

# GESTÃO À PROVA DE CURTO- -CIRCUITO

Conheça os desafios que serão enfrentados pelos líderes, nas próximas décadas, ao gerenciar times híbridos, formados por humanos e robôs

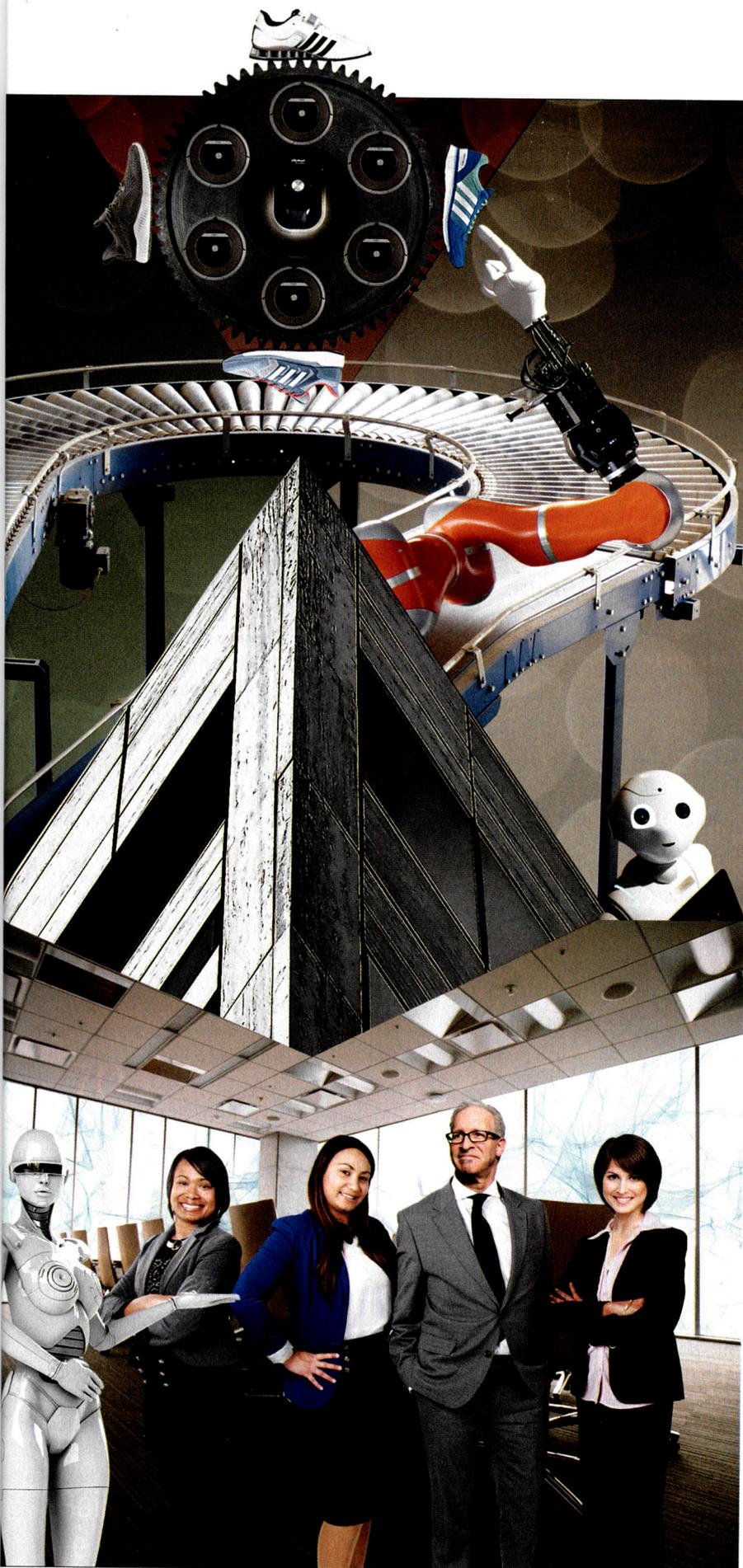
Por Mariana Amaro

**O** clássico de Charles Chaplin, *Tempos modernos*, de 1936, fazia uma crítica à Revolução Industrial, ao trabalho designado aos humanos e aos efeitos da tecnologia sobre o indivíduo. Agora, com a quarta Revolução Industrial, descrita no livro homônimo de Klaus Schwab, presidente executivo do Fórum Econômico Mundial, o problema do trabalho repetitivo, tão criticado por Chaplin, está prestes a acabar. Simplesmente porque o trabalho repetitivo vai desaparecer com a substituição maciça dos trabalhadores por robôs. Um exemplo vem da Adidas, que anunciou recentemente a abertura de uma nova fábrica em

