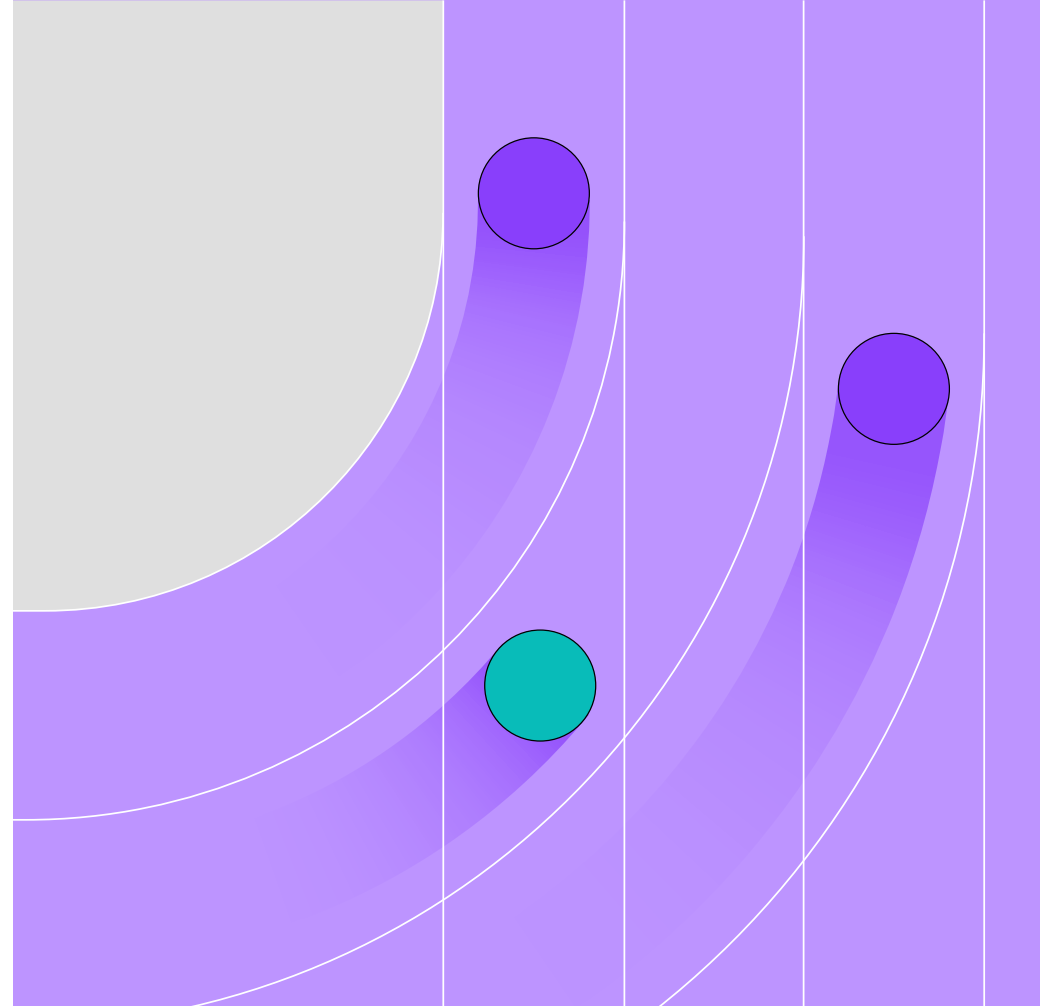


Forjando o futuro da IA

Mulheres podem assumir a liderança



IA em evolução, elevando as mulheres

Quando você pensa nas mulheres mais famosas dos negócios, alguns magnatas e autoridades rapidamente vêm à mente. Mas quando você compara qualquer lista de empresárias proeminentes a uma lista de seus pares homens, é claro que algo está errado.

Até recentemente, os homens chamados John superavam em número todas as mulheres no C-suite.¹

