

Um Livro Branco da Dale Carnegie

IA no local de trabalho:

Navegando em Geracional e
Percepções baseadas em papéis



dalecarnegie.com

O rápido avanço da Inteligência Artificial (IA) está transformando o local de trabalho moderno, oferecendo oportunidades significativas e desafios complexos para organizações e partes interessadas com experiência em IA.

À medida que as empresas se esforçam para alavancar essas inovações para maior produtividade e eficiência, a necessidade de uma liderança informada e com visão de futuro tornou-se cada vez mais crítica. No entanto, muitas organizações permanecem incertas sobre o papel que a IA deve desempenhar e como implementá-la de forma eficaz, principalmente porque as atitudes em relação à adoção da IA variam entre diferentes funções e gerações.

Neste white paper, exploramos o tópico da **IA no local de trabalho** através das lentes das **funções organizacionais** (líderes, gerentes, colaboradores individuais) e **perspectivas geracionais** (Geração Z, Millennials, Geração X e Boomers).

Ao fazê-lo, examinamos:

- O impacto da IA na dinâmica da liderança, principalmente à medida que as gerações mais jovens assumem papéis de liderança e as implicações para as organizações.
- Confiança da força de trabalho na adaptação às mudanças impulsionadas pela IA.
- Percepções da influência da IA nas funções de trabalho.
- Níveis de confiança na liderança em torno das decisões de implementação de IA.
- Visões sobre transparência em iniciativas de IA.

Concluímos com um **resumo dos principais itens de ação**, descrevendo as etapas estratégicas que as organizações podem tomar para promover a confiança, aumentar a transparência e equipar os funcionários com as habilidades necessárias para navegar com sucesso nas transformações orientadas pela IA.

Com base em nosso estudo global abrangente envolvendo 3.375 entrevistados em 18 países, apresentamos uma análise diferenciada da implementação da IA no local de trabalho. Ao entender essas dinâmicas, as organizações podem navegar melhor pelas complexidades da integração da IA, promovendo uma cultura de colaboração, transparência e maior confiança em torno da implementação da tecnologia.



Esses insights capacitam as partes interessadas a abordar perspectivas variadas, personalizar o treinamento relacionado à IA, criar oportunidades de desenvolvimento de liderança e implementar iniciativas de qualificação direcionadas que se alinham às necessidades exclusivas e aos objetivos estratégicos de sua organização.

Liderança entre gerações

O cenário de negócios em evolução na era da tecnologia interrompeu muitos aspectos do local de trabalho moderno, incluindo liderança. Historicamente, o avanço na carreira estava frequentemente vinculado à idade, experiência e antiguidade. No entanto, o local de trabalho de hoje está passando por uma mudança em que habilidades especializadas e proficiência com tecnologias emergentes estão impulsionando os funcionários mais jovens para cargos de liderança em um ritmo mais rápido, desafiando as normas tradicionais do local de trabalho. Essa

Tabela 1
Porcentagem dentro das gerações que se identificam como ocupando uma posição

Ocupar uma posição de liderança	Generation	
19%	Gen-Z	18-27
22%	Millennial	28-43
16%	Gen-X	44-59
12%	Boomer	60-72

proficiência oferece uma vantagem significativa para navegar no ritmo acelerado das mudanças tecnológicas e alavancar a IA para aprimorar suas funções.

Mas quão prevalente é essa mudança? A Tabela 1 destaca a porcentagem de participantes dentro de cada geração¹ que se identificaram como ocupando uma posição de liderança (por exemplo, Diretor ou superior) em nosso estudo. Notavelmente, a Geração Z e a Geração Y relataram porcentagens mais altas de pessoas em cargos de liderança em suas faixas etárias em comparação com seus colegas da Geração X e Boomer.

É importante ressaltar que isso não significa que haja mais líderes mais jovens em termos absolutos, mas sim que uma proporção maior dentro desses grupos mais jovens está assumindo posições de liderança (por exemplo, 19% dos participantes da Geração Z identificados como líderes em suas organizações).

Então, o que isso significa para as organizações e o futuro do trabalho?

Implicações para as organizações e o futuro do trabalho

A integração de diversas faixas etárias em funções de liderança é fundamental para promover uma variedade de perspectivas, experiências e ideias. No entanto, se as organizações virem essa mudança geracional apenas através das lentes das qualificações de habilidades técnicas, correm o risco de perder o quadro geral. Um foco estreito na liderança com experiência em tecnologia, sem suporte adequado para o desenvolvimento de habilidades mais amplas, pode inadvertidamente prejudicar o sucesso de longo prazo que depende da colaboração.

A pesquisa ressalta consistentemente a importância das habilidades interpessoais na formação do futuro do trabalho. A liderança eficaz requer mais do que conhecimento técnico; Depende do cultivo de uma cultura positiva que aumente a satisfação no trabalho, o engajamento, a confiança, a comunicação e o bem-estar geral dos funcionários. Se as organizações priorizarem os recursos tecnológicos sem investir nas habilidades interpessoais necessárias para impulsionar a colaboração e gerenciar a mudança, elas correm o risco de corroer a cultura do local de trabalho e, em última análise, prejudicar o sucesso organizacional.

Navegando pela mudança devido à integração de IA

A integração da IA no local de trabalho é um esforço de mudança significativo que requer mais do que apenas soluções técnicas. Exige transparência, confiança, empatia e capacidade de construir relacionamento. Essas habilidades interpessoais são essenciais para influenciar comportamentos, promover a colaboração e impulsionar transformações significativas. Os líderes, independentemente de sua geração, desempenham um papel crucial na orientação desses esforços.



As habilidades interpessoais são essenciais para influenciando comportamentos, promovendo a colaboração e impulsionando transformações significativas.

