



Guia para líderes: como garantir a adoção da IA



Sumário

01

Os fatores que fazem com que os investimentos em IA valham a pena

02

As três condições que diferenciam as equipes da Frontier

03

Reestruture um fluxo de trabalho e, em seguida, crie um sistema que repita esse processo

04

Como o Microsoft 365 Copilot auxilia em cada etapa

05

Começar já

01

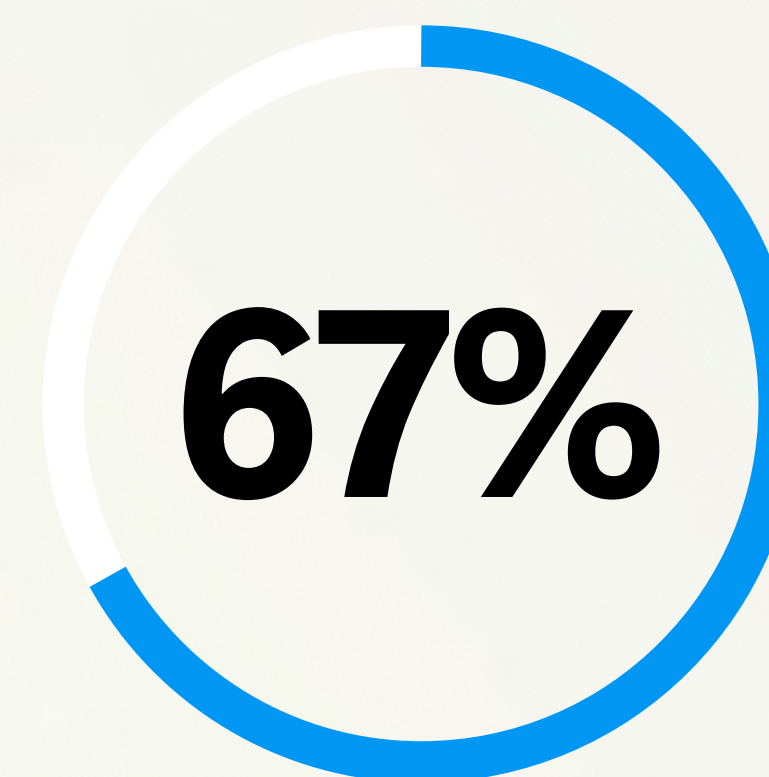
Os fatores que fazem com que os investimentos em IA valham a pena



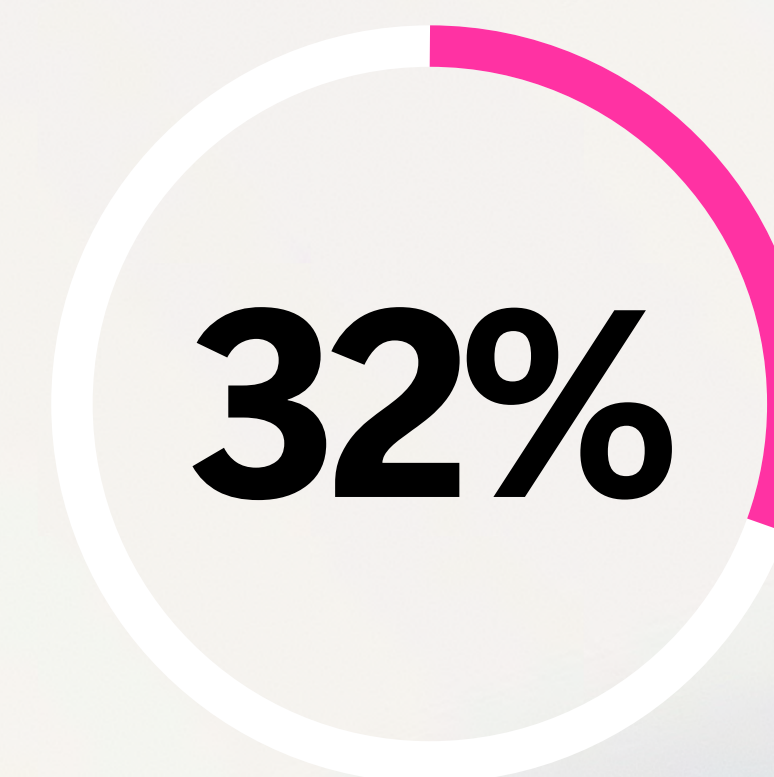
Seus usuários mais experientes em IA provavelmente estão esperando por você.