Atlanta, nos Estados Unidos, onde os 50 000 sapatos anuais serão produzidos inteiramente por máquinas. “Diferentes categorias de atividades, particularmente aquelas que envolvem o trabalho mecânico e manual de precisão, já estão sendo automatizadas. Outras seguirão o mesmo caminho”, escreve Klaus em seu livro, publicado no ano passado. Mas isso não é ruim, de acordo com Kevin Kelly, cofundador da revista *Wired* e autor do livro *Inevitável — As 12 Forças Tecnológicas Que Mudarão o Nosso Mundo* (HSM, 40 reais). “Não estamos dando os bons trabalhos para as máquinas. Ao contrário: estamos desenvolvendo robôs para fazer justamente as tarefas perigosas, como desarmar uma bomba; enfadonhas, como dirigir um caminhão; ou que não seríamos capazes de fazer, como analisar milhares de artigos científicos buscando padrões”, afirma Kevin.

Mas, e quando até trabalhos complexos começam a ser executados por inteligência artificial? Até o ano de 2025, 21 inovações tecnológicas transformarão o mercado de trabalho, prevê a pesquisa *Mudança Profunda*, realizada pelo Fórum Econômico Mundial, que ouviu 800 executivos de todo o mundo. Uma dessas novidades será a presença de robôs no conselho administrativo das empresas, apostam 45% dos respondentes. Parece coisa de roteirista de Hollywood, mas a verdade é que isso já está acontecendo atualmente. Em 2014, o Deep Knowledge Ventures, um fundo de capital de risco de Hong Kong que investe em biotecnologia, nomeou para seu conselho de administração o algoritmo Vital (*validating investment tool for advancing life sciences*). Ou seja, além de dirigir carros autônomos, a inteligência artificial poderá, com base no aprendizado gerado por experiências anteriores, apresentar sugestões e automatizar o processo de tomada de decisões complexas.

Entretanto, antes de eles chegarem ao conselho das empresas, será preciso aprender a conviver com os colegas robôs e até a gerenciá-los. Nos contact centers, isso já é inevitável. “Robôs trabalham sem descansar e não faltam. Num setor em que a média de absentismo é de 30%, isso representa uma vantagem estratégica”, diz Antonio André Neto, coordenador do curso de formação executiva em negócios digitais da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. Nesse contexto, o trabalho do atual coordenador de operadores de telemarketing vai mudar bastante. “Em vez de lidar com pessoas, esse chefe estará em contato constante com o pessoal de TI, porque é essa equipe que vai desenvolver a tecnologia para ele”, afirma Antonio. O principal desafio desse gestor será definir os requisitos que a solução precisa ter e como ela deve funcio-



## Convivência ambígua

Como as pessoas enxergam a ampliação do uso de inteligência artificial (IA) nos negócios e no mercado de trabalho

ACREDITAM QUE O MAIOR IMPACTO DA IA SERÁ SENTIDO EM CINCO ANOS



VEEM COMO UMA OPORTUNIDADE ESTRATÉGICA



VEEM COMO UMA OPORTUNIDADE E UM RISCO ESTRATÉGICO



ACREDITAM QUE A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL JÁ TEM UM GRANDE IMPACTO NO MERCADO DE TRABALHO



VEEM APENAS COMO UM RISCO



FONTES: BCG, MCKINSEY E MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW

nar. A figura do especialista em experiência do usuário (UX), responsável por testar as soluções e sua usabilidade, vai se popularizar.

### Laços artificiais

Haverá também equipes híbridas, formadas por pessoas e máquinas trabalhando lado a lado. Embora os robôs sejam capazes de mostrar sinais de criatividade e consigam “copiar” um estilo de texto, música ou pintura e desenvolver coisas novas, eles ainda estão distantes de inventar produtos ou serviços. A verdadeira inovação, que surge com a criação de novas conexões entre as informações, ainda é inerentemente humana. Um robô pode até sugerir qual quarto de hotel é mais adequado a você, mas não seria capaz de inventar o Airbnb. “Tendemos a pensar em automação como a substituição de humanos, mas não é sempre assim. Faz

muito mais sentido que tarefas individuais, e não ocupações inteiras, sejam automatizadas”, afirma Luís Rasquilha, CEO da Inova Business School, de São Paulo. Por isso, o mais provável é que, enquanto os robôs fizerem o trabalho pesado, as pessoas vão trabalhar em tarefas que exijam criatividade. “Algumas automatizações vão melhorar a vida dos profissionais”, diz Luís.

