trabalhar de maneira eficaz ao lado de sistemas de IA. O sucesso depende do estabelecimento de métricas, incentivos e expectativas para recompensar sua equipe de trabalho pela adoção de novos métodos de trabalho.

Essa jornada não é linear, e a prontidão dentro da sua organização será inconsistente. Equipes, funções e workloads podem estar em estágios muito diferentes de adoção e aceitação da IA, com alguns grupos desenvolvendo agentes e automações avançados, enquanto outros estão apenas começando a entender como a IA pode ser integrada ao seu dia a dia. Considere e adapte-se a essas diferenças, e implemente processos que incentivem a mudança contínua em sua organização.



Tudo se resume à cultura. Sem a adoção organizacional, é difícil promover iniciativas de IA. Escalar a IA depende de amplo alinhamento e adesão.

— Chefe de RH, tecnologia



Avalie a prontidão organizacional e cultural

Você está desenvolvendo as habilidades, a confiança e as estruturas de apoio de que suas equipes precisam para trabalhar com IA de maneira confiante e eficaz? Identifique onde você está hoje para entender quais mudanças organizacionais e culturais você precisa fazer a partir de agora.

Esforços sem coordenação	Formação da governança da IA	Organização e suporte	Cultura capacitada pela IA	Cultura centrada em IA
• A IA acontece em silos orientados por entusiastas • Ausência de funções formais de IA ou de estrutura de governança • Culturalmente, o reconhecimento está apenas começando • Poucos funcionários com habilidades em IA • Interesse cauteloso da liderança, sem visão unificada	• A liderança articula uma visão de IA e patrocina os projetos iniciais • Grupo de trabalho de IA ou Centro de Excelência (CoE) estabelecido para coordenar as iniciativas de IA e compartilhar aprendizados • Cultura mudando do ceticismo para a curiosidade à medida que as pessoas veem resultados práticos de casos de uso iniciais	• Centro de Excelência (CoE) formal, modelo operacional claro estabelecido entre os departamentos • Comunicação de liderança, gerenciamento de alterações impulsionam a adoção pelos usuários • Defensores da IA apoiam a adoção • Crie programas de treinamento que desenvolvam habilidades de IA em toda a organização	• A organização adota a IA em todas as áreas, conselhos ou funções executivas lideram a estratégia de IA • A maioria dos funcionários tem algum conhecimento básico em IA • Muitas funções foram redefinidas para atuar em conjunto com a IA, e novas funções (líderes de IA, cientistas de dados, engenheiros de aprendizado de máquina) foram integradas às suas equipes • Os funcionários buscam ativamente melhorias orientadas por IA em seu trabalho	• IA incorporada ao modo como a empresa opera • Funcionários usam IA para apoiar a tomada de decisão, sustentados por forte gerenciamento de alterações e visão da liderança • Centro de Excelência de IA robusto, com gestão do portfólio de soluções de IA e ciclos de feedback • Cada função considera a IA em sua estratégia • A equipe de trabalho é ágil e continuamente requalificada

Determine as próximas etapas

Com base no estado atual da sua organização, quais são seus próximos passos para possibilitar uma cultura preparada para a IA, que adote a mudança, desenvolva habilidades continuamente e tenha entusiasmo para aproveitar o poder que os sistemas de IA oferecem?



Estabeleça orientação, padrões e suporte centralizados

Quando os líderes comunicam claramente como a IA se conecta aos resultados de negócio, investem no desenvolvimento das competências da equipe de trabalho e incentivam ativamente a experimentação, eles criam impulso para a mudança. No entanto, esses esforços podem facilmente perder impulso sem uma estrutura unificada para guiá-los. Orientação, padrões e suporte a treinamento dão às equipes direção, ferramentas e confiança para adotar a IA de maneira responsável e em escala.

Uma equipe do Centro de Excelência Fronteiriço (CoE) é uma ferramenta poderosa para atender a essas necessidades. O CoE Fronteiriço estabelece orientação e documentação centrais para projetar, implantar e escalar a IA. Ele não é responsável por gerenciar soluções; em vez disso, cria as condições para o sucesso e promove o uso de IA responsável em toda a organização.

Uma equipe central do CoE Fronteiriço pode ajudar sua organização ao:

- Definir padrões, governança e melhores práticas.
- Estabelecer padrões compartilhados, controles e plataformas.
- Criar e incentivar esforços de desenvolvimento de habilidades.
- Identificar e documentar padrões reutilizáveis para que você não precise iniciar cada projeto do zero.
- Estabelecer processos que incentivem a integração da IA responsável e governada em todas as soluções de IA desde o início.
- Incentivar a adoção mais rápida e a mudança cultural envolvendo os stakeholders em todo o processo.

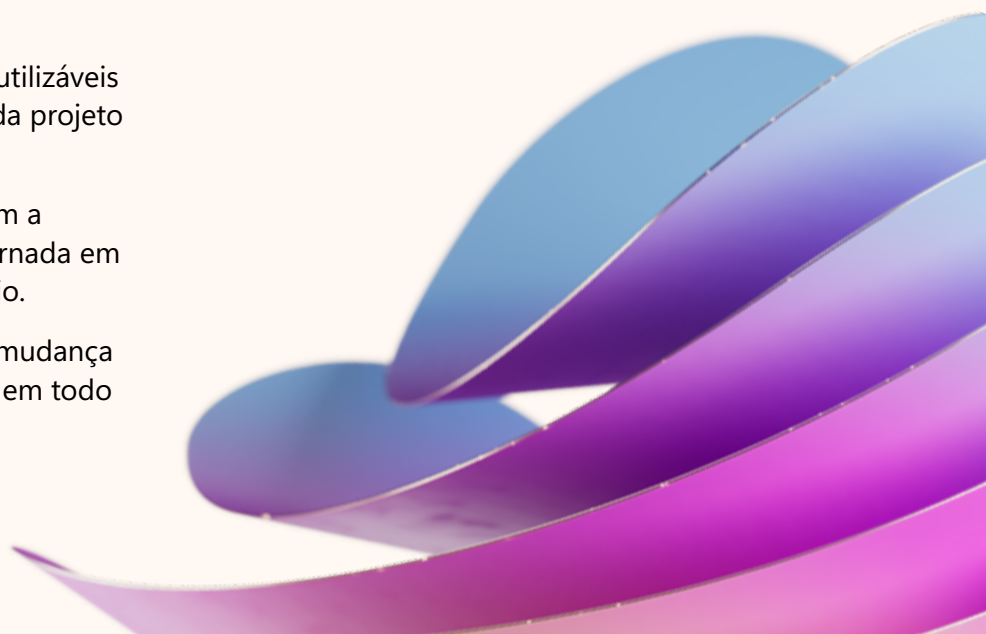
- Manter projetos individuais alinhados com sua estratégia de IA mais ampla.

O CoE Fronteiriço não terá todas as respostas desde o primeiro dia: ele se expandirá iterativamente à medida que a adoção de IA crescer. Para identificar desafios e tratá-los precocemente, integre feedback de funcionários e usuários finais de maneira contínua, mantendo orientações, padrões e recursos de suporte atualizados à medida que o uso de IA aumenta.

Com sólido patrocínio executivo, uma equipe multifuncional dedicada e recursos adequados, seu CoE Fronteiriço pode equilibrar a supervisão com o empoderamento. Com o suporte oferecido pelo CoE Fronteiriço, suas equipes podem criar soluções com maior facilidade, mantendo a confiança, a segurança e o alinhamento com os objetivos organizacionais.

Forneça suporte organizado para a mudança

À medida que você vai além da experimentação inicial, seu sucesso depende de estabelecer as bases certas. É necessário comunicar aos funcionários sua visão de IA, capacitá-los com habilidades em IA e promover o avanço. Ao gerenciar como a IA é introduzida, compreendida e adotada entre as equipes, você pode reduzir a resistência, alinhar sua equipe de trabalho com seus padrões e incentivar a adoção.



Estabeleça uma equipe de gerenciamento de alterações

A liderança define e comunica a visão de IA da sua organização, que deve ajudar os funcionários a entender como se adaptarão a novas tecnologias e novas formas de trabalho. As equipes de gerenciamento de alterações colaboram com a liderança para comunicar essa visão e construir a narrativa fundamental que gerencia medos e resistências.

Esse processo ajuda sua equipe a entender o propósito por trás de iniciativas de IA e pode aliviar suas preocupações ou receios sobre a IA. Funcionários que antes eram relutantes começam a perceber como a IA melhora seu trabalho e traz valor para os negócios.

O gerenciamento de alterações pode ajudar a promover a adoção da IA e fortalecer a aceitação de mudanças contínuas de diversas maneiras importantes:

Garanta que as pessoas entendam que os agentes são facilitadores, não substitutos.