As empresas estão investindo em IA, e uma parcela cada vez maior de funcionários já a utiliza de maneiras avançadas e criativas. Os mais avançados entre eles conduzem fluxos de trabalho completos com agentes, indo além das assistências rápidas. O que impede a maioria das organizações de avançar não é a resistência dos funcionários nem a falta de qualificação. O problema é que os sistemas, as estruturas e os sinais que cercam as pessoas ainda não se adaptaram ao que esses funcionários já são capazes de fazer. Este guia ajuda os líderes a preencher essa lacuna e baseia-se em uma conclusão fundamental do Índice de Tendências de Trabalho 2026 da Microsoft: *fatores organizacionais representam o dobro do impacto relatado da IA em comparação ao esforço individual isolado.*¹

De onde vem o verdadeiro impacto da IA¹



Fatores organizacionais
(cultura, apoio da gerência,
práticas de gestão de talentos)



Mentalidade e comportamento
individuais

Onde o trabalho começa

Esse ambiente é definido pela alta liderança e posto em prática pelos gerentes. Para muitas organizações, esse é o obstáculo, e não a disposição dos funcionários: apenas **1 em 4** usuários de IA dizem que suas lideranças estão claramente e consistentemente alinhadas em relação à IA.¹ Sem esse alinhamento, até mesmo as pessoas mais capacitadas experimentam de forma isolada, e o que aprendem fica restrito à sua própria equipe.

A mudança em andamento está passando de uma IA que ajuda as pessoas a concluir tarefas para agentes que executam fluxos de trabalho repetidamente, transformando conquistas isoladas em impacto organizacional. Os líderes que estão na frente estabeleceram condições diferentes. Veja como isso pode ser feito.



As três condições que diferenciam as equipes da Frontier

O Índice de Tendências de Trabalho 2026 identifica um grupo que a Microsoft chama de **Profissionais Fronteiriços**: os usuários de IA mais avançados identificados pela pesquisa. Eles executam tarefas com várias etapas por meio de agentes, desenvolvem sistemas com múltiplos agentes e repensam rotineiramente os fluxos de trabalho para identificar em que pontos os agentes podem complementar ou assumir a execução. O que diferencia esse pequeno (mas desproporcionalmente valioso) grupo são as condições em que trabalham. Seus gerentes demonstram abertamente o uso da IA, estabelecem padrões de qualidade para ela e criam um ambiente seguro para a realização de experimentos. O talento e as ferramentas são menos importantes do que o ambiente.

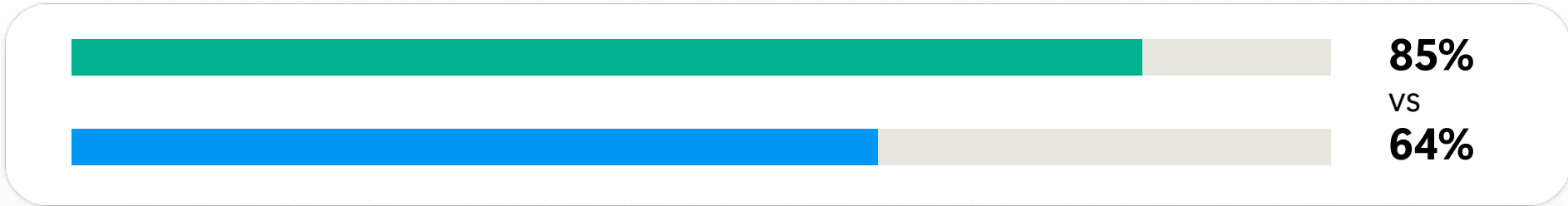
A diferença está na delegação. As equipes da Frontier delegam a execução aos agentes e concentram sua atenção no trabalho que ainda resta. Os líderes definem a direção e os gerentes a transformam em prática diária: sendo exemplo, orientando o julgamento e revisando o trabalho.