-Dale Carnegie & Associates

À medida que os trabalhadores mais jovens entram em oportunidades de liderança, eles absorvem e compartilham a responsabilidade de navegar pela mudança organizacional. Isso destaca a necessidade de treinamento inclusivo que aborde os aspectos humanos e tecnológicos da liderança. As organizações devem evitar abordagens de tamanho único e, em vez disso, se concentrar em equipar líderes de todas as gerações com as ferramentas necessárias para o sucesso. Ao entender a dinâmica geracional da liderança e reconhecer a importância de equilibrar habilidades técnicas e interpessoais, as organizações podem criar ambientes onde os líderes, independentemente da faixa etária, prosperem.

As seções a seguir exploram ainda mais como a implementação da IA se cruza com várias funções e gerações, oferecendo estratégias para adaptar o suporte e garantir uma integração bem-sucedida para a força de trabalho diversificada de hoje.

¹ Nota: As faixas de gerações adotadas por esta pesquisa da Dale Carnegie & Associates são baseadas nos delineamentos geracionais mais comumente referenciados do Pew Research Center (PEW). Existem abordagens alternativas (inclusive por PEW), mas essas diretrizes geracionais são aquelas usadas neste esforço de pesquisa e para fins de discussão.

A força de trabalho tem as habilidades necessárias para se adaptar à IA?

A mudança é inevitável e muitas vezes um dos processos mais desafiadores dentro de uma organização. Acertar é fundamental, pois afeta não apenas o foco imediato da meta de mudança, mas também a cultura organizacional mais ampla, a experiência do funcionário e, finalmente... produtividade. Antes de embarcar em grandes transformações, como as impulsionadas pela IA, é essencial entender o quão bem equipada sua força de trabalho se sente para lidar com essas mudanças.

Para avaliar a preparação, perguntamos aos participantes de nosso estudo se eles sentiam que tinham as habilidades necessárias para se adaptar às mudanças no local de trabalho devido à IA. Isso é importante, pois a confiança nas habilidades de uma pessoa pode afetar a percepção de risco-benefício da IA² e, em última análise, o nível de suporte ou resistência à implementação.

Confiança por posição na adaptação à mudança impulsionada pela IA

A liderança desempenha um papel crítico na formação de como as organizações se adaptam às mudanças. Nossas descobertas revelaram que 34% dos líderes se sentem confiantes em sua capacidade de se adaptar às mudanças impulsionadas pela IA, em comparação com apenas 20% dos gerentes e 9% dos colaboradores individuais (Figura 1). Essa lacuna de confiança pode ser atribuída, em parte, ao fato de que os líderes receberam

Nos últimos 3 anos, os líderes receberam mais treinamento focado em tecnologia do que gerentes e colaboradores individuais.

-Dale Carnegie & Associates

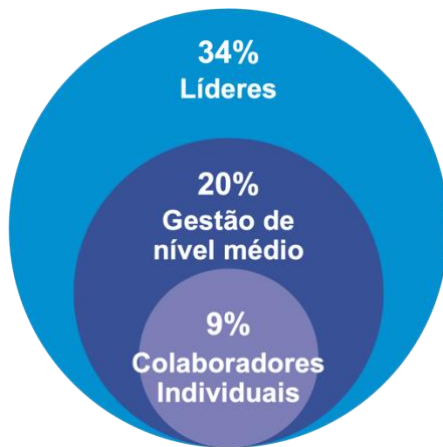


Figura SEQ Figura* ARABIC 1: Possuem um alto nível de confiança em sua capacidade de se adaptar às mudanças impulsionadas pela IA. Fonte: Dale Carnegie & Associates (2024).

Fonte: Pesquisa Dale Carnegie (2024).

significativamente mais treinamento sobre o uso da tecnologia nos últimos três anos em comparação com as outras funções. No entanto, também indica uma oportunidade perdida para as empresas prepararem sua força de trabalho para o futuro e é um bom indicador de resistência potencial aos esforços de implementação da IA. Assim, destaca um obstáculo criado internamente.

A confiança dos líderes na adaptação à IA também é provavelmente influenciada por sua maior exposição aos processos de tomada de decisão em torno da integração de tecnologia. No entanto, essa vantagem ressalta uma questão mais ampla e a necessidade de oportunidades de treinamento equitativas em todos os níveis organizacionais para garantir que todos os funcionários, independentemente da função, se sintam preparados para navegar pelas mudanças impulsionadas pela IA, independentemente de seu nível de envolvimento na decisão de implementação.

² Said, N., Potinteu, A. E., Brich, I., Buder, J., Schumm, H., & Huff, M. (2023). Uma perspectiva de inteligência artificial: como o conhecimento e a confiança moldam a percepção de risco e benefício. *Computadores no Comportamento Humano*, 149, 107855.

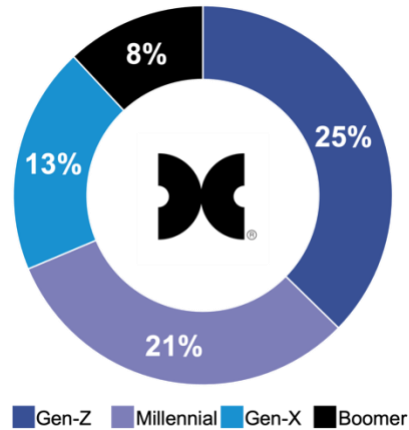
Confiança por geração na adaptação às mudanças impulsionadas pela IA

Geracionalmente, os trabalhadores mais jovens – Geração Z e Millennials – relataram maior confiança em sua capacidade de se adaptar às³ mudanças no local de trabalho impulsionadas pela IA em comparação com a Geração X e os Boomers (Figura 2). Essa confiança provavelmente decorre da conexão mais próxima das gerações mais jovens com a tecnologia. Tendo crescido em uma era de rápido avanço tecnológico, eles podem ser mais adaptáveis com a integração de novas ferramentas (como IA generativa⁴) em seu trabalho e vida. Para esses trabalhadores mais jovens, a tecnologia não é um disruptor, mas uma parte natural da vida diária, o que ajuda a aumentar sua confiança na adaptação a inovações como a IA.