Uma comunicação clara reduz o medo ao apresentar os agentes como ferramentas de produtividade, não como ameaças ao emprego.

Use a experiência para mudar percepções.

Depois que os funcionários percebem o aumento da produtividade e competências por meio do uso prático e das experiências, o ceticismo e a resistência diminuem.

Concentre-se nas pessoas, não na tecnologia. A aceitação e a adoção dependem mais de comunicação, requalificação e incentivo do que da tecnologia de IA.

Comece a desenvolver habilidades

Falta de habilidades e conhecimentos em IA pode criar incerteza e ceticismo sobre novos sistemas e processos. A implementação de programas de treinamento e desenvolvimento de habilidades ajuda as equipes a entender melhor o que é IA, como ela se aplica ao seu trabalho e como afetará as atividades diárias.

As pessoas equipadas com as habilidades necessárias para aproveitar a IA são muito mais propensas a se envolver com novas ferramentas e processos, incentivando a adoção e o uso de novos sistemas de IA.

Além da conscientização básica sobre a alfabetização em IA e habilidades técnicas específicas, os programas de treinamento também alinham a equipe com os padrões e as melhores práticas definidos pela sua equipe de CoE. Eles ajudam você a estabelecer uma linha de base compartilhada de conhecimento em IA e recursos práticos, melhorar a adoção e tomar decisões melhores e mais informadas em toda a sua equipe sobre o uso da IA de maneira responsável e eficaz.

Para ajudar sua equipe de trabalho a desenvolver essas competências, explore plataformas de aprendizagem, como [Navegador de Habilidades de IA](#). Esses recursos permitem descobrir roteiros de aprendizagem baseados em funções, acompanhar o progresso e escalar as habilidades em IA em toda a organização.



Certamente houve alguma preocupação inicial das equipes quanto ao que isso significava para suas funções. Foi essencial reforçar que o objetivo não era substituir pessoas, mas ajudá-las a reduzir o trabalho repetitivo e dedicar mais tempo a tarefas de maior valor. Essa mudança nas mensagens fez uma grande diferença na adoção.

—Vice-presidente de estratégia, serviços financeiros

Use defensores da IA para apoiar a mudança

Uma comunidade de defensores da IA pode abordar as preocupações da liderança e dos funcionários e aumentar o entusiasmo por sua visão de IA. Escolha defensores que tenham experiência prática suficiente com seus projetos de IA para entender os detalhes técnicos e os possíveis benefícios. Eles também devem entender os objetivos de negócios da liderança, para que possam apoiar seus esforços de IA de várias maneiras:

- **Traduzir o progresso em resultados que importam para os líderes.** Eles conectam o desenvolvimento diário com as expectativas executivas orientadas para resultados.
- **Manter o ímpeto entre projetos e liderança.** Eles monitoram conquistas, destacam obstáculos e aceleram tomadas de decisão.
- **Evitar a deriva do piloto.** Ao assumir a visibilidade e a narrativa, os defensores ajudam a manter o foco dos projetos de IA em seus objetivos reais de negócios.



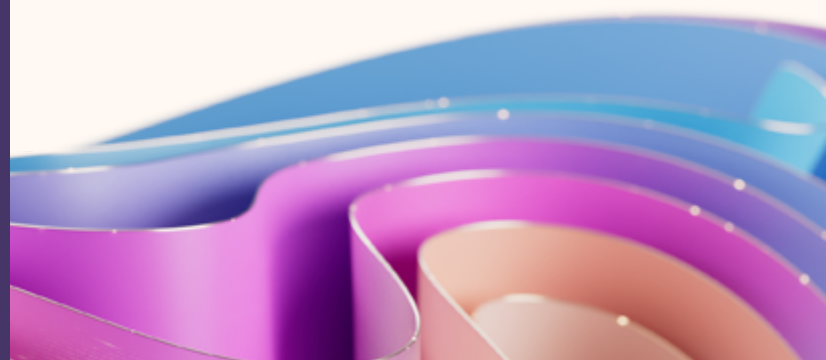
Isso não é algo que você simplesmente implementa e pronto. É preciso continuar investindo em treinamento e ajudar as pessoas a desenvolver confiança no uso da tecnologia ao longo do tempo. Isso é o que realmente leva à adoção sustentada.

— Vice-presidente de serviços ao cliente, serviços profissionais

Dissemine o aprendizado de IA em toda a organização

Pensamento crítico, comunicação, criatividade e adaptabilidade tornam-se ainda mais importantes à medida que a IA assume tarefas mais rotineiras.

- **Expanda os esforços de treinamento e qualificação à medida que o uso da IA cresce.** Concentre-se em complementar os pontos fortes dos funcionários à medida que aumenta a proficiência em novas habilidades de IA.
- **Invista continuamente nas habilidades dos funcionários e na fluência em IA.** Pessoas capacitadas em novos sistemas de IA tendem a confiar mais neles, perceber como reduzem o workload rotineiro e identificar novas oportunidades para melhorar ou redesenhar fluxos de trabalho.
- **Desenvolva uma estratégia de aprendizagem.** Evite uma abordagem única para todos os casos. Avalie cada equipe quanto à prontidão para IA, incluindo conscientização, mindset, habilidades e confiança. Adote treinamento específico por função, alinhando o aprendizado a diferentes funções e equipes. Inclua projetos práticos para transformar o aprendizado em competências aplicáveis que incentivam a adoção e entregam resultados empresariais.
- **Crie uma comunidade de aprendizagem.** Crie comunidades internas onde as pessoas podem trocar melhores práticas, documentar o que funciona e aprender juntas por meio de atividades como hackathons, sessões de ideias e recursos compartilhados. Envolve a liderança, os proprietários do negócio, os desenvolvedores e os defensores de IA de confiança para manter o ritmo, reforçar a credibilidade e disseminar as melhores práticas por toda a organização.



Promova uma cultura orientada por IA

Em uma cultura que prioriza a IA, os líderes encorajam e participam visivelmente de fluxos de trabalho habilitados para IA, em vez de tratá-los como experimentos isolados. As culturas que priorizam a IA reconhecem e incentivam as equipes que fornecem resultados reais e mensuráveis por meio da IA e incentivam a experimentação generalizada.

As organizações orientadas pela inovação não assumem que a IA é perfeita. Em vez disso, compreendem que o processo iterativo promove o aprendizado e que a experiência resulta em melhoria contínua. A mudança de mentalidade mais importante está passando de *provar que funciona para me ajudar a melhorar*. Quando as equipes têm liberdade para testar, ajustar e aperfeiçoar fluxos de trabalho com IA ao longo do tempo, a adoção e a inovação em IA avançam rapidamente.

A transformação cultural ocorre mais rapidamente quando as pessoas veem a IA tendo sucesso em trabalho prático, com suporte dos líderes e reforçada por incentivos, reconhecimento e resultados coletivos. Empresas Fronteiriças compartilham os seguintes traços:

- **Elas definem o ritmo com base na prontidão, não na tecnologia.** Isso inclui expandir o uso de agentes e ferramentas em ciclos gerenciáveis, combinando distribuições à prontidão e às habilidades da equipe de trabalho.
- **Elas mantêm patrocínio de executivos e outros líderes.** Quando os executivos permanecem envolvidos além do início, eles sinalizam que a implantação de agentes é uma prioridade. Os defensores de agentes nomeados podem ajudar você a fortalecer ainda mais a relação entre a equipe e a liderança.



Assim que viram que isso poderia acabar com o trabalho repetitivo, passaram a aceitar muito mais a ideia. Ficou claro que se tratava de produtividade, não de substituição.

—Vice-presidente de soluções de tecnologia, serviços financeiros



Antecipe obstáculos

A transformação é muitas vezes retardada por uma combinação de barreiras relacionadas à liderança, cultura e habilidades:

Sem uma visão compartilhada ou patrocínio executivo consistente, as organizações podem ter dificuldades para alinhar seus esforços com a estratégia geral de IA.

Culturas avessas ao risco, resistência às mudanças e medo geral em torno das tecnologias de IA podem desencorajar a experimentação e a adoção de novas ferramentas.

A falta de capacitação ou de desenvolvimento de habilidades podem retardar ainda mais o progresso porque os funcionários não têm a confiança ou a capacidade de usar ferramentas de IA de maneira eficaz.

Identificar, entender e superar essas barreiras permite que sua organização se adapte, aprenda e inove usando a IA. Quando a liderança está alinhada, os riscos compreendidos e gerenciados, e a equipe treinada nas habilidades certas, a experimentação pode evoluir para ferramentas de produção utilizáveis que agregam valor real ao negócio.