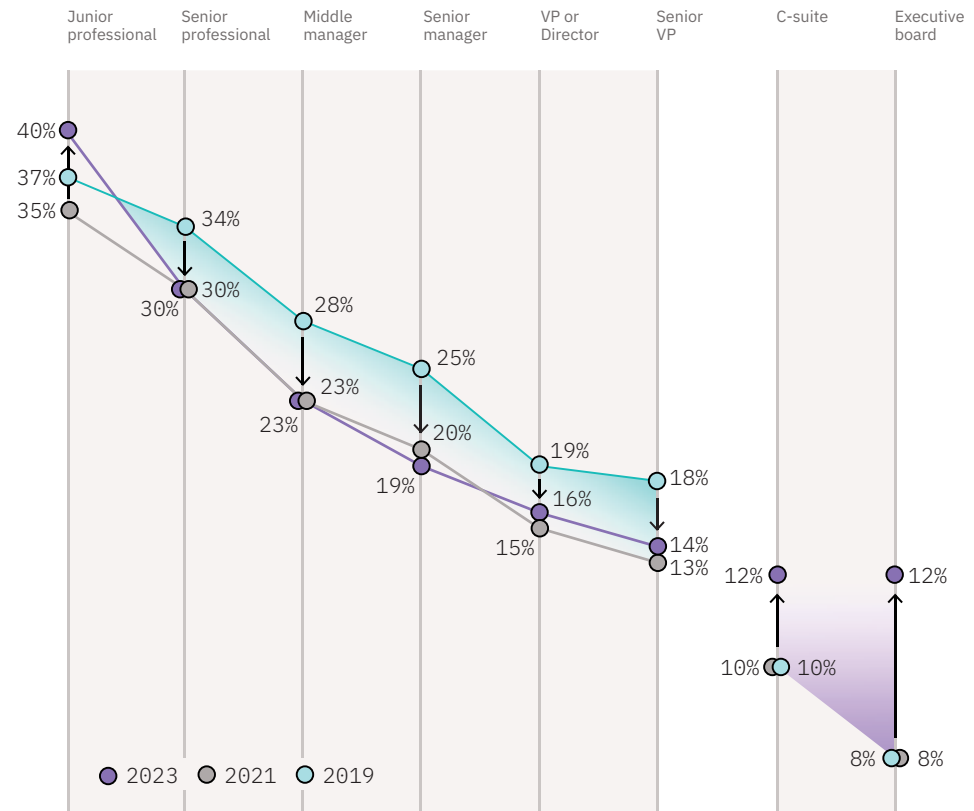
De fato, o estudo de 2023 do IBM Institute for Business Value Women in Leadership descobriu que apenas 12% dos cargos de C-suite e nível de diretoria são ocupados por mulheres. Talvez ainda mais perturbador, o pipeline de mulheres líderes está encolhendo. Apenas 14% dos cargos de vice-presidente sênior, 16% de vice-presidente ou diretor e 19% dos cargos de gerente sênior são ocupados por mulheres – e esses números são menores do que eram em 2019 (veja Figura 1).²

Isso é ruim para o futuro da igualdade de gênero – e ruim para os negócios. As organizações que priorizam formalmente a mudança de mulheres para cargos de liderança têm um crescimento de receita maior – 19% maior. Eles também têm mais diversidade em sua força de trabalho em geral e relatam taxas mais altas de retenção de funcionários.³

FIGURA 1

Um pipeline de talentos cada vez menor.

Mais mulheres estão subindo para o C-suite, mas menos estão preenchendo o pipeline de liderança.



Por que a diferença de gênero persiste? Essa questão milenar ganhou um novo senso de urgência na era da IA generativa. Nossa pesquisa indica que muitos dos primeiros casos de uso dessa tecnologia emergente estão focados em funções que historicamente foram dominadas por mulheres, como marketing e atendimento ao cliente .⁴ Isso significa que, à medida que a IA generativa interrompe os fluxos de trabalho e exige transformação em toda a organização, as mulheres têm uma oportunidade única na carreira de ganhar condições de igualdade.

Ao se distinguirem como agentes de mudança e abraçarem os conjuntos de habilidades que estão rapidamente se tornando essenciais, as mulheres podem não apenas ascender a posições de poder, mas também ajudar a redefinir os papéis de liderança do futuro. Por outro lado, se as mulheres não aproveitarem a IA generativa para ganhar uma vantagem competitiva hoje, pode haver ainda menos no pipeline de liderança amanhã.

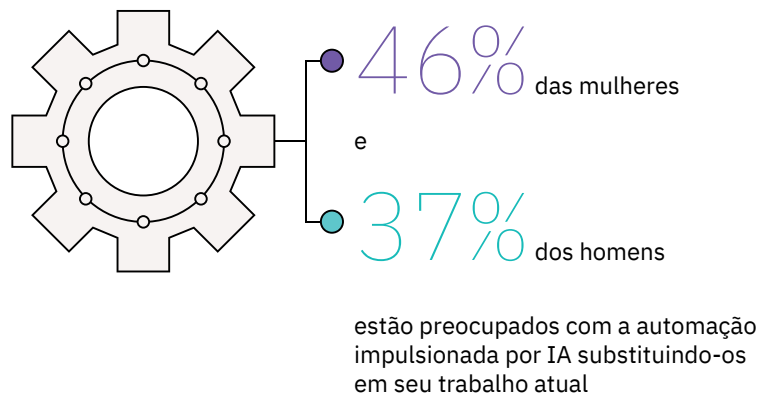
Qual caminho a maioria das mulheres está tomando? Para descobrir, realizamos uma pesquisa com cerca de 200 US-based C-suite officers, executivos e e gerentes de nível médio – um número igual de mulheres e homens – no final de 2023. Perguntamos como sua empresa está adotando a IA, como a está usando atualmente e como espera que essa mudança afete sua produtividade, segurança no emprego e aspirações de carreira.