Em contraste, as gerações mais velhas, que podem não ter tido o mesmo nível de exposição aos avanços tecnológicos contínuos, geralmente veem a IA como uma mudança mais significativa. Apesar do acesso semelhante ao treinamento no nível de liderança, por exemplo, os trabalhadores mais velhos podem levar mais tempo para se adaptar, pois sua experiência geralmente se concentra em ambientes com taxas mais lentas de mudança tecnológica. Preencher essa lacuna de confiança exigirá esforços direcionados para apoiar esses funcionários no desenvolvimento das habilidades e familiaridade necessárias para prosperar em um local de trabalho orientado por IA.

Figura 2

Altamente confiante em sua capacidade de se adaptar às mudanças impulsionadas pela IA (por geração)



Nota. Os números refletem a porcentagem dentro da geração específica.

Fonte. Pesquisa Dale Carnegie (2024).

Aprimorando habilidades para aprimorar a adaptação da IA – uma abordagem personalizada

Para aprimorar as habilidades necessárias para se adaptar à IA, as organizações devem considerar as necessidades específicas das partes interessadas em diferentes funções e gerações (e as várias combinações), como:

- **Treinamento específico da função:** Isso significa focar nas necessidades de sua função, como tomada de decisões estratégicas, aplicação de IA e treinamento prático, mas para ser eficaz. No entanto, para melhorar o ROI por meio da construção de habilidades práticas e confiança, a pesquisa nos mostra que o tempo, a mensagem ou a abordagem podem precisar variar entre as gerações.
- **Iniciativas direcionadas à geração:** crie iniciativas direcionadas à geração que aproveitem o conhecimento tecnológico dos trabalhadores mais jovens e forneçam treinamento básico para que os trabalhadores mais velhos construam seu conforto com a IA.
- **Cultura de aprendizado contínuo:** Estabeleça uma cultura de aprendizado contínuo por meio de workshops, cursos online e certificações para manter a força de trabalho atualizada com os mais recentes avanços da IA.
- **Estratégias de comunicação inclusivas:** incentive estratégias de comunicação inclusivas que abordem as preocupações e interesses de diferentes grupos e promova um ambiente de apoio onde os funcionários se sintam seguros para experimentar e aprender com suas experiências com IA.

Ao promover uma mentalidade de crescimento, compartilhar exemplos do mundo real e histórias de sucesso e oferecer caminhos de aprendizado personalizados, as organizações podem aumentar ainda mais a confiança dos funcionários na adaptação à IA.

³ Nota: Para obter informações adicionais e insights sobre lacunas de percepção no local de trabalho, consulte Dale Carnegie & Associates. (2024). Preenchendo as lacunas: alinhando as percepções do local de trabalho entre as funções organizacionais. www.dalecarnegie.com

⁴ Chan, C. K. Y., & Lee, K. K. W. (2023). A lacuna de geração de IA: os alunos da Geração Z estão mais interessados em adotar IA generativa, como o ChatGPT, no ensino e na aprendizagem do que os professores da geração X e da geração Y? *Ambientes de Aprendizagem Inteligentes*, 10(60).

O impacto/influência da IA na função de trabalho de uma pessoa

A confiança em sua capacidade de se adaptar às mudanças impulsionadas pela IA discutidas na seção anterior também se correlacionou com o impacto ou influência que os participantes sentiram que a IA tinha seu papel de trabalho. A menor confiança pode estar associada à probabilidade de usar IA ou melhor, evitá-la. Isso pode apontar para oportunidades perdidas, pois, no mínimo, a IA pode ajudar a melhorar a eficiência nos aplicativos adequados.

Considerando isso, o que os participantes disseram sobre o impacto da IA em todas as funções e gerações?

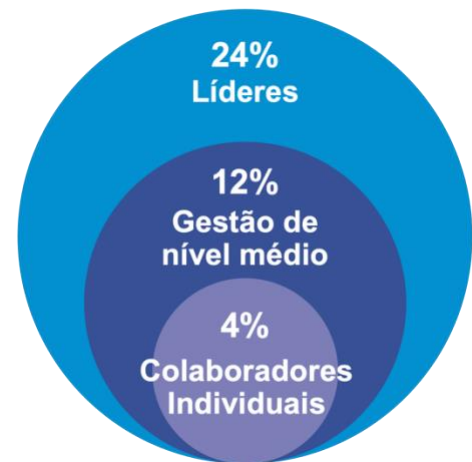
Por posição

Houve uma divisão significativa de opinião entre os líderes, gerentes e colaboradores individuais sobre o impacto da IA em uma função de trabalho em que 24% dos líderes, 12% dos gerentes e apenas 4% dos colaboradores individuais acreditam fortemente que a IA teve um impacto⁵ (Figura 3). Essencialmente, os líderes sentem que a IA teve um impacto em suas funções a uma taxa muito maior do que os funcionários de nível inferior, que sentiram que não era tão influente em seu trabalho.