Ao abordar a transformação da sua própria organização, considere essas barreiras que podem precisar ser superadas:

A adoção da IA é vista internamente como algo que vale o custo e os riscos envolvidos?

Os stakeholders e a liderança precisam enxergar um valor claro na IA para passar da curiosidade para a convicção. Executivos devem entender os benefícios da IA e justificar o investimento.

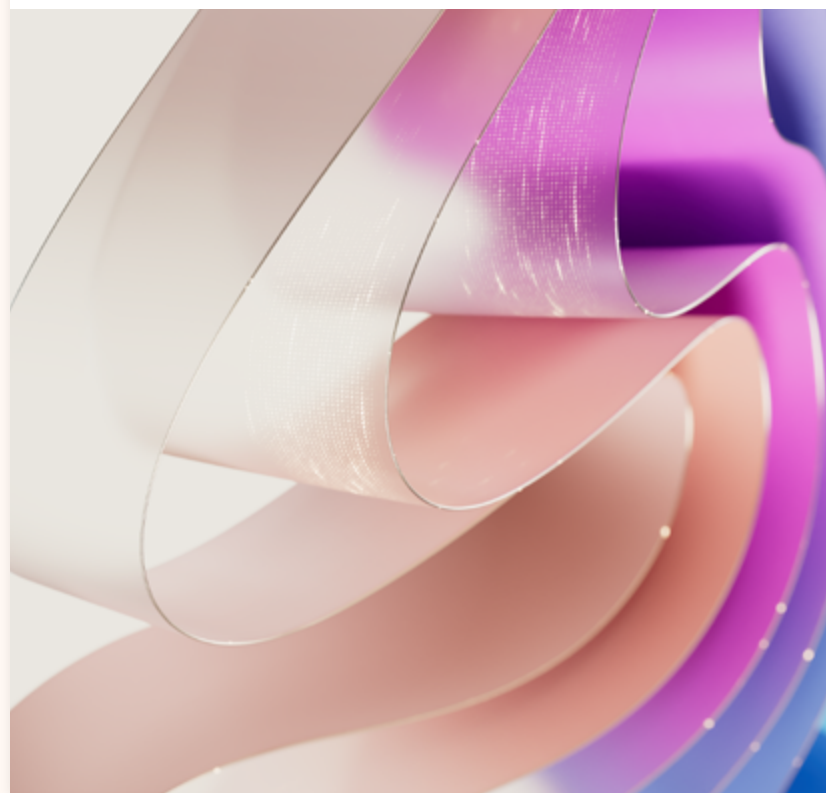
A prevenção de riscos não é um desafio impossível. Conscientize os stakeholders de que o gerenciamento de riscos de IA é um processo controlável, não um obstáculo intransponível.

Crie uma cultura que apoie a transformação

Os funcionários são compreensivelmente cautelosos quanto a mudar os sistemas ou processos principais de negócios. No entanto, à medida que a IA se torna fundamental para a produtividade e o trabalho diário, a adoção desigual ou a resistência à mudança pode criar atritos, retardar o progresso e diluir o valor dos investimentos em IA.

Fazer com que as pessoas e as equipes aceitem as novas formas de trabalho vai além de habilidades e ferramentas. Ela requer uma cultura que apoie a transformação. Mensagens claras de liderança, forte gerenciamento de alterações, histórias de sucesso visíveis e programas de treinamento acessíveis podem ajudar seus funcionários a entender como a IA apoia seu trabalho. Criar oportunidades para aprendizagem prática, suporte entre pares e experimentação segura permite que equipes céticas se envolvam em seu próprio ritmo sem se sentirem deixadas para trás.

Depois que seus sistemas de IA forem comprovadamente confiáveis e essenciais para o seu negócio, essas novas formas de trabalhar deixarão de ser opcionais. A adoção torna-se muito mais tranquila quando sua organização apoia ativamente a equipe durante essa transição.



Existem barreiras culturais ocultas ou implícitas que dificultam seu avanço?

- Sem o suporte executivo contínuo, o impulso pode estagnar. Envolve os líderes para que apoiem ativamente suas iniciativas, indo além de simplesmente aprovar.
- Concorrentes e clientes podem ser forças de mudança. A liderança precisa estar ciente de como os sistemas agênticos podem ajudar a fortalecer sua vantagem competitiva e melhorar as experiências dos clientes.
- Envolve parceiros externos e consultores para ajudar você a identificar gargalos, alinhar iniciativas aos objetivos de negócios e tranquilizar os stakeholders.
- Veja a cultura da sua empresa como um acelerador, não como um freio. À medida que a liderança percebe os benefícios, incentive-a a recompensar a inovação em IA, mesmo que a mudança seja difícil.

Sua organização acredita que tem as competências e habilidades certas?

- Seus líderes e colaboradores precisam ter confiança de que podem alcançar êxito com a tecnologia de inteligência artificial. No entanto, também é importante que eles entendam que a prontidão perfeita não é um pré-requisito para o progresso. Incentive o movimento para a frente, mesmo diante de lacunas de habilidade ou capacidade percebidas, sabendo que elas serão abordadas à medida que suas equipes ganharem experiência.

- O gerenciamento de riscos é fundamental, mas insistir que 100% dos riscos sejam resolvidos antecipadamente interromperá o progresso. A liderança deve autorizar as equipes a agir enquanto suas estratégias de política, governança e redução de riscos são revisadas e aprimoradas.
- Implemente mecanismos internos de revisão, teste e suporte que permitam que pilotos experimentais cresçam com segurança em competências essenciais do negócio.

Alcançar o objetivo: Transformação Fronteiriça

Quando sua organização desenvolve uma cultura Fronteiriça madura, a IA passa a estar fundamentalmente integrada à forma como o trabalho é realizado. Os funcionários dependem da IA para embasar decisões, aprimorar o discernimento e acelerar resultados. O gerenciamento de alterações apoia uma visão de liderança, ajudando a garantir que a adoção da IA seja intencional, consistente e diretamente alinhada aos objetivos de negócios.

Tanto a estrutura quanto a cultura sustentam o sucesso nesta fase. Um CoE de IA robusto fornece supervisão, orientação e comentários contínuos em um portfólio de soluções de IA, garantindo que a inovação permaneça alinhada com governança, prioridades de negócios e necessidades do usuário. A IA torna-se um recurso compartilhado que conecta estratégia, execução e resultados em toda a empresa.

A qualificação contínua permite que sua organização evolua juntamente com a tecnologia e as oportunidades. Os funcionários têm as habilidades e o apoio para experimentar, aprender e melhorar como o trabalho é feito, enquanto a liderança reforça uma mentalidade de crescimento e confiança na IA.

Fator de valor da IA nº 5

Governança e segurança da IA

A governança não se resume a promover uma inovação mais rápida e segura, e não é opcional ou "um diferencial". As exigências regulatórias requerem controles e mecanismos de conformidade incorporados diretamente aos sistemas de IA. Projete a governança adequada em ferramentas e agentes de IA desde o início.

A governança da IA concentra-se na criação de regras, padrões, sistemas e controles que geram confiança. É assim que você estabelece propriedade clara, controles consistentes e visibilidade em seus negócios, tecnologia e equipes de risco. Com essa base estabelecida, você cria confiança com os stakeholders e os usuários finais, além de definir o que é permitido, o que é esperado e quais são os limites.



Estamos desenvolvendo ativamente proteções de governança, políticas e controles para as regras e casos de uso aceitáveis da IA, mas ainda é um trabalho em andamento. Essas estruturas e padrões estão sendo desenvolvidos juntamente com casos de uso práticos e continuam a evoluir.

— Diretor de TI, varejo

Como a governança de IA agêntica é diferente?

Os sistemas de IA e o conteúdo que geram devem ser governados, revisados e auditados como qualquer sistema corporativo. A IA agêntica apresenta alguns desafios adicionais e exclusivos de governança:

- **Proliferação de agentes e acesso a recursos**
Manter a propriedade clara, controles de identidade consistentes e limites de acesso bem definidos é importante à medida que os agentes se multiplicam. A expansão não gerenciada pode levar a agentes com excesso de permissão, uma superfície de ataque maior e maior risco de conformidade.
- **Compartilhamento excessivo de dados.**
Os agentes interagem com diversos sistemas e usuários, aumentando os riscos de exposição de dados sensíveis caso os sistemas não sejam devidamente gerenciados e controlados.
- **Ameaças e vulnerabilidades específicas de IA emergentes.** Ataques como a injeção indireta de prompt e vulnerabilidades associadas podem não ser detectados em modelos tradicionais de segurança. Proteger de maneira proativa contra atores maliciosos requer atenção especializada.
- **Aumento de pressão regulatória.** Governos e organizações ainda buscam maneiras de responder a um mundo cada vez mais impulsionado por agentes, e as leis estão em constante mudança. Manter a conformidade é mais importante do que nunca.