A convivência profissional entre máquinas e seres humanos, porém, poderá trazer dificuldades. Estudos no campo da computação afetiva, setor da robótica que analisa os estados emocionais dos seres humanos para que as máquinas respondam adequadamente a eles, demonstram que a relação entre humanos e robôs será mais complexa do que aquela que temos com nossos computadores. Para explicar isso, Kate Darling, pesquisadora do MIT Media Lab, usa o exemplo do Roomba, robô-aspirador que varre a casa e se recarrega sozinho. “Os donos desses robôs costumam sentir pena quando o aparelho fica preso embaixo do sofá. Isso acontece por causa de nossa capacidade de projetar comportamentos humanos em formas inanimadas, chamada antropomorfismo”, disse Kate numa palestra. Para isso ocorrer, é preciso que haja alguma identificação.

No caso do Roomba, trata-se da autonomia de movimento, mas o efeito é o mesmo em softwares como Siri e Alexa, que têm voz própria. “Dar um nome, um rosto ou uma voz aos robôs faz com que os humanos se relacionem com eles de maneira di-

## Gerente de futuro

Os principais pontos de atenção para os chefes que terão robôs como subordinados

### Comunicação

Quando a Revolução Industrial chegou, as pessoas simplesmente precisaram aprender a trabalhar de um jeito diferente, operando máquinas. Com a Revolução Tecnológica, será necessário aprender a “conversar” com o robô, entendendo a linguagem necessária para “informar” a ele o que precisa ser feito.

### Confiança

Assistentes pessoais tecnológicos, como os de Google e Amazon, nos ouvem o tempo todo. É possível, portanto, que o colega robô também escute e registre as reclamações dos colegas humanos, o que pode gerar desconfiância no ambiente de trabalho. As regras deverão ser claras para que os funcionários não se sintam monitorados o tempo todo.

### Ambiente de trabalho

Por mais que a tecnologia esteja avançando e alguns sistemas sejam capazes de reconhecer sentimentos e até “demonstrar” empatia, especialistas dizem que, para que os trabalhadores não se sintam desconfortáveis, será necessário adotar cuidados para humanizar o ambiente, evitando os sentimentos de isolamento e solidão.

### Feedbacks

Um dos campos mais promissores para o emprego da inteligência artificial é a análise de dados sobre a produtividade. Entretanto, talvez o robô não seja capaz de levar em conta fatores como problemas pessoais na hora de dar feedbacks, o que vai requerer atenção do gestor para evitar que um ambiente de análise pura e fria comprometa o engajamento dos funcionários humanos.

ferente”, afirma Kate. Por isso, são imprevisíveis os laços ou os conflitos que poderão surgir com os robôs que trabalharão no escritório, mais um ponto de atenção para os gerentes que liderarem esses times. “A habilidade mais procurada nos profissionais do futuro será a imaginação artística, no sentido de imaginar

novos mundos. Entender e gerenciar os sentimentos da relação emocional que teremos com as máquinas também serão importantes”, afirma Tim Leberecht, autor do livro *Romantize Seus Negócios* (Rocco, 40 reais).

### Chefe robô

Gerenciar um robô ou ter uma máquina como colega de trabalho pode até causar estranhamento. Mas é ainda mais complicado pensar que ainda poderemos ser liderados por sistemas de inteligência artificial. Embora a ideia pareça distante, considere as principais atividades de um gestor: usar dados para analisar problemas e tomar decisões, monitorar a performance da equipe, determinar metas, dar feedback. Todas essas atividades já podem ser desempenhadas de maneira individual por sistemas em operação. E com alguns pontos positivos: evitam-se confrontos de personalidade, e os feedbacks são mais objetivos e imparciais.

Ao que parece, no longo prazo, poucas carreiras estarão imunes à automatização. “Se você quiser manter seu trabalho, terá de fazer algo que não seja facilmente quantificado, formalizado ou replicado, e terá de criar valor por uma história e experiência, em vez de consistên-

cia, conveniência e eficiência”, diz Tim Leberecht. “No final, nossa re- denção virá de nossa maior ameaça: a vulnerabilidade humana. Somos humanos porque podemos sofrer. É só porque podemos sofrer que podemos sentir a felicidade, o amor e a beleza. E disso, as máquinas não vão chegar perto”, afirma. ✕