Embora essa disparidade possa refletir a natureza técnica de trabalhos específicos e a necessidade de interagir com a IA como parte de uma tarefa diária, também devemos considerar outros fatores. Por exemplo, as diferenças entre as funções podem indicar falta de comunicação dentro de uma empresa e uma oportunidade perdida de trabalhar de forma colaborativa para melhorar o local de trabalho e a experiência do funcionário com a ajuda da IA, independentemente do cargo ou posição. Por exemplo, logo após a Grande Demissão e o Quiet Quitting, as empresas podem considerar e compartilhar maneiras pelas quais a IA pode ajudar a melhorar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Figura 3

Concordo fortemente que a IA impactou/influenciou diretamente sua função de trabalho (por posição)



Fonte. Pesquisa Dale Carnegie (2024).

Por geração

As gerações mais jovens concordam fortemente que a IA influenciou seu trabalho em uma taxa mais alta quando comparada aos Millennials e Boomers, onde apenas 8% e 4%, respectivamente, sentiram o mesmo (Figura 4).

Embora essas diferenças possam, em parte, refletir uma cultura de evitação da IA pelas gerações mais velhas, elas também podem apontar para níveis variados de exposição, treinamento e conscientização. Enquanto os trabalhadores mais jovens geralmente crescem imersos em tecnologia e veem a IA como uma extensão natural de seu kit de ferramentas profissional, os trabalhadores mais velhos podem não ter o mesmo nível de familiaridade e confiança para aproveitar essas ferramentas. Essa dinâmica pode resultar em um espectro de envolvimento com a IA, desde a adoção entusiástica pelas gerações mais jovens até a hesitação cautelosa ou a subutilização pelas mais velhas. Os trabalhadores mais velhos, não tendo crescido com a mesma familiaridade que os trabalhadores mais jovens, podem não atribuir o mesmo nível de importância à adoção ou progressão da tecnologia/IA e às empresas poderia procurar melhorar a comunicação e as mensagens para combater isso, transmitir sua importância e familiarizar sua força de trabalho com seus benefícios potenciais.

⁵ Nota: Essas diferenças nas percepções entre as funções em relação à IA estão alinhadas com outras divisões importantes no local de trabalho. Veja Dale Carnegie & Associates. (2024). Preenchendo as lacunas: alinhando as percepções do local de trabalho entre as funções organizacionais. www.dalecarnegie.com

Embora certamente haja um caso a ser feito para aplicativos ou necessidades específicas do trabalho ou do setor que contribuem para as respostas em torno do impacto da IA na função de alguém, se fosse esse o caso, ainda esperaríamos que, dentro das funções, as respostas fossem semelhantes. No entanto, a tendência e o declínio consistente nas funções indicam que há mais em ação aqui e os dados indicam um componente geracional para o nível de influência da IA.

Por exemplo, 67% dos líderes da Geração Z expressaram algum nível de concordância (concordam ou concordam totalmente) quando perguntados se a IA impactou ou influenciou diretamente seu papel, em contraste com apenas 35% dos Boomers (ver Tabela 2).

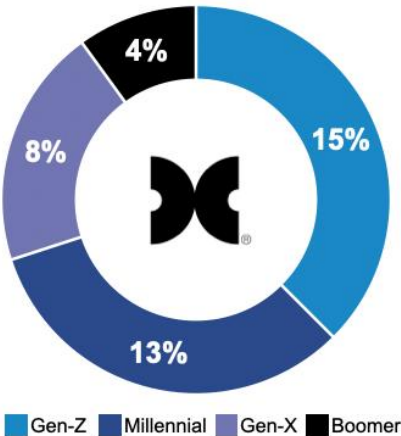
Essa tendência também não é exclusiva da liderança e também é semelhante no nível de gerenciamento e colaborador individual. Trabalhadores mais jovens em todos os níveis são mais propensos a dizer que a IA impactou diretamente sua função de trabalho. Independentemente de sua função, eles são mais propensos a usar a IA para impactar sua função de trabalho do que as gerações mais velhas. Essas diferenças adicionam complexidade à implementação da IA e destacam por que é importante que as organizações evitem abordagens únicas com muitos esforços envolvendo as partes interessadas.

Tabela 2
Impacto/influência da IA na função de trabalho
(por posição e geração)

	Geração	Não	Neutro	Sim
Líderes	Gen-Z (18-27)	11%	23%	67%
	Millennial (28-43)	15%	24%	61%
	Gen-X (44-59)	20%	28%	52%
	Boomer (60-72)	31%	35%	35%
Gestores	Gen-Z (18-27)	32%	22%	47%
	Millennial (28-43)	25%	30%	45%
	Gen-X (44-59)	32%	32%	36%
	Boomer (60-72)	41%	37%	22%
Colaboradores Individuais	Gen-Z (18-27)	41%	27%	32%
	Millennial (28-43)	48%	29%	23%
	Gen-X (44-59)	51%	32%	18%
	Boomer (60-72)	48%	35%	18%

Fonte. Pesquisa Dale Carnegie (2024).

Figura 4
Concordo fortemente que a IA impactou/influenciou diretamente sua função de trabalho
(por geração)



Nota. Os números refletem a porcentagem dentro da geração específica.

Fonte. Pesquisa Dale Carnegie (2024).

Para obter a máxima eficácia, é imperativo entender as complexidades de sua força de trabalho e encontrá-las onde elas estão, e não onde as empresas esperam que estejam.

Aumentando o nível de impacto da IA
Evitar ou se envolver minimamente com a IA não é uma estratégia sustentável no local de trabalho em rápida evolução de hoje. Líderes mais jovens (e trabalhadores mais jovens em outras funções) já estão usando a IA para aumentar sua eficiência, tomada de decisões e contribuições estratégicas, dando-lhes uma vantagem competitiva distinta. Por outro lado, taxas mais baixas de engajamento de IA entre os trabalhadores mais velhos podem sinalizar oportunidades perdidas para melhorar a produtividade e se adaptar às novas demandas de negócios. Seja devido à resistência à mudança, treinamento insuficiente, aplicativos específicos da função ou falta de conscientização da importância, os dados destacam a necessidade de as organizações preencherem essa lacuna.