Avalie sua prontidão em governança e segurança de IA.

Compreender o seu estado atual de governança é o primeiro passo para identificar o que precisa ser feito para possibilitar uma IA confiável. Você está implementando controles RAI, segurança de IA e práticas padronizadas de desenvolvimento e testes? Saber em que ponto você está na jornada de maturidade em governança permite entender para onde deve seguir.

Ausência de uma estrutura de governança formal	Orientações básicas	Governança emergente	Governança integrada	IA confiável e auditável
- Os experimentos com IA são realizados sem diretrizes oficiais - Gerenciamento limitado de exposições éticas, de segurança ou regulatórias - Funcionários que utilizam ferramentas de IA não autorizadas (shadow AI) - Falta de visibilidade operacional (telemetria, monitoramento, registro limitados)	- Princípios ou diretrizes iniciais sobre IA elaborados para orientar os projetos de maneira ética - Principais riscos (p. ex., questões de privacidade e conformidade) identificados em cada piloto - Começam as avaliações de segurança de dados e modelos em projetos de IA	- Processos de governança implementados para todas as novas implantações de IA agêntica - A equipe de governança analisa todos os principais projetos de IA - Controles de segurança e privacidade integrados às soluções de IA agêntica - Introdução da RAI	- Governança integrada ao ciclo de vida de desenvolvimento da IA agêntica - Planos de resposta a incidentes específicos para sistemas de IA identificados - Monitoramento automatizado da postura de segurança, e não apenas da performance do modelo - Órgãos específicos (comitê de ética em IA, responsáveis pela gestão de riscos) supervisionam o uso da IA na empresa	- A organização tem uma governança de IA líder do setor - A RAI faz parte do DNA - Sistemas de IA transparentes, auditáveis e cumprem elevados padrões éticos - A governança gera impacto mensurável nos negócios em termos de confiança, riscos e resultados comerciais

Determine as próximas etapas

Com base no seu estado atual, quais são os próximos passos para implementar e aprimorar práticas de governança e segurança que ajudem a implantar IA segura e confiável em larga escala?

Defina uma estrutura de RAI

Uma [RAI](#) estrutura forte estabelece as "regras do caminho" para a IA, definindo expectativas claras de justiça, transparência, privacidade, segurança, responsabilidade e supervisão humana em seus sistemas. Ela estabelece um conjunto estruturado de princípios, práticas e processos de governança para ajudar você a criar sistemas de IA que sejam éticos, confiáveis e alinhados com os valores, obrigações legais e expectativas sociais de sua organização.

Definir sua própria estrutura de RAI significa ir além de perguntas técnicas simples, como *Você pode criar um sistema de IA?* Considere como os valores da sua organização afetam o desenvolvimento da IA e como o uso da IA afetará suas responsabilidades legais e éticas.

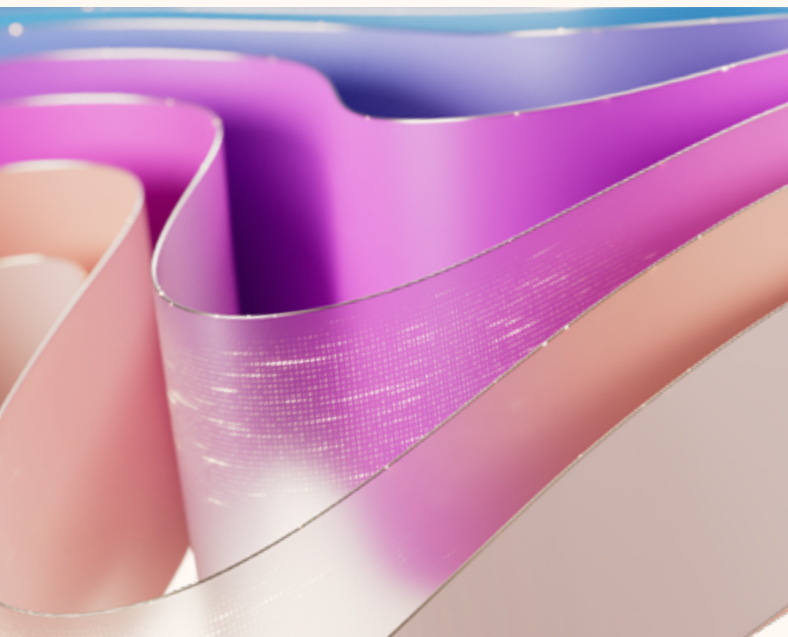
Sua equipe de CoE de IA e sua estrutura de RAI são complementares. A estrutura de RAI define o que *IA responsável* significa para a organização, e o CoE Fronteiriço incorpora esse entendimento em políticas, controles técnicos, processos de revisão, ferramentas e execução diária. Com o tempo, ela ajuda a evoluir a

estrutura com base em novos regulamentos, lições aprendidas com implantações e mudanças na tolerância aos riscos organizacionais.

Para que a estrutura seja eficaz, a liderança e os defensores de IA precisam demonstrar apoio claro e reforçar que a RAI é uma responsabilidade compartilhada, e não uma exigência de conformidade tratada apenas no final do processo.

Estabeleça a governança de IA

A governança da IA pode existir em um espectro que vai de revisões informais e mal estruturadas de TI e segurança até uma infraestrutura bem estabelecida que orienta todo o ciclo de vida da IA. À medida que você migra da IA experimental para uma ampla adoção em toda a organização, atualize sua infraestrutura de governança para sistemas de IA confiáveis, observáveis e auditáveis.



Se você vai usar essas ferramentas, ainda precisa ter o mesmo nível de responsabilidade como se tivesse realizado o trabalho sozinho. Você não pode confiar no sistema ou em uma solução externa para assumir essa responsabilidade.

— Vice-presidente de TI, serviços financeiros

Compreenda os principais componentes da governança da IA

A governança da IA baseia-se em um conjunto coordenado de práticas. À medida que a adoção da IA cresce, você precisará lidar com expectativas éticas, segurança e gerenciamento de riscos, proteção de dados e questões de consistência entre equipes e ambientes.

Uma estrutura e princípios da RAI definem suas expectativas éticas, legais e operacionais para a IA. Por meio de um conjunto compartilhado de valores, você define as proteções que vão criar e moldar as políticas, funções, processos de revisão e controles técnicos associados. Isso ajuda a garantir que seus sistemas de IA se comportem com segurança, estejam alinhados com os valores e regulamentos organizacionais e gerem confiança com funcionários, clientes e reguladores.

A segurança de IA e o gerenciamento de riscos são componentes críticos da governança, fornecendo os controles, a visibilidade e a responsabilização necessários para apoiar operações seguras, em conformidade e alinhadas às políticas. Estabeleça um plano de controle central para riscos, juntamente com sistemas contínuos de monitoramento e detecção de ameaças que oferecem suporte a identidade, acesso e aplicação de políticas consistentes em escala.

Os mecanismos de segurança de dados e conformidade ajudam a garantir que seus sistemas de IA lidem com as informações de maneira responsável, protejam dados confidenciais e atendam aos requisitos regulatórios e organizacionais. À medida que as ferramentas e agentes de IA passam para a produção, os fluxos de dados tornam-se mais difíceis de gerenciar, por isso controles consistentes de privacidade de dados são essenciais para evitar o vazamento acidental de dados sujeitos à regulamentação. Avaliações e monitoramento de dados precisam ocorrer de maneira contínua, com envolvimento permanente das áreas jurídica e de conformidade, à medida que os casos de uso evoluem e os regulamentos mudam.

Implementação consistente da governança em nível organizacional garante controles em todos os sistemas e equipes. Isso ajuda a prevenir que controles fragmentados ou irregulares criem pontos cegos, comportamentos inconsistentes e ações que não podem ser rastreadas ou auditadas. A automação apoia a governança escalável, com varredura e monitoramento contínuos para identificar problemas precocemente.

Para todos esses componentes, o objetivo não é a perfeição desde o primeiro dia. Em vez disso, desenvolva gradualmente um modelo de governança que acompanhe a expansão do uso da IA e que ajude você a evitar riscos ocultos ao longo do caminho.



No final das contas, as pessoas só confiarão no sistema tanto quanto confiarem nos dados por trás dele. Se houver alguma dúvida sobre a exatidão ou a completude, a adoção cai rapidamente.