Os gestores da Frontier fazem três coisas de maneira diferente com a IA¹

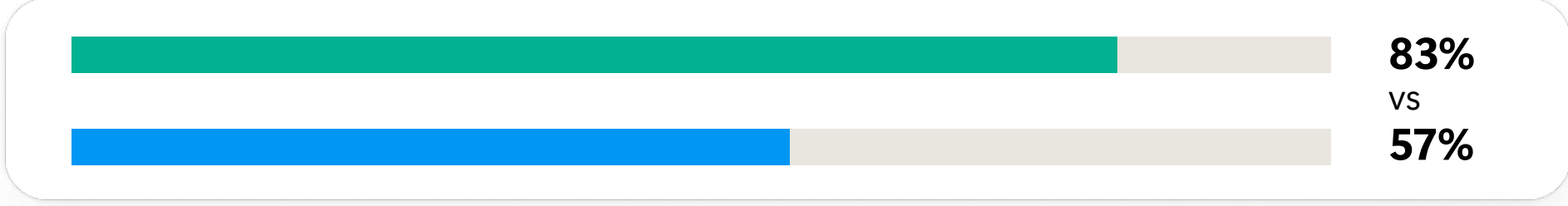
Crie um modelo
Gerentes que usam IA abertamente:

Gerentes da Frontier

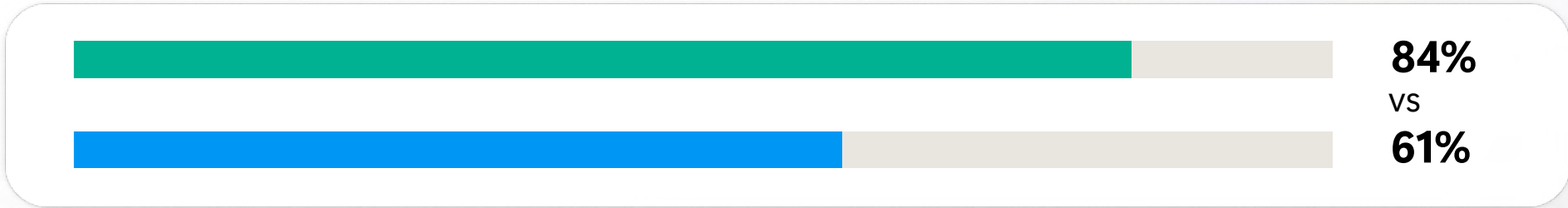
Não gerentes da Frontier



Analise isso
Gerentes que estabelecem padrões de qualidade:



Reforce isso
Gerentes que abrem espaço para a experimentação:



Proporção de Profissionais Fronteiriços em comparação com Profissionais Fronteiriços que afirmam que seu gerente faz cada uma dessas coisas.

Crie um modelo

Quando os líderes utilizam abertamente a IA em seu próprio trabalho, isso sinaliza a todos os níveis hierárquicos inferiores que a experimentação é incentivada e que o padrão do próprio trabalho está mudando. Os líderes definem o rumo; os gerentes fazem com que ele se concretize no dia a dia. Mais pessoas usam a IA como resultado, e os ganhos aparecem nos números.