Para garantir o acesso equitativo aos benefícios da IA, as organizações devem se concentrar em iniciativas de qualificação e requalificação que abordem as disparidades geracionais. Ao criar programas de treinamento que promovam a proficiência técnica e a confiança, as empresas podem permitir que os trabalhadores de todas as gerações integrem melhor a IA em suas funções. O objetivo não é apenas acompanhar os avanços tecnológicos, mas também construir uma força de trabalho inclusiva onde todos os funcionários se sintam capacitados para aproveitar o potencial da IA. Só então as organizações podem desbloquear todo o espectro de inovação e eficiência que a IA oferece.

Priorize a construção de confiança na IA

A confiança é uma variável de resultado crítica impactada e alimentada por muitas ações organizacionais; ações que servem para aumentar ou diminuir o nível de confiança presente. É moldado por uma combinação de comportamentos de liderança, práticas de comunicação, transparência e cultura da empresa. A confiança não é construída isoladamente, mas é o resultado de ações consistentes que sinalizam confiabilidade, justiça e respeito.

No local de trabalho, a falta de confiança geral pode levar a uma menor satisfação no trabalho, diminuição do engajamento e falta de segurança psicológica, entre outros resultados negativos. Além disso, a falta de confiança cria barreiras significativas a qualquer processo de mudança, como a introdução de novas tecnologias, e a confiança na IA é crucial para sua integração bem-sucedida no local de trabalho.

Parte do nosso estudo teve como objetivo entender o nível de confiança que os funcionários têm em seus líderes para tomar as decisões corretas em relação à implementação da IA. Os resultados revelam diferenças significativas nos níveis de confiança em várias funções e gerações, destacando a necessidade de estratégias personalizadas para construir confiança e apoiar a adoção da IA.

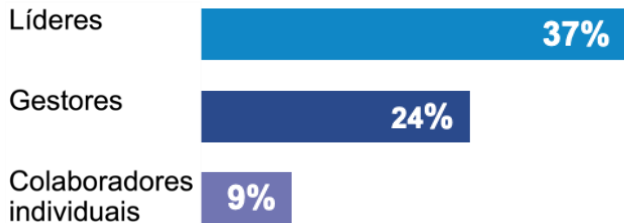
Por posição – Nível de confiança na liderança em torno das decisões de implementação de IA

Os resultados do estudo indicam uma disparidade notável entre líderes, gerentes e colaboradores individuais em relação à sua confiança na liderança para tomar as decisões corretas em torno da implementação da IA. Apenas 9% dos colaboradores individuais expressaram um forte nível de confiança na capacidade de seus líderes de tomar as decisões corretas em relação à implementação da IA. Surpreendentemente, entre aqueles em posições de liderança, apenas 37% se sentiram confiantes na capacidade de tomada de decisão de seus próprios líderes em torno da implementação da IA (Figura 5).

Dito de outra forma, 63% das pessoas em posição de liderança *não têm* um alto nível de confiança em seu líder para tomar as decisões corretas em torno da implementação da IA; esta é uma porcentagem alta.

Essa lacuna ressalta a importância da comunicação transparente e dos processos inclusivos de tomada de decisão para construir confiança em todos os níveis organizacionais.

Figura 5
Ter um alto nível de confiança na liderança em torno da implementação da IA (por função)



Nota. Os números refletem a porcentagem dentro da geração específica.

Fonte. Pesquisa Dale Carnegie (2024).

Por geração – Nível de confiança na liderança em torno das decisões de implementação de IA

Ao examinar a confiança na liderança para tomar as decisões corretas sobre a implementação de tecnologias como IA por geração, a Geração Z e a Geração Y refletem um nível significativamente mais alto de confiança (25% e 23%) em seus líderes atuais para tomar as decisões corretas sobre a implementação da IA em comparação com seus colegas mais velhos. Como a adoção de tecnologia é uma ação de mudança, níveis variados de confiança apenas tornam a integração bem-sucedida mais difícil.

Essas divisões geracionais destacam os vários graus de familiaridade e conforto com a tecnologia entre diferentes faixas etárias. Os resultados também apóiam a observação de trabalhadores mais jovens assumindo cada vez mais papéis de liderança na era da IA e que há confiança nesses líderes mais jovens em torno desse esforço.

As gerações mais jovens, tendo crescido em um ambiente voltado para a tecnologia, são mais propensas a confiar e adotar a IA como uma progressão natural no local de trabalho. Por outro lado, as gerações mais velhas podem precisar de mais garantias e apoio para aumentar sua confiança nas iniciativas de IA. Essa diferença geracional nos níveis de confiança enfatiza a necessidade de as organizações adotarem uma abordagem multifacetada para a integração da IA e que atenda às preocupações e expectativas exclusivas de cada geração.

Tabela 3
Ter um alto nível de confiança na liderança em torno da implementação da IA (por geração)

Alto nível de confiança nos líderes em torno das decisões de implementação da IA	Geração
25%*	Gen-Z 18-27
23%*	Millennial 28-43
16%	Gen-X 44-59
14%	Boomer 60-72

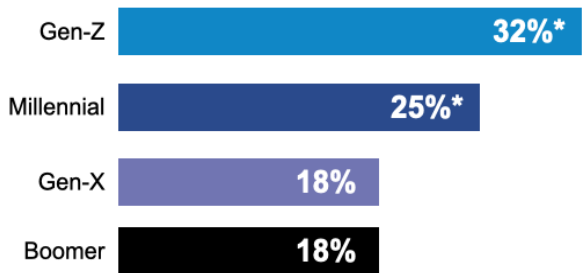
*Significativamente diferente da Geração X e Boomers

Fonte. Pesquisa Dale Carnegie (2024).

Os gerentes de todas as gerações variam significativamente em seu nível de confiança na liderança em relação à IA

Curiosamente, e como a gestão é a ponte entre estratégia e execução, vale destacar as diferenças significativas refletidas nas divisões de geração *também dentro* da função de gerenciamento de nível médio. Daqueles que estão na função de gerenciamento, os trabalhadores mais jovens são mais propensos a confiar na liderança com decisões de implementação de IA (veja a Figura 6). Novamente, isso reflete os trabalhadores mais jovens que entram em cargos de liderança e esses trabalhadores estão mais conectados às tendências gerais.

Figura 6
Porcentagem de gerentes com alto nível de confiança na liderança em torno da implementação da IA



*Significativamente diferente da Geração X e Boomers

Nota. Por exemplo: 32% dos gerentes da Geração Z têm um alto nível de confiança na liderança em torno das decisões de implementação de IA.

Fonte. Pesquisa Dale Carnegie (2024).

Essa desconexão no nível de gerenciamento entre as gerações pode apontar para um fator-chave da implementação bem-sucedida da IA, sendo o nível de confiança inerentemente trazido à mesa com base na familiaridade geracional. Ou seja, dado o mesmo nível de informação de uma organização, experiências externas ou externas podem servir para reforçar o nível de confiança em torno do processo de mudança de IA em sua função de trabalho – um sentimento que provavelmente pode encontrar seu caminho em vários processos de comunicação verbal e não verbal e, em última análise, impactar o sucesso.

Construa confiança por meio de ações e comportamentos direcionados e consistentes

No contexto da integração da IA, a confiança se torna ainda mais crucial. Os funcionários precisam se sentir confiantes de que as ferramentas de IA serão implementadas de forma justa e eficaz, sem comprometer suas funções ou a segurança no emprego. Isso é influenciado pelo grau em que os funcionários se sentem valorizados, ouvidos e apoiados em suas funções; áreas que, em última análise, afetam a adesão, reduzem a resistência à mudança e apoiam a adoção bem-sucedida de tecnologias de IA.

As sugestões para melhorar o nível de confiança em torno da implementação da IA incluem:

- **Comunicação Transparente e Tomada de Decisão Inclusiva:** A disparidade significativa nos níveis de confiança entre líderes, gerentes e colaboradores individuais destaca a necessidade de uma

comunicação transparente. Garantir que todos os funcionários sejam informados sobre as iniciativas de IA e envolvidos nos processos de tomada de decisão pode ajudar a criar confiança em todos os níveis organizacionais. Atualizações regulares e fóruns abertos para discussão podem abordar preocupações e promover um senso de inclusão.

- **Estratégias personalizadas para diferentes gerações:** As diferenças geracionais nos níveis de confiança sugerem que uma abordagem única pode não ser eficaz. Os funcionários mais jovens, que geralmente se sentem mais confortáveis com a tecnologia, podem exigir menos garantias, enquanto os funcionários mais velhos podem precisar de mais suporte e treinamento para aumentar sua confiança na IA. Adaptar os programas de comunicação e treinamento para atender às necessidades e preocupações exclusivas de cada geração pode ajudar a preencher a lacuna de confiança.
- **Apoio a líderes emergentes:** À medida que os trabalhadores mais jovens assumem funções de liderança, é crucial apoiá-los com programas de treinamento abrangentes que aprimorem suas habilidades técnicas e interpessoais. Esse foco duplo garante que eles estejam bem equipados para liderar iniciativas de IA de forma eficaz, mantendo relacionamentos fortes com suas equipes. Incentivar a orientação e o aprendizado contínuo pode aumentar ainda mais sua confiança e confiabilidade.
- **Construindo segurança psicológica:** Criar um ambiente onde os funcionários se sintam seguros para expressar suas preocupações e opiniões sem medo de retaliação é essencial para construir confiança. Incentivar o diálogo aberto e ouvir ativamente o feedback dos funcionários pode ajudar a identificar e resolver possíveis problemas desde o início, promovendo uma cultura de confiança e colaboração.

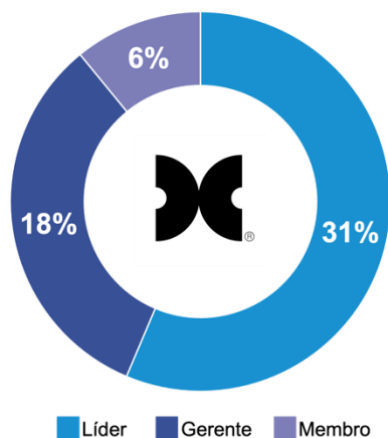
Ao implementar essas estratégias, as organizações podem aumentar a confiança nas iniciativas de IA, levando a um maior engajamento, satisfação no trabalho e integração de tecnologia bem-sucedida.

O papel da transparência em torno da IA no local de trabalho

Construir confiança nas decisões de IA dentro das organizações é crucial e, como mencionado, a transparência desempenha um papel fundamental nesse processo. Nossa pesquisa encontrou uma forte correlação entre o nível de transparência na implementação da IA e o nível de confiança que os funcionários têm em seus líderes para tomar as decisões corretas relacionadas à IA. Essencialmente, quanto mais transparentes os líderes são percebidos, mais confiança eles conquistam de seus funcionários. Portanto, melhorar a transparência no local de trabalho é essencial para promover a confiança e apoiar os esforços de mudança. A transparência deve ser honesta, aberta e genuína.