— Chefe global de negócios e marketing, serviços financeiros



Integre uma boa governança em toda a sua organização

A governança de IA requer controles consistentes e escaláveis entre pessoas, plataformas e ciclos de vida de agentes. Com sua estrutura de RAI, você define diretrizes que determinam como sua organização deve desenvolver, implantar e usar soluções de IA. A próxima etapa é determinar como você aplicará e gerenciará essas decisões de maneira prática.

Estabeleça um comitê de governança de IA multifuncional. Em alinhamento com a estrutura de RAI e a orientação da equipe do CoE Fronteiriço, esse grupo avalia, monitora e aprova iniciativas de IA. A liderança e a expertise técnica desse grupo fundamentam decisões relacionadas a projetos, com base em ética, risco, privacidade, segurança e viabilidade técnica.

Imponha governança consistente, controles de segurança e observabilidade em sua organização. Os sistemas de IA são de várias camadas, com modelos, prompts, dados, APIs, agentes e integrações que representam possíveis desafios de risco ou conformidade. Garanta que você possa avaliar riscos e impor controles uniformemente entre sistemas e ambientes. Crie mecanismos de proteção e limites diretamente em seus sistemas de IA.

Implemente verificações automatizadas de segurança, conformidade e proteção em todos os sistemas de IA, prompts e agentes. À medida que a IA escala e as equipes de segurança e conformidade estão cada vez mais sobrecarregadas, soluções automatizadas de verificação podem identificar problemas como saídas não seguras, vies, vazamento de dados, configurações não seguras e componentes não conformes.

Estabeleça um processo unificado de governança do ciclo de vida da IA. Governar sistemas de IA requer conhecimento das ferramentas e agentes de IA que existem e do que eles fazem. Um sistema de registro e gerenciamento de ciclo de vida pode rastrear todos os seus sistemas de IA, desde a aprovação, passando pela implantação, até a desativação. Integre esse sistema aos seus processos e ferramentas de criação de agentes para ajudar as equipes a desenvolver sistemas em conformidade.



Uma das maiores preocupações deles era: isso viola algum acordo contratual que já temos com os fornecedores? O agente vai fazer algo que descumpra esse acordo? Não, vou apenas programá-lo para não fazer isso.

— Vice-presidente sênior de Insights, tecnologia



Identifique e reduza os riscos de segurança da IA.

IA e sistemas agênticos enfrentam um cenário de ameaças único. Tradicionalmente, seu foco tem sido proteger seus sistemas, controlando o acesso e validando entradas. Embora essas preocupações continuem sendo válidas, os sistemas de IA também devem se proteger contra a manipulação das capacidades de raciocínio e geração de conteúdo dos modelos, o potencial para comportamentos aprendidos e a integração de sistemas de IA não aprovados (shadow AI).

Os agentes também introduzem riscos associados à sua autonomia e habilidade de atuar de maneira independente. Eles se conectam a diversas ferramentas, APIs e fontes de dados que, caso sejam usadas de maneira indevida, podem resultar em ações não autorizadas ou vazamento de dados. Ao contrário dos sistemas tradicionais de chat com IA, os agentes frequentemente adicionam memória persistente ou contexto que atores mal-intencionados podem potencialmente explorar para comprometer sistemas e acessar informações confidenciais.

Esses riscos são gerenciáveis, mas as equipes de segurança não podem resolvê-los por conta própria. À medida que suas ferramentas e agentes de IA escalam, governança, observabilidade e controles compartilhados tornam-se ainda mais importantes, e a segurança precisa ser uma responsabilidade holística e compartilhada. Os desenvolvedores e as equipes de TI desempenham um papel crítico, juntamente

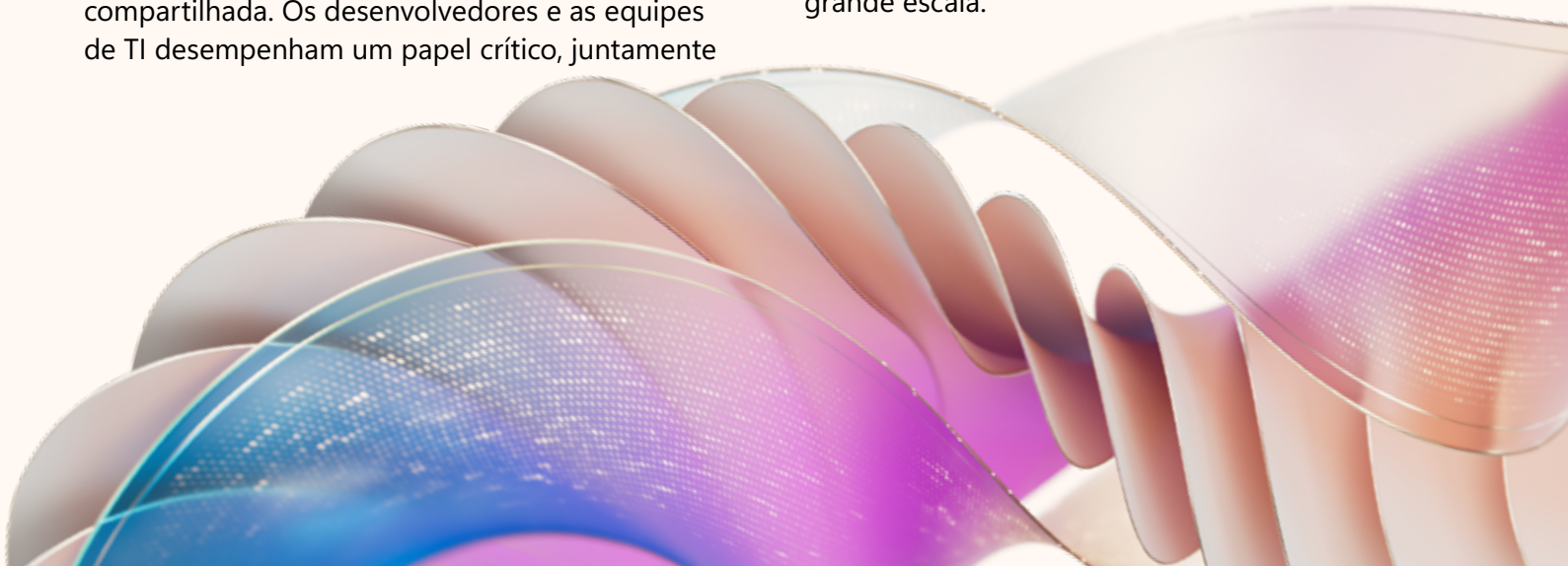
com a equipe de segurança, na definição de limites, na imposição de acesso e no monitoramento de comportamento.

Considere estas etapas para abordar os riscos exclusivos introduzidos pelos sistemas de IA agêntica:

Aplique gerenciamento de identidade e controles de acesso aos agentes. Os agentes compartilham muitos dos mesmos desafios de gerenciamento de identidade e controle de acesso que as pessoas. À medida que os agentes interagem com mais dos seus sistemas, eles precisam de identidades, permissões definidas, acesso a recursos, controles de ciclo de vida e monitoramento para atividades suspeitas. Integrar agentes aos seus sistemas de gerenciamento de identidades existentes é uma forma simples de garantir maior proteção a eles.

Crie controles de segurança de dados. Implemente mecanismos consistentes de classificação e acesso de dados, monitoramento e auditoria automatizados do comportamento de IA e agentes e processos claros de ciclo de vida para aprovação e retirada de agentes. Estabeleça supervisão multifuncional envolvendo equipes jurídicas, de segurança e de conformidade.

Implemente um plano de controle de segurança unificado para todos os aplicativos e agentes de IA. A IA introduz novas identidades, ferramentas e integrações entre sistemas. Um plano de controle centralizado evita shadow AI, oferece suporte ao acesso com o mínimo de privilégios e proporciona às equipes de segurança e conformidade a visibilidade necessária para monitorar e gerenciar agentes em grande escala.



Garanta que você tenha monitoramento contínuo e observabilidade em tempo real dos agentes e de suas ações. As sofisticadas e complexas capacidades da IA agêntica podem resultar em ações inesperadas, chamadas de ferramentas não seguras ou comportamentos que contornam os controles de segurança padrão. Sistemas automatizados de detecção são essenciais para detectar injeções de prompt, manipulação de cadeia de pensamento ou exploração de ferramentas. Implemente o monitoramento contínuo para detectar comportamentos suspeitos o quanto antes.

Realize avaliações de segurança pré-implantação para todos os agentes. A análise e os testes de pré-implantação por equipes de segurança podem impedir que comportamentos de alto risco cheguem à produção. Um processo de revisão consistente e minucioso reduz incidentes de segurança e fortalece a confiança com equipes de auditoria interna, stakeholders do negócio e reguladores.