Nossa pesquisa revela que quase metade das mulheres entrevistadas (46%) estão preocupadas que a automação impulsionada por IA as substitua em seu emprego atual – enquanto apenas 37% dos homens dizem o mesmo (veja Figura 2). Essa desconexão é impressionante: embora as mulheres possam ser uma força motriz dentro das primeiras funções de negócios a adotar IA generativa, elas não veem isso como uma vantagem. Muitos veem a IA generativa como algo que está acontecendo com elas, não uma ferramenta que funciona PARA elas.

FIGURA 2

Complemento ou concorrente?

As mulheres estão mais preocupadas em serem substituídas pela IA do que seus colegas homens.



É hora de mudar a conversa. À medida que essa tecnologia transformadora se instala, as mulheres têm a chance de serem pioneiras. Elas podem usar IA generativa de forma responsável, mas com força – e garantir que as organizações para as quais trabalham tomem conhecimento. Ao agir hoje, as mulheres podem combater a desigualdade de gênero no local de trabalho, impulsionar-se para as fileiras de liderança e pavimentar o caminho para aqueles que sobem a escada depois delas.

Perspectiva

Não se contente com menos



Salima Lin

Vice President and Senior Partner
Strategy, Transformation,
and Thought Leadership
IBM

Não há mulheres suficientes em cargos de liderança hoje — mas percorremos um longo caminho desde os primeiros dias da minha carreira. Com menos mulheres modelos naquela época, muitas vezes tive que traçar meu próprio rumo.

Se eu pudesse voltar no tempo, encorajaria meu eu mais jovem a ser mais segura de si, mesmo em situações em que me sentisse intimidada. Mentores e patrocinadores masculinos estavam lá para ajudar, mas apenas se eu estivesse disposta a estender a mão e pedir ajuda. Hoje, nem sempre tenho que tomar a iniciativa. Por exemplo, um dos mentores masculinos que mais me dá suporte atualmente, deu um passo à frente por conta própria.

Ainda assim, ao orientar futuras mulheres líderes, encorajo-as a pedir proativamente o que querem — e a estar dispostas a procurar outro lugar se não conseguirem. Isso requer confiança, bem como a convicção de que você está trazendo algo valioso para a mesa. No entanto, dada a frequência com que as ideias das mulheres são rejeitadas, é fácil para a síndrome do impostor se infiltrar. Por exemplo, quando me pediram pela primeira vez para liderar um programa de transformação em toda a empresa, meu primeiro pensamento foi: *Posso fazer isso?*

Eu sabia que seria um benefício incrível para a minha carreira, mas e se eu falhasse? Enquanto debatia se deveria assumir o papel, pedi conselhos ao mentor que mencionei acima. "Não pense assim", ele me disse. "Basta pensar no que você precisa para ser bem-sucedido e pedir por isso." Levei esse conselho a sério. Voltei à mesa de negociações com perguntas específicas — pedidos que me deram as ferramentas de que eu precisava para orquestrar grandes vitórias para a organização.

A medida que a IA generativa agita o cenário dos negócios, muitas mulheres estão em uma posição semelhante. Essa tecnologia transformadora está alimentando uma revolução de produtividade em RH, marketing e atendimento ao cliente — funções em que as mulheres líderes têm a vantagem do campo doméstico. Isso significa que as mulheres determinarão como essa tecnologia será usada. Como mulheres, precisamos nos apoiar em nossa resiliência e força inata. Cabe a nós sermos mais ousados — aproveitar ao máximo as oportunidades que temos pela frente.

Se pedirmos o que precisamos — e tivermos fé no que podemos entregar — as mulheres podem produzir resultados revolucionários para nossas organizações e nossas carreiras. Se caímos ou falhamos, só precisamos nos levantar, continuar avançando e levantar outras mulheres ao longo do caminho.

Perfil

Cultive a engenhosidade criativa



Joanne Wright

Senior Vice President
Transformation and Operations
IBM

A transformação exige uma visão clara — e a determinação de continuar avançando quando os desafios surgem. Em vez de medo do desconhecido, os inovadores são motivados pela incerteza e animados pela possibilidade de criar algo totalmente novo, diz ela. "Quando você reúne pessoas com ideias semelhantes e apaixonadas, todas elas florescem. Eles prosperam porque se veem um no outro."

Wright diz que o espírito inovador é essencial para que as organizações realizem todo o potencial da IA generativa. À medida que essa oportunidade se desenrola, ela diz que as mulheres estão em uma posição privilegiada para influenciar como as organizações adotam a IA generativa — e definir formas mais eficazes de trabalhar.

"Isto é quase como uma folha de papel em branco. O mundo ainda não sabe como vamos capitalizar isso", ela diz. "Se as mulheres puderem se apoiar mostrando suas capacidades de inovação e pensamento estratégico, elas podem realmente assumir um papel de liderança."

A imaginação e a engenhosidade servirão bem às mulheres, pois elas vislumbram o caