



Quase todas as inovações tecnológicas do ano passado estavam relacionadas à IA generativa, que foi tão elogiada em 2023 que todas as empresas tiveram que experimentá-la em um ou mais projetos durante 2024. Os departamentos de TI executaram provas de conceito (PoC), mas alguns líderes empresariais fora da TI com P&L para gerenciar também realizaram seus próprios experimentos sem necessariamente informar as divisões de tecnologia quando o fizeram. Às vezes é tão fácil quanto assinar um serviço baseado em IA. “Você espera uma certa quantidade de shadow IT, mas no ano passado houve muito mais”, destaca Krishna Prasad, CIO de serviços de tecnologia da FSO.

O problema é que, à medida que as pessoas na empresa realizam as suas próprias tarefas, a TI perde o controle e a proteção contra a perda de dados e a propriedade intelectual torna-se uma preocupação ainda maior. Tal como muitas outras organizações, a UST começou a criar um conselho de liderança em IA, para garantir que os mesmos controles se aplicam a todas as empresas, bem como para evitar que as pessoas vão longe demais com projetos pessoais. Eles também melhoraram a governança da IA.

Dos muitos PoCs executados em 2024, a maioria foi decepcionante. Uma das dificuldades foi que os algoritmos de IA nunca são 100% confiáveis. Se um modelo tiver alucinações apenas 5% do tempo, isso é suficiente para que a maioria dos usuários o considere inútil. Outro problema é que a TI pode não ter as competências disponíveis para suportar a nova tecnologia. Além disso, em vários casos, revelou-se impossível contratar pessoas externas,



porque a necessidade não tinha sido prevista com antecedência suficiente para ser incluída nos seus orçamentos.

Tudo aconteceu muito rapidamente e, embora os líderes de TI geralmente esperem que a tecnologia siga os ciclos de hype descritos pelo Gartner, a [GenAI](#) fez isso em um ritmo acelerado. “O que realmente me surpreendeu no ano passado foi que o ciclo de hype da IA entrou tão rapidamente no abismo da desilusão”, diz Sidney Fernandes, CIO da University of Southern Florida (USF).

No entanto, já houve histórias de sucesso suficientes que os executivos leram na imprensa e se perguntaram por que seus departamentos de TI não conseguiam fazer o mesmo. Os Diretores de Informação com visão de futuro compreenderam rapidamente a necessidade de educar os líderes empresariais sobre a IA e, ao fazê-lo, alguns conseguiram evitar mais mal-entendidos sobre o valor empresarial que poderia ser derivado da atual geração de algoritmos. Por outro lado, a fórmula mais popular deste último nem sempre se encontrava nos locais esperados. GenAI é aplicado principalmente a três categorias de casos de uso, diz Prasad. O primeiro é a produtividade pessoal e organizacional. A segunda é mudar os processos de negócios. E a terceira é usar a IA para criar novos produtos e serviços que gerem lucros.

Embora a maioria dos líderes de TI tenha lutado para demonstrar sucesso nos dois segundos tipos de casos de uso, no final de 2024, os aplicativos de produtividade pessoal deram resultados consistentes, a tal ponto que muitos deles se tornaram parte do kit de ferramentas padrão de escritório. Por exemplo, a maioria das pessoas hoje usa IA para fazer anotações de reuniões. Segundo Fernandes, essas histórias de sucesso são mais uma prova de um ciclo acelerado de hype. “Para minha surpresa, até o final do ano já poderemos ter atingido o patamar de produtividade”, observa.

Considerando tudo o que foi aprendido em 2024, seria uma pena para os CIOs não se envolverem nas três coisas acima que poderiam ajudá-los a preparar-se para o próximo ano.

O que você vai ler:



- [Eduque a empresa sobre IA e eduque-se sobre a empresa](#)
- [Prepare-se para o uso geral da IA](#)
- [Continuidade dos negócios](#)

**Eduque a empresa sobre IA e eduque-se sobre a**



## empresa

Para reduzir ao mínimo a decepção, os tecnólogos devem definir as expectativas dos líderes empresariais. Ao mesmo tempo, devem evangelizar sobre o valor das novas tecnologias. “O CIO deve ser um evangelista, um educador e, ao mesmo tempo, realista”, comenta Fernandes. “Os líderes de TI devem estar pouco entusiasmados, em vez de excessivamente entusiasmados, e promover a tecnologia apenas no contexto de casos de negócios.”

De acordo com Ron Guerrier, CTO da Save the Children Foundation, uma forma de ajudar os líderes empresariais a compreender o que é realmente possível é recomendar [livros](#) para ler sobre IA. “Você não deveria permitir que eles obtenham a maior parte de suas informações através de pesquisas no Google e vídeos do YouTube”, diz ele.

Da mesma forma, os líderes de TI devem intensificar os seus esforços para compreender o negócio, tornar-se mais proativos nas reuniões com os líderes empresariais e insistir para que os seus funcionários se reúnam regularmente com os seus homólogos empresariais, de acordo com Prasad. Devem também tomar consciência de que as suas competências técnicas são suficientes para constituir uma mais-valia. Além disso, eles devem aprender a considerar projetos com base em três métricas de negócios: redução de riscos, redução de custos e aumento de receitas.

De acordo com Leon Roberge, CIO da Toshiba America Business Solutions e da Toshiba Global Commerce Solutions, os líderes tecnológicos devem tornar-se mais visíveis para a empresa e dar o exemplo às suas equipas. “Comecei a participar mensalmente das reuniões da empresa com todos os outros executivos de nível C, para ter certeza de que estava ouvindo a voz da empresa”, diz ele. “Para onde estamos indo? Como estamos ganhando dinheiro? Como posso ajudar outros líderes a superar dificuldades e alcançar seus objetivos?”.

Em 2025, os líderes de TI devem investir em IA, mas também concentrar-se em onde podem demonstrar valor mensurável e depois melhorá-los gradativamente. “Tomar grandes decisões de investimento em IA muito cedo pode levar a um [poço](#) de desilusão, do qual será difícil escapar”, alerta Fernandes. “É melhor focar em investimentos de médio porte e demonstrar ROI de curto e longo prazo, assim como faria com qualquer outro projeto.”

O que funciona para a USF é permitir que a empresa decida quais projetos implementar e garantir que o risco seja compartilhado. Fernandes diz que sua equipe fez questão de investir apenas onde a empresa também investe, para evitar um buraco negro nos gastos com TI.

## Prepare-se para o uso geral da IA

Os fornecedores estão integrando IA em seus aplicativos mais populares. Os usuários que dependem há anos de pacotes tradicionais devem estar preparados para a mudança. Isso



significa não apenas aprender engenharia imediata, mas também permanecer cético em relação a algumas respostas. Afinal, as alucinações não irão desaparecer tão cedo.

Os aplicativos de negócios alimentados por IA mudarão a forma como as pessoas trabalham. De acordo com Fernandes, os líderes de TI precisam de garantir que o seu pessoal e a força de trabalho empresarial em geral estão prontos para fazer as coisas de forma diferente para tirar partido dos co-pilotos. “Isso será crítico”, diz ele.

Os CIOs também devem criar plataformas de ferramentas personalizadas que atendam às necessidades específicas não apenas de seu setor e geografia, mas também de sua empresa, e até mesmo de divisões específicas. Os modelos de IA serão desenvolvidos de forma diferente para diferentes departamentos e, como resultado, os dados utilizados para formação em saúde serão diferentes daqueles utilizados para logística, por exemplo. Cada empresa tem sua própria maneira de fazer negócios e seus próprios conjuntos de dados. E dentro de uma empresa, o marketing usará dados diferentes dos do atendimento ao cliente.