Trate da privacidade e da conformidade regulatória

Os sistemas de IA dependem de grandes quantidades de dados, que muitas vezes incluem informações confidenciais, pessoais ou proprietárias. Agentes também frequentemente interagem com vários sistemas e fontes de dados. Esses comportamentos complexos introduzem novos desafios que suas políticas de privacidade e segurança de dados devem gerenciar.

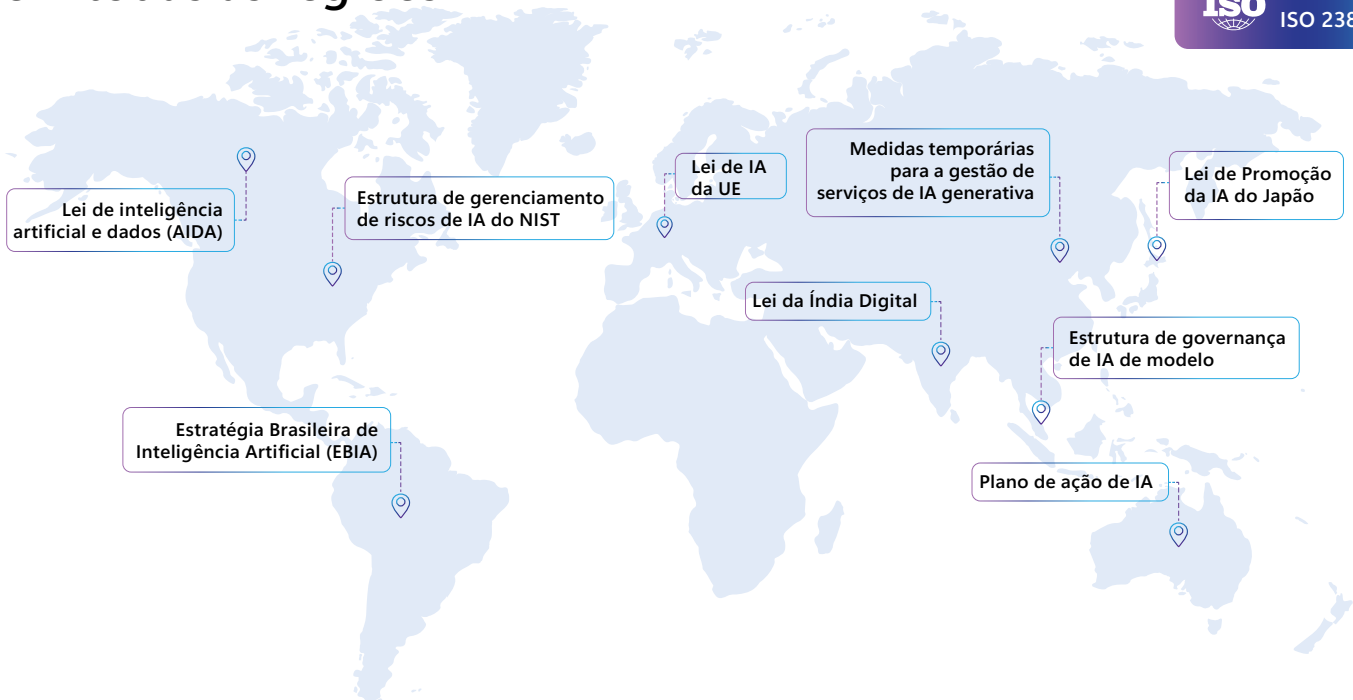
Ao mesmo tempo, o cenário jurídico está evoluindo rapidamente. Governos e reguladores estão expandindo a proteção de dados com regulamentos específicos à IA que enfatizam transparência, responsabilidade e uso responsável. Espera-se cada vez mais que você não só proteja dados confidenciais, mas também demonstre como seus sistemas de IA estão em conformidade com os regulamentos.



Implementamos mecanismos de proteção e tornamos os resultados visíveis para que as equipes pudessem validá-los. Quando as pessoas sentem que têm visibilidade e controle, ficam muito mais propensas a adotar.

— Vice-presidente, serviços de saúde

As regulamentações de IA estão surgindo em todas as regiões



Várias estruturas regulatórias de IA estão surgindo em todo o mundo.

Para abordar essas preocupações, incorpore privacidade de dados, segurança e conformidade regulatória à sua estratégia geral de governança de IA.

- **Aplique controles rigorosos de privacidade de dados para todos os workloads de IA e de agentes.** Implemente controles que evitem acessos não intencionais e protejam dados sensíveis ou regulados, em conformidade com as regulamentações emergentes de IA. Esteja em conformidade com as estruturas de privacidade existentes, como o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (GDPR) e HIPAA.
- **Realize avaliações regulares de segurança dos sistemas de IA para confirmar a conformidade com as regulamentações.** Avaliações formais, realizadas pelas equipes jurídica, de privacidade e de segurança, ajudam a garantir que seus sistemas de IA atendam aos padrões exigidos antes de entrarem em produção. As avaliações contínuas ajudam a mantê-los em conformidade, reduzindo a exposição a riscos legais, de reputação e operacionais.
- **Integre equipes jurídicas e de conformidade em todo o ciclo de vida da IA.** Inclua especialistas em regulamentação em suas equipes de governança multifuncional para ajudar a manter os sistemas de IA em conformidade ao longo do tempo e cumprir suas obrigações legais.
- **Implante ferramentas automatizadas de monitoramento de modelos.** Se não for detectado, o desvio comportamental do modelo pode levar a violações de privacidade, resultados imprecisos, conclusões tendenciosas ou uso indevido de dados confidenciais. Implemente o monitoramento contínuo para ajudar a detectar problemas mais cedo e responder rapidamente. Esse tipo de monitoramento é um requisito regulatório em um número crescente de jurisdições.

Antecipe obstáculos

À medida que você escala a IA para mais áreas do seu negócio, monitore o comportamento do sistema e crie proteções para gerenciar riscos, sem interromper a inovação útil. O desafio não é apenas aumentar a supervisão; trata-se de estruturar uma governança de IA que seja transparente, mensurável e responsável, sem perder a flexibilidade para experimentar, aprender e evoluir.

Torne seus sistemas de IA observáveis

A observabilidade é a base da governança da IA. Não é possível gerenciar, revisar ou proteger sistemas dos quais não se tem conhecimento, nem controlar sistemas que não podem ser monitorados ou compreendidos.

À medida que o uso da IA se dissemina, a visibilidade precisa ser uma prioridade para cada função:

- As equipes de TI precisam entender quais sistemas de IA existem e seu estado operacional.
- Os desenvolvedores precisam de visibilidade de como suas ferramentas e agentes de IA se comportam para operá-los e gerenciá-los com responsabilidade.
- As equipes de segurança precisam descobrir, testar e proteger esses sistemas, independentemente de onde estejam sendo executados ou de quem os criou.

Um conjunto compartilhado de controles de segurança, como um inventário centralizado de IA, políticas de acesso consistentes, proteção global de dados e detecção unificada de ameaças, pode ajudar a atender a esses requisitos. À medida que a IA se torna parte do seu negócio principal, você precisa desses controles para fornecer a base de observabilidade sobre a qual sua estratégia de governança é construída.



Encontre o equilíbrio entre governança e inovação

Embora segurança e governança sejam indispensáveis, políticas muito restritivas podem dificultar a experimentação e atrasar a adoção da IA. Encontrar um equilíbrio entre inovação e controle é fundamental para manter o impulso, ao mesmo tempo que se melhora a confiança e a segurança em seus sistemas de IA.

À medida que o uso da IA escala e seu modelo de governança amadurece, os stakeholders passam a ter prioridades diferentes. As equipes que criam soluções de IA querem liberdade e flexibilidade para avançar rapidamente. A TI quer sistemas escaláveis e econômicos que sigam as políticas. As equipes de segurança querem que os agentes sejam visíveis, que os dados estejam protegidos e que o acesso seja controlado, com sistemas defendidos contra ameaças em constante evolução.

A governança não deve retardar um desses grupos para satisfazer outro. Em vez disso, crie proteções compartilhadas para que a inovação possa avançar sem criar pontos cegos ou riscos não gerenciados.

Seu objetivo deve ser transformar seu Centro de Excelência Fronteiriço em um Centro de Aceleração, otimizando e promovendo a inovação enquanto avalia os riscos de maneira realista. Equilibre sua abordagem para priorizar a implantação inicial de casos de uso de menor risco, enquanto investe nas proteções necessárias para oferecer suporte seguro a casos de uso críticos e de maior risco.