Figura 7

Concordo plenamente que há transparência em torno da implementação da IA (por função)



Transparência por posição

Considerando a importância da transparência no desenvolvimento da confiança e que o aumento da resistência pode ocorrer em sua ausência, esperamos que as organizações bem-sucedidas priorizem a transparência em torno da implementação da IA para apoiar o processo de mudança. No entanto, ao visualizar o nível de transparência em torno da implementação da IA relatado por função, nossa pesquisa indica uma quebra significativa na transparência percebida à medida que se desce na escada hierárquica.

Por exemplo, 31% dos líderes sentem que há transparência em torno da implementação da IA, em comparação com apenas 18% dos gerentes e 6% dos colaboradores individuais (Figura 7). Essa discrepância sugere que o compartilhamento de informações, bem como a comunicação eficaz, estão faltando. Os níveis mais baixos de transparência percebida entre gerentes e colaboradores individuais podem criar resistência aos esforços de implementação da IA e apenas adicionar dificuldade organizacional auto-imposta ao processo. Além disso, isso é ainda mais alarmante, considerando que apenas 31% das pessoas em posições de liderança sentem que há transparência em torno da implementação da IA. Uma

porcentagem tão baixa do papel de liderança reforça a importante necessidade de melhorar nessa área, principalmente considerando sua correlação com o nível de confiança.

Transparência por geração

As diferenças geracionais em torno da transparência também surgiram em nossa análise. Os resultados mostram que a porcentagem de entrevistados que concordaram fortemente que há transparência em torno da implementação da IA diminui a cada geração sucessiva (ver Figura 8).

A Geração Z e a Geração Y têm uma visão significativamente mais favorável do nível de transparência em comparação com a Geração X e os Boomers. Essa diferença provavelmente se deve à familiaridade das gerações mais jovens com IA e tecnologia, o que lhes permite formar uma imagem mais clara da implementação da IA com informações menos detalhadas (ou a mesma quantidade fornecida às gerações mais velhas). Em contraste, as gerações mais velhas podem precisar de mais informações para sentir que existe um alto grau de transparência. A ausência dessas informações personalizadas leva a uma menor transparência percebida entre os trabalhadores mais velhos.

Melhorando os níveis de transparência

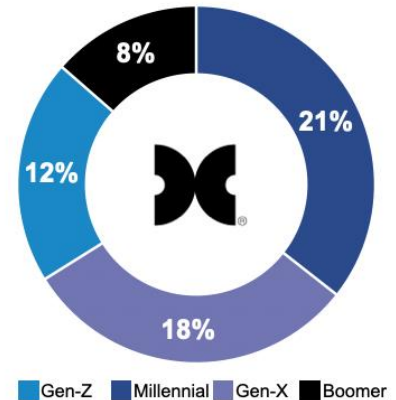
Para resolver essas discrepâncias, há uma série de ações que uma organização pode realizar para melhorar o nível de transparência refletido entre funções e gerações. Observe que, como a transparência está fortemente correlacionada com a confiança, alguns dos itens a seguir também foram mencionados na discussão sobre confiança.

- **Canais de comunicação aprimorados:** Estabeleça canais de comunicação claros e consistentes que garantam que todos os funcionários, independentemente de sua posição, recebam o mesmo nível de informações detalhadas sobre as iniciativas de IA. Atualizações regulares por meio de reuniões na prefeitura, boletins informativos e portais de projetos de IA dedicados podem ajudar a preencher a lacuna de transparência.
- **Processos de tomada de decisão inclusivos:** Envolver os funcionários de todos os níveis no processo de tomada de decisão relacionado à implementação da IA. Isso pode ser alcançado por meio de grupos focais, pesquisas e sessões de feedback. Ao buscar ativamente a contribuição de gerentes e colaboradores individuais, as organizações podem abordar as preocupações e construir um ambiente mais inclusivo.
- **Treinamento de Liderança em Transparência:** Treine os líderes sobre a importância da transparência e equipe-os com as habilidades para se comunicar de forma eficaz sobre as iniciativas de IA. Isso inclui ser honesto sobre os impactos potenciais da IA, tanto positivos quanto negativos, e demonstrar um compromisso com a tomada de decisões éticas.
- **Métricas de transparência e responsabilidade:** Implemente métricas para medir o nível de transparência dentro da organização. Avalie e relate regularmente essas métricas para garantir a melhoria contínua. Responsabilize os líderes por manter altos níveis de transparência e abordar quaisquer lacunas identificadas.
- **Informações visuais e acessíveis:** use recursos visuais, como infográficos, vídeos e painéis interativos, para apresentar informações relacionadas à IA em um formato facilmente digerível. Isso pode ajudar os funcionários de todos os níveis e gerações a entender conceitos complexos de IA e suas implicações.

Adotando essas estratégias, as organizações podem aumentar a transparência, criar confiança e apoiar a integração bem-sucedida de tecnologias de IA.

Figura 8

Concordo plenamente que há transparência em torno da implementação da IA (por geração)



Nota. Os números refletem a porcentagem dentro da geração específica.

Fonte. Pesquisa Dale Carnegie (2024).

Resumo dos itens de ação

As organizações precisam estar cientes das divisões geracionais e baseadas em funções nas percepções da IA, pois essas disparidades geralmente exigem estratégias personalizadas para maximizar o impacto e o ROI. Embora várias recomendações tenham sido discutidas ao longo deste texto, a lista a seguir consolida os principais itens de ação para ajudar os profissionais a adotar uma abordagem estruturada para enfrentar esses desafios.

Com base nos insights desta pesquisa, as organizações devem considerar as seguintes ações estratégicas:

1 Comunicação e transparência

Promover a comunicação aberta e a transparência nas iniciativas de IA cria confiança, preenche lacunas de conhecimento e alinha as equipes em objetivos compartilhados.