O que os funcionários ganham quando os gerentes dão o exemplo ativo no uso da IA¹

+17 pontos: valor de IA

+22 pontos: pensamento crítico

+30 pontos: confiança na IA por agente

Aumento observado entre os funcionários cujos gerentes dão o exemplo ativamente no uso da IA, em comparação com aqueles cujos gerentes não o fazem.

Mudança na liderança: na sua próxima avaliação de liderança, compartilhe uma ação específica relacionada à IA do seu próprio trabalho e, em seguida, peça aos seus gerentes que façam o mesmo com suas equipes. A modelagem se move para baixo, mas somente se começar em algum ponto visível.



Analise isso

À medida que a IA acelera a execução, seu nível de qualidade passa a ser o que protege o trabalho. Um rascunho mais rápido só ajuda se todos souberem como é um bom rascunho. Estabelecer esse padrão é uma tarefa de liderança; os gerentes transformam isso em um hábito diário.

Em nossa pesquisa, isso parece mais um hábito do que uma política: um gerente orienta a equipe durante um rascunho assistido por IA, indicando o que requer julgamento humano e o que não requer. O padrão passa a ser reproduzível, em vez de ficar restrito à mente de uma única pessoa.

Mudança na liderança: peça a um gerente para mostrar um exemplo de trabalho realizado com o auxílio da IA e explicar o que significa “bom” nesse contexto. A própria pergunta fornece aos gerentes a linguagem necessária para estabelecer a mesma expectativa com suas próprias equipes.

Perguntas para a avaliação da qualidade do trabalho assistido por IA

Utilize-os durante uma revisão em equipe para tornar o padrão visível e repetível:

- O que foi pedido para a IA fazer?
- O que o ser humano alterou, rejeitou ou confirmou?
- A que padrão o resultado final precisava atender?
- O que a equipe deveria repetir da próxima vez?



Reforce isso

A maioria dos funcionários já vê como a IA está mudando seu trabalho, e **65%** se preocupam em ficar para trás se não se adaptarem rapidamente.¹ Mas a reinvenção envolve riscos pessoais, enquanto fazer o trabalho da maneira antiga ainda é reconhecido. É por isso que **45%** dizem que é mais seguro atingir suas metas atuais do que redesenhar a forma como trabalham com a IA.¹

Esse instinto é racional: apenas **13%** dos usuários de IA dizem que a reinvenção é recompensada mesmo que os resultados não sejam alcançados.¹ O Índice de Tendências de Trabalho 2026 chama isso de paradoxo da transformação. Em ambientes pioneiros, a matemática é diferente: Profissionais Fronteiriços são **duas vezes mais propensos** a afirmar que a reinvenção é considerada independentemente do resultado.¹

Se os gestores forem avaliados apenas com base nos resultados deste trimestre, vão proteger os processos deste trimestre. Os líderes resolvem essa questão ao incorporar a reinvenção ao sistema de reconhecimento de performance, de modo que as boas tentativas sejam valorizadas mesmo quando não dão certo. Os gestores reforçam isso ao mencionar essas tentativas publicamente. Incentivos formais são uma alavanca: torne o redesenho de fluxos de trabalho uma expectativa central nos objetivos dos gestores, em vez de um objetivo desafiador.

Mudança na liderança: na sua próxima reunião de avaliação de liderança, pergunte aos seus gerentes o que suas equipes tentaram fazer com IA que não deu certo. Os gerentes repassam essa pergunta para suas equipes. Isso demonstra que a experimentação faz parte do trabalho, não é um desvio dele.