Alcançar o objetivo: IA confiável e auditável

Práticas robustas de governança e segurança da IA criam as condições para escalar a IA com confiança. À medida que você escala, a RAI é integrada aos processos de design, implantação e gerenciamento de sistemas de IA. A governança está presente em todas as etapas do ciclo de vida da IA, assegurando que as ferramentas e agentes de IA sejam auditáveis, transparentes e em conformidade com as expectativas éticas, regulatórias e comerciais.

Em níveis mais altos de maturidade, a governança proporciona um impacto mensurável nos negócios. Aumenta a confiança entre líderes, funcionários, clientes e reguladores. Simplifica a implantação, ajudando sua organização a avançar mais rapidamente sem comprometer o controle. O resultado é uma IA confiável e auditável que oferece suporte a resultados de negócios mais fortes.



Para escalar a IA com confiança, os principais fatores limitantes geralmente não estão relacionados à tecnologia em si, mas sim ao modelo operacional, à clareza na governança e à capacitação em toda a organização.

— Diretor de TI, varejo

A Microsoft como cliente zero

Nossa própria jornada de Transformação Fronteiriça fornece muitos exemplos práticos e reais de como os princípios deste roteiro se concretizam em escala. Como provedor de tecnologia e uma empresa operando em diversas funções de negócios, a Microsoft aplicou essas estratégias internamente para avançar nossa transformação.

Estabeleça um CoE Fronteiriço desde o início

A Microsoft Digital, nossa organização interna de TI, lançou seu primeiro Centro de Excelência em IA em 2023 como um grupo consultivo que apoia esforços internos de IA em toda a empresa. Equipes da Microsoft Digital começaram a criar ferramentas, fluxos de trabalho e soluções habilitadas para IA com entusiasmo.

O impulso acelerou rapidamente, mas logo vimos soluções diferentes abordando os mesmos problemas, governança desigual e uso inconsistente de padrões e relatórios. Para impulsionar resultados de IA consistentes e mensuráveis em escala, evoluímos o papel do CoE Fronteiriço de orientação para coordenação, ajudando a definir prioridades, estabelecer proteções e conectar o trabalho de IA diretamente aos resultados dos negócios.

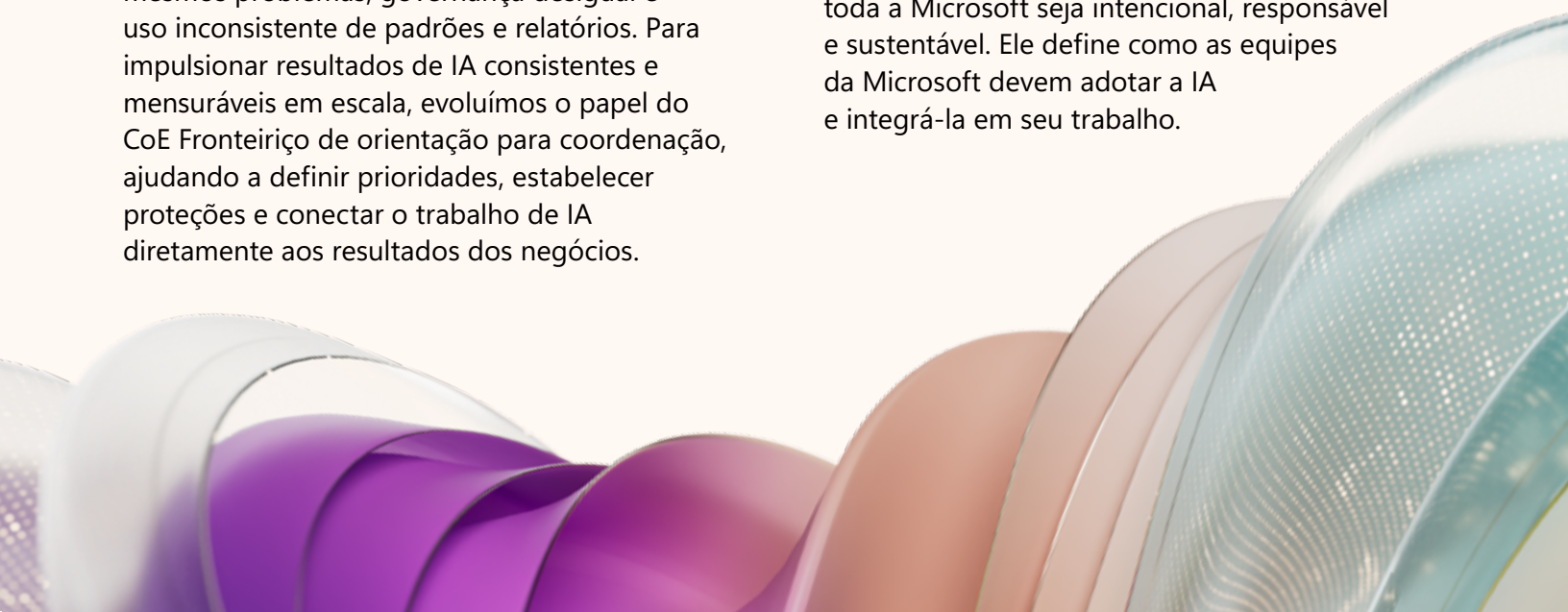
Nosso modelo operacional do CoE Fronteiriço é intencionalmente simples. Os funcionários enviam ideias ao CoE usando um formulário padrão. As equipes do CoE Fronteiriço analisam iniciativas em relação a quatro pilares compartilhados, que ajudam as equipes a pensar além de projetos individuais e a garantir que o trabalho se alinhe às prioridades de negócios, possa ser escalado com segurança, tenha um caminho de entrega claro e apoie a adoção responsável:

O pilar estratégico concentra-se na análise do valor do negócio e do esforço de implementação para projetos de IA.

O pilar de arquitetura define como ajudamos as equipes a escalar soluções de IA sem criar lacunas de segurança, problemas de conformidade ou dívidas técnicas que precisarão ser corrigidas posteriormente.

O pilar do roteiro se concentra em como os funcionários da Microsoft interagem com a IA para garantir que as experiências do usuário sejam coesas e se alinhem às metas mais amplas de experiência de nossos funcionários.

O pilar cultural garante que a adoção da IA em toda a Microsoft seja intencional, responsável e sustentável. Ele define como as equipes da Microsoft devem adotar a IA e integrá-la em seu trabalho.



Transforme o papel da TI

Nossa própria adoção em larga escala de agentes forçou uma mudança na mentalidade de TI.

Descobrimos que o uso da equipe de TI como guardiões não é produtivo. Em vez disso, eles precisam atuar como parceiros confiáveis com desenvolvedores e proprietários de empresas.

Para acelerar a adoção da IA com segurança e em escala, a TI precisa ser mais proativa, estratégica e orientada a plataformas, assumindo a responsabilidade pelas capacidades fundamentais de que os agentes precisam para operar de maneira confiável em toda a empresa.

Nossas equipes de TI concentraram-se em várias áreas principais:

Desenvolver e manter sistemas de memória de agente. Os agentes precisam de memória contextual persistente para funcionar de maneira eficaz. A TI deve garantir que os sistemas que armazenam e gerenciam essa memória em workloads sejam seguros, controlados e consistentes.

Orquestrar a integração entre agentes e sistemas principais. O verdadeiro valor dos agentes está em conectá-los a aplicativos empresariais e processos de negócios. A TI cria e gerencia a infraestrutura de APIs, MCPs, conectores e fluxos de trabalho orientados a eventos, para que os agentes possam agir de maneira segura e confiável.

Curadoria e exposição de fontes de dados certificadas. Para os agentes, a qualidade dos dados torna-se a qualidade da ação. A TI passa de um papel de guardião para um papel de curador, disponibilizando fontes de dados confiáveis e bem governadas que os agentes podem usar com confiança. Isso reduz o risco e aumenta a confiabilidade.

Permitir que os agentes se "formem"

desde o uso pessoal até a empresa inteira.

Muitos agentes começam como experimentos individuais ou de nível de equipe. A TI gerencia o ciclo de vida da IA para garantir que os agentes úteis recebam validação, revisão de segurança, fortalecimento da integração e verificações de preparação operacional antes de escalá-los em toda a organização.



Desenvolva habilidades, confiança, e adoção por meio da experiência

A Microsoft reconheceu desde cedo que a confiança na IA é um pré-requisito para a transformação. Nós nos concentramos em criar diretrizes claras, comunicação transparente e experiências consistentes para os usuários. Princípios de IA responsável e mecanismos de conformidade ajudaram-nos a criar sistemas de IA que são seguros, protegidos e alinhados com os objetivos empresariais.