- **Melhore os canais de comunicação**
Estabeleça canais de comunicação claros e consistentes para garantir que todos os funcionários recebam informações detalhadas sobre as iniciativas de IA. Use reuniões da prefeitura, boletins informativos e portais de projetos de IA dedicados para manter todos informados.
- **Tomada de decisão inclusiva:**
Envolva funcionários em todos os níveis nos processos de tomada de decisão relacionados à IA. Use grupos focais, pesquisas e sessões de feedback para coletar informações e abordar preocupações, promovendo um senso de inclusão e colaboração.
- **Adapte as informações para diferentes gerações**
Forneça informações mais abrangentes e detalhadas aos funcionários mais velhos que podem precisar de contexto adicional para entender as iniciativas de IA. Use workshops, sessões de treinamento e fóruns de perguntas e respostas para abordar suas preocupações específicas.
- **Forneça treinamento de liderança sobre transparência:**
Treine os líderes sobre a importância da transparência e equipe-os com as habilidades para se comunicar efetivamente sobre as iniciativas de IA. Enfatize a honestidade sobre os impactos potenciais da IA e o compromisso com a tomada de decisões éticas.
- **Use informações visuais e acessíveis:**
Use recursos visuais, como infográficos, vídeos e painéis interativos, para apresentar informações relacionadas à IA em um formato facilmente digerível. Isso ajuda os funcionários de todos os níveis a entender conceitos complexos de IA e suas implicações.
- **Revise as métricas de transparência e responsabilidade:**
Implemente métricas para medir a transparência dentro da organização. Avalie e relate regularmente essas métricas para garantir a melhoria contínua. Responsabilize os líderes por manter altos níveis de transparência.

2 Treinamento específico de liderança e partes interessadas

O treinamento direcionado equipa líderes e partes interessadas com as habilidades e a confiança necessárias para navegar pelas mudanças impulsionadas pela IA, garantindo o alinhamento entre funções e gerações.

- **Apoie líderes emergentes:**
Forneça programas de treinamento abrangentes para líderes mais jovens que aprimorem suas habilidades técnicas e interpessoais. Incentive a orientação e o aprendizado contínuo para reforçar sua confiança e confiabilidade.
- **Oportunidades de treinamento equitativas:**
Garanta o acesso equitativo a oportunidades de treinamento em todos os níveis organizacionais. Forneça programas de treinamento personalizados que atendam às necessidades específicas de diferentes funções e gerações para criar confiança nas mudanças impulsionadas pela IA.
- **Promova uma mentalidade de crescimento:**

Promova uma cultura de aprendizado contínuo por meio de workshops, cursos online e certificações. Compartilhe exemplos do mundo real e histórias de sucesso para inspirar confiança e demonstrar os benefícios da integração de IA.

3

Cultura organizacional e suporte ao funcionário

Construir uma cultura organizacional de apoio capacita os funcionários a adotar mudanças orientadas pela IA, promovendo colaboração, adaptabilidade e um senso de propósito compartilhado.

- **Construa segurança psicológica:**

Crie um ambiente onde os funcionários se sintam seguros para expressar suas preocupações e opiniões sem medo de retaliação. Incentive o diálogo aberto e ouça ativamente o feedback dos funcionários para identificar e resolver possíveis problemas desde o início.

Ao implementar esses itens de ação detalhados, as organizações podem abordar efetivamente as divisões geracionais e baseadas em funções nas percepções da IA, promovendo uma força de trabalho mais inclusiva, transparente e adaptável, pronta para alavancar o potencial da IA.

Conclusão

A integração da IA no local de trabalho apresenta oportunidades e desafios para as organizações. Conforme destacado neste documento, as visões em torno dos principais aspectos da implementação da IA variam entre funções e gerações, influenciando líderes, gerentes e funcionários de maneiras únicas. Para navegar com sucesso nesse cenário complexo, fornecemos várias áreas-chave informadas pela pesquisa em que as empresas podem se concentrar para promover uma cultura de sucesso em torno da tecnologia no local de trabalho.

Ao melhorar a comunicação e a transparência, fornecer treinamento e suporte adequados às necessidades do destinatário e promover a segurança psicológica, as organizações podem criar um ambiente de apoio para a integração da IA. Essas estratégias permitirão que as empresas desbloqueiem todo o espectro de inovação e eficiência que a IA oferece, garantindo o sucesso a longo prazo no cenário tecnológico em rápida evolução. A adoção de uma abordagem equilibrada que valoriza as habilidades técnicas e interpessoais capacitará as organizações a se adaptarem às mudanças impulsionadas pela IA de forma eficaz. Ao implementar os itens de ação recomendados, as empresas podem construir uma força de trabalho confiante e adaptável, pronta para aproveitar o potencial da IA e impulsionar um progresso significativo no local de trabalho moderno.

“ Ações falam mais alto do que palavras, e um sorriso diz: "Eu gosto de você". ”

-Dale Carnegie

Sobre o autor

Robert Coleman, Ph.D.

Diretor de Pesquisa e Liderança de Pensamento Dale Carnegie & Associates, Inc.

Juntando-se à Dale Carnegie em 2023, Robert é responsável pela pesquisa contínua sobre os problemas atuais enfrentados por líderes, funcionários e organizações em todo o mundo. Com mais de 25 anos de experiência, Robert traz uma abordagem orientada para a pesquisa para ajudar organizações e profissionais a identificar e abordar áreas significativas de impacto para a melhoria do local de trabalho.

Para saber mais sobre como o Dale Carnegie Training pode ajudá-lo a definir e desenvolver uma cultura de equipe de alto desempenho em seu pessoal e organização, entre em contato com o escritório local da Dale Carnegie hoje mesmo visitando **dalecarnegie.com** para encontrar o local mais próximo de você.