03

Reestruture um fluxo de trabalho e, em seguida, crie um sistema que repita esse processo

Essas três condições criam prontidão, mas isso só importa quando isso traz mudanças no trabalho de verdade. O objetivo é um trabalho de melhor qualidade, e não apenas uma produção mais rápida. À medida que a IA assume a execução, o valor do trabalho de uma pessoa passa para etapas mais estratégicas—como enquadrar o problema, julgar se o resultado é realmente bom e assumir a decisão. **86%** dos usuários de IA já dizem que tratam o resultado gerado pela IA como um ponto de partida a ser refinado, não como uma resposta final, e permanecem responsáveis pelo raciocínio.¹ Profissionais são os responsáveis por transformar a experimentação com IA em uma mudança real no fluxo de trabalho. Eles não se limitam a auxiliar — eles executam trabalhos com várias etapas dentro de limites definidos, permitindo que as equipes repensem a forma como o trabalho é realizado, e não apenas acelerem as tarefas existentes.

Os gerentes da Frontier não se limitam a tornar a IA segura para uso. Eles impulsionam uma reformulação ambiciosa, e isso se reflete nas pesquisas (**87%** dos Profissionais Fronteiriços dizem que seus administradores incentivam isso, contra **61%** dos demais).¹ A maneira mais rápida de agir sobre isso não é um programa de transformação em toda a empresa. Trata-se de um único fluxo de trabalho, executado por uma equipe como prova de conceito, em um ciclo de aprendizagem que pode ser repetido.

Os agentes já estão realizando um trabalho concreto, executando processos com várias etapas dentro de limites definidos, e não apenas prestando assistência a pessoas. À medida que são executados, eles geram sinais sobre o que está funcionando e o que não está. Na maioria das organizações, esses sinais permanecem restritos ao âmbito local. As organizações de fronteira transformam isso em prática compartilhada, e é aí que a vantagem se multiplica.

História da Frontier:



No BNY, o tempo de validação de pagamentos caiu de cinco ou seis minutos para menos de 30 segundos depois que o banco introduziu “funcionários digitais” autônomos em tarefas repetitivas e de escopo restrito. O segredo não era apenas a velocidade. Cada superagente tinha um gerente humano responsável por sua performance, da mesma forma que um subordinado direto. Essa camada de responsabilização garantiu a segurança do processo de expansão, enquanto as funções humanas passaram a se concentrar em etapas anteriores, como análise e estratégia.

[Leia a história completa](#)

Você não precisa de um programa de transformação para começar

As quatro etapas a seguir levam um único fluxo de trabalho da ideia à prática repetível. Execute-os como um ciclo, não como um checklist: cada ciclo torna o próximo mais rápido e mais consistente. As organizações que estão à frente captam o que as equipes aprendem e transformam isso em algo que toda a empresa pode utilizar.

01

Escolha um fluxo de trabalho que valha a pena

Faça com que seja algo de grande impacto e recorrente, não algo pontual. Como fechamento mensal ou previsão trimestral, em que as mesmas etapas se repetem em cada ciclo. Antes de começar, responda às três perguntas que garantem a segurança do processo de escalonamento: Trata-se de um fluxo de trabalho recorrente e de alto impacto, e não de algo pontual? Vocês possuem controles de identificação para os agentes envolvidos? Quem é o responsável quando um agente comete um erro?

02

Mapeie como o trabalho realmente acontece

Acompanhe um exemplo real de ponta a ponta e observe onde ele fica mais lento ou encontra obstáculos. Um fluxo de trabalho no papel raramente corresponde ao fluxo de trabalho na prática, e é a partir dessas discrepâncias que se inicia o redesenho.

03

Atribuir poderes de decisão

Identifique cada etapa: **liderado por pessoas** para julgamento e responsabilidade, **humano + IA** onde a IA acelera o trabalho (mas as pessoas são responsáveis pelo resultado), ou **executado por IA** onde a IA executa dentro de limites definidos. É esse mapa que torna o fluxo de trabalho repetível — qualquer pessoa pode ver quem é responsável por cada coisa.

04

Execute o ciclo que transforma conquistas em padrões

Faça uma revisão de 30 dias com base em três perguntas: *O que os agentes fizeram? O que falhou? O que deve mudar no próximo ciclo?* Quando uma equipe encontrar uma maneira melhor, torne-a o padrão e documente o que é de responsabilidade humana e o que é executado pela IA, para que a próxima equipe herde esse aprendizado em vez de redescobri-lo.