Ao mesmo tempo, queríamos evitar controles excessivamente restritivos que dificultam o uso da IA. Desenvolvemos uma estratégia de "trem rápido" para acelerar a adoção de IA de maneira controlada e regulamentada. Ele tem foco nos seguintes pontos:

- Um subconjunto confiável de equipes e funcionários recebe **acesso antecipado e amplo a ferramentas e recursos de IA**.
- Esse acesso é emparelhado com **proteções claras, políticas e supervisão**.
- As equipes são incentivadas a **experimentar, aprender rapidamente e iterar**.
- O risco é gerenciado por meio de **governança central, monitoramento e padrões compartilhados**.

À medida que a adoção cresceu, a confiança em nossos sistemas também cresceu. Isso nos permitiu deixar de criar ferramentas individuais de produtividade para criar agentes que trabalhavam em parceria com os seres humanos para produzir novos recursos. Os funcionários foram capacitados para criar, implantar e refinar agentes dentro de um ecossistema controlado, combinando o julgamento humano com a inteligência de máquina para transformar fluxos de trabalho em grande escala.

Integre a IA à cultura

Nossa abordagem para a Transformação Fronteiriça exigiu que fizéssemos mudanças organizacionais e culturais focadas em cinco áreas-chave:

Patrocínio executivo. A transformação da IA é liderada pela alta direção. Objetivos de negócios e de capacitação claramente definidos alinham-se a resultados mensuráveis. As decisões da liderança são informadas por telemetria que mostra taxas de adoção, comprova o ROI e orienta o direcionamento de recursos futuros.

Governança integrada e IA responsável. Nosso consolidado CoE Fronteiriço lidera uma governança robusta, práticas de RAI e conformidade em todas as iniciativas. Os colaboradores podem criar agentes utilizando o [Microsoft Copilot Studio](#) e o [Microsoft Foundry](#), que integram nossa política de governança e barreiras de proteção. O [Microsoft Agent 365](#) oferece gerenciamento e observabilidade em toda a organização.

Adoção e medição em escala corporativa

O [Microsoft 365 Copilot](#) e a IA agêntica são implantados em toda a empresa, com a adoção monitorada por meio de metas de telemetria e uso em tempo real.

Habilidades e uma cultura de aprendizagem gamificada. Para apoiar o aprendizado contínuo, eventos divertidos e competições internas incentivam as equipes a competir por prêmios e reconhecimento (como pins e distintivos), reforçando novos comportamentos e ajudando a transformar o aprendizado em habilidades práticas.

Redes de defensores e escalabilidade da comunidade. Defensores multifuncionais, comunidades de prática e sessões de ambiente experimental ajudam a testar com rigor e escalar práticas bem-sucedidas.



Incorpore governança de IA em toda a organização

Para incorporar a governança em toda a nossa organização, como um acelerador, em vez de uma restrição, nosso CoE Fronteiriço impulsionou a colaboração entre os líderes de engenharia, segurança, conformidade, dados e negócios. Nossa abordagem combinou julgamento humano com análise e monitoramento de riscos orientados por IA, governança rigorosa de dados e IA responsável, e princípios de conformidade incorporados em processos de design e implantação.

Aprendemos algumas lições importantes ao longo do caminho:

Uma equipe de governança multidisciplinar é essencial. Uma única equipe não pode governar a IA de maneira eficaz. O sucesso veio quando líderes com conhecimentos diversificados colaboraram na equipe de governança de IA.

Humanos e sistemas de IA funcionam melhor quando trabalham juntos. Os seres humanos ainda tomam as decisões, mas os sistemas de IA aumentam a governança. A IA nos ajuda a analisar riscos, mapear dependências, sinalizar possíveis violações e escalar revisões em milhares de workloads.

Somente os dados certos devem estar disponíveis para os agentes. Aprendemos que a produtividade dos agentes está diretamente ligada à higiene dos dados. Se os dados forem mal classificados ou forem duplicados ou compartilhados em excesso, os agentes ampliarão esses problemas.

Integre a conformidade e os princípios de IA responsável desde o início. Ao longo de nossa transformação de IA, alinhamos as práticas internas às estruturas globais de privacidade e aos nossos princípios de RAI. Esses princípios são incorporados a todas as nossas plataformas de IA como proteções.



Como a Microsoft pode ajudar?

A própria jornada de Transformação Fronteiriça da Microsoft, somada a anos de experiência ajudando clientes a aproveitar o poder da IA, resultou em um amplo conhecimento prático. Isso existe como uma grande variedade de materiais de treinamento e referência, exemplos, ferramentas e sistemas que podem ajudar você a passar da experimentação inicial para a adoção de IA em escala empresarial com mais rapidez e confiança.

Se você estiver se perguntando *o que faremos em seguida?*, a Microsoft pode ajudar com abordagens, orientações, plataformas e aceleradores comprovados. Utilize esses recursos para criar uma base de inteligência em camadas, implementar processos de governança repetíveis e ritmos operacionais, e capacitar suas equipes para que entreguem soluções com mais agilidade.



Orientações e estruturas de IA empresarial

A Microsoft oferece orientações abrangentes, estruturas e recursos para apoiar todas as etapas da sua jornada de Transformação Fronteiriça. Com base em nossa própria experiência empresarial e trabalho com clientes, compartilhamos estratégias estruturadas, melhores práticas comprovadas e ferramentas práticas para ajudar você a passar da experimentação para a adoção de IA governada e escalável.

- **As orientações de adoção da IA da Microsoft** oferecem um processo estruturado que ajuda a segmentar esforços complexos de transformação em etapas mais gerenciáveis.
- Os recursos de **ferramentas e práticas de IA responsável** oferecem um conjunto abrangente de estruturas, modelos de governança, controles de segurança, ferramentas de avaliação e melhores práticas operacionais, projetados para ajudar você a criar, implantar, proteger, monitorar e governar sistemas de IA responsável seguros em escala empresarial.
- O site **Aceleradores de Soluções de IA** disponibiliza modelos, exemplos e orientações que podem ajudar você a criar rapidamente soluções de IA.
- O **blog Microsoft Inside Track** explora como a Microsoft aplica a IA para resolver problemas, melhorar produtos e ajudar os clientes.
- O **Navegador de habilidades de IA** ajuda você a guiar sua equipe de trabalho por jornadas de aprendizado estruturadas e baseadas em funções, em escala, para que você possa acompanhar o progresso, desenvolver competências e manter o ritmo ao longo do tempo.

Orientações para a criação do seu CoE Fronteiriço

As **orientações do CoE da Microsoft** podem ajudar você a criar um CoE Fronteiriço para atuar como a equipe central de organização dos seus esforços de transformação.

Estas orientações detalham funções, responsabilidades e padrões de engajamento para o seu CoE Fronteiriço, que podem ser utilizados em suas equipes de negócios e técnicas. Elas incluem melhores práticas para gerenciamento de alterações e comunicação, além de orientações para incorporar governança, IA responsável e gerenciamento do ciclo de vida sob a responsabilidade do seu CoE Fronteiriço.

O **roteiro de aprendizagem Centro de excelência em IA** é um bom recurso para capacitar sua equipe sobre o conceito de CoE e seus benefícios.



Conclusão

Este roteiro descreve os principais fatores que impulsionam a prontidão para a IA e apresenta diversas estratégias e práticas que você pode adotar para maximizar suas chances de conseguir um impacto empresarial relevante e positivo com a IA. Esperamos que esses insights e orientações ajudem você a abordar a IA com mais clareza e confiança, para que possa inovar continuamente e obter valor crescente ao longo do tempo.



Quais são os próximos passos?

Dê os próximos passos na sua jornada da Transformação Fronteiriça.

Explore a **IA da Microsoft** e avance da experimentação para um impacto em escala empresarial.

Desenvolva as habilidades para planejar, criar estratégias e escalar projetos de IA no **Navegador de habilidades de IA**.

Pesquisa e metodologia

A pesquisa por trás deste e-book incluiu um estudo conduzido pelo Emerald Research Group em nome da Microsoft. O estudo consistia em 70 entrevistas detalhadas com líderes de TI e tomadores de decisões de negócios que estão envolvidos em trazer a transformação da IA para suas organizações.

Para garantir uma variedade de experiências nesses estudos, o Emerald Research Group selecionou candidatos de organizações que já haviam obtido sucesso em seus esforços e também de empresas que adotam uma abordagem deliberada ou estão atrasadas na adoção e no uso de IA. O Emerald Research Group escolheu a dedo pessoas de diferentes disciplinas e de várias indústrias para aumentar o escopo e o valor dos resultados. Os pesquisadores realizaram uma combinação de entrevistas de 30 a 45 minutos entre 23/02/2026 e 13/03/2026 para analisar detalhadamente a jornada de escalabilidade da IA de sua organização.