De acordo com Guerrier, uma das coisas mais surpreendentes sobre 2024 foi que muitos líderes de TI seguiram o caminho da IA sem compreender verdadeiramente a topologia dos dados - como os dados são ingeridos e formatados e como são inseridos em um modelo de IA. “É sempre o mesmo ditado: entra lixo, sai lixo”, diz ele. Você pode ter a melhor ferramenta de IA, mas se os dados forem ingeridos da fonte errada, você obterá resultados ruins.” As tarefas dos líderes de TI em 2025 também incluirão um melhor trabalho de gerenciamento de dados.”

Fernandes afirma que os líderes tecnológicos também precisam de proteger os dados e a propriedade intelectual, especialmente à medida que a IA agente se torna mais difundida. “Essa tecnologia terá conhecimento dos dados em seu data lake, e isso significa que sua governança de dados, suas políticas de prevenção de perdas e seus processos de segurança cibernética precisam ser ainda mais fortes, porque agora você exporá os dados em uma taxa que possa ser verificada”, ele aponta.

Como a maioria dos departamentos de TI foi pega de surpresa pela Ge AI, eles não tinham as habilidades necessárias para gerenciar projetos. Como resultado, para se prepararem para os desafios futuros, os líderes de TI têm três opções: desenvolver a experiência internamente, contratar pessoal externo ou desenvolver parceiros estratégicos com empresas conceituadas que detêm a experiência.

Roberge, da Toshiba, está criando um departamento de inovação e estratégia para as organizações de TI que lidera. “Identificaremos e contrataremos engenheiros e cientistas de dados dentro e fora de nossa organização e seguiremos em frente”, alerta.

## **Continuidade dos negócios**

Com todo o entusiasmo em torno da GenAI, muitos líderes de TI não estão dedicando tempo



suficiente às outras tarefas que deveriam realizar. “A ênfase em operações eficientes precisa retornar”, afirma Prasad. “A certa altura, se você perder de vista os fundamentos do seu trabalho, você irá retroceder.”

Os líderes de TI nunca devem esquecer que a continuidade dos negócios (KTLO) continua sendo a base do sucesso, afirma Neal Sample, vice-presidente sênior e CIO da Walgreens Boots Alliance, Inc. Embora a IA possa ser uma proposta interessante, a KTLO geralmente oferece uma recompensa mais segura. Modernizar sistemas, consolidar plataformas e descontinuar soluções desatualizadas reduz a complexidade e cria um ambiente mais ágil. “Essas etapas não apenas reduzem custos e melhoram a produtividade, mas também tornam a TI mais capaz de dar suporte a prioridades como IA”, reflete Sample.

Por exemplo, a IA prospera com base em dados limpos e fiáveis, tornando indispensáveis as práticas tradicionais de TI, como a governação e a integração de dados, e quando os dados são de má qualidade, prejudicam até os melhores modelos de IA, reforçando a importância do trabalho crítico de TI. “Operações de TI estáveis garantem que as ferramentas integradas à IA funcionem conforme planejado, minimizando interrupções e mantendo a confiança”, continua Sample. “O potencial emocionante da IA não pode ser realizado sem a base sólida que o KTLO fornece.”

De acordo com Sample, os líderes de TI também devem colmatar a lacuna tecnológica para gerir a complexidade dos ambientes de TI modernos. Sistemas desatualizados, aplicações excessivamente personalizadas e arquiteturas fragmentadas retardam o progresso, aumentam os riscos e dificultam a expansão das inovações. Tratar este atraso como um investimento contínuo mantém a TI resiliente e adaptável, pronta para enfrentar os desafios futuros.

“Enquanto a IA chega às manchetes, o KTLO oferece resultados consistentes e mensuráveis”, diz Sample. “Investir numa base operacional sólida e reduzir a dívida técnica cria as condições para o sucesso da inovação. Ao concentrarem-se nestas prioridades enfadonhas mas essenciais, os CIOs podem simplificar o seu panorama de TI e impulsionar com confiança o progresso até 2025 e mais além.”