Como o Microsoft 365 Copilot auxilia em cada etapa

Tudo acima é a estratégia: defina as condições, redesenhe o trabalho e mantenha o ciclo funcionando. O Microsoft 365 Copilot é o que torna prático executar: o sistema que reúne agentes, dados da sua organização e fluxos de trabalho diários em um só lugar. O Copilot integra a IA ao fluxo de trabalho para transformar a forma como o trabalho intelectual é realizado, enquanto os agentes se encarregam dos processos de negócios que ocorrem nos bastidores. Com base em seus próprios dados e regida pelos controles nos quais sua organização já confia, ela se torna a camada operacional que define como o trabalho é realizado.





A modelagem fica evidente quando a IA está integrada aos aplicativos que as equipes já usam:

Microsoft Word, Excel, PowerPoint, Outlook, Teams. Um gestor que modela o uso de IA dessa forma atua de maneira visível, do jeito que deseja que a equipe trabalhe—em vez de demonstrar uma ferramenta separada que as pessoas precisam lembrar de abrir.

A reformulação ganha uma ferramenta de compilação. Os agentes conduzem um fluxo de trabalho ao longo dos processos com várias etapas e ferramentas que seu ciclo de 30 dias está tentando aprimorar. E quando uma equipe se depara com um ponto de atrito específico, o Microsoft Copilot Studio permite que ela crie um agente para lidar com isso em linguagem simples, com base em seus próprios dados, para que a equipe que encontrou a melhor solução possa disponibilizá-la para todos.

Revisão tem uma superfície compartilhada.

O rascunho assistido por IA fica no mesmo documento ou tópico em que a equipe já trabalha, assim a discussão sobre qualidade acontece no próprio artefato, em vez de ser de forma abstrata.

A governança se adapta à adoção, em vez de tentar forçá-la. Controles de identidade, trilhas de auditoria e políticas de acesso fazem parte do ecossistema, não são elementos acrescentados posteriormente. A confiança cresce na mesma proporção que o uso, em vez de ficar para trás.

O Microsoft 365 Copilot abre caminho para cada etapa.

O fato de elas se consolidarem depende das condições que você estabelecer em torno delas.

Começar já

Seus usuários mais avançados em IA ou se tornarão uma equipe da Frontier ou ficarão estagnados, isolados. O que faz a diferença é o ambiente ao redor delas, e as organizações que estão construindo esse ambiente agora irão criar uma vantagem que seus concorrentes não conseguirão copiar facilmente.

Os gerentes são a alavanca, e você é quem a aciona.

¹ "Agentes, ação humana e a oportunidade para todas as organizações", Relatório anual do Índice de Tendências de Trabalho 2026 da Microsoft, 5 de maio de 2026. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/agents-human-agency-and-the-opportunity-for-every-organization>.

A pesquisa Índice de Tendências de Trabalho foi realizada por uma empresa de pesquisa independente com 20.000 profissionais do conhecimento — empregados em tempo integral ou autônomos — que utilizam IA no trabalho, em 10 mercados, entre 18 de fevereiro de 2026 e 7 de abril de 2026.

© 2026 Microsoft Corporation. Todos os direitos reservados. Este documento é fornecido "no estado em que se encontra". As informações e opiniões expressas neste documento, incluindo URL e outras referências a sites da Internet, podem ser alteradas sem aviso prévio. Você assume o risco de utilização. Este documento não concede a você direitos legais sobre a propriedade intelectual de nenhum produto da Microsoft. Você poderá copiar e usar este documento para fins internos e de referência.



Saiba como o Microsoft 365 Copilot ajuda os líderes a tornar o uso da IA repetível, revisável e escalável



[Leia o Relatório Anual completo do Índice de Tendências de Trabalho de 2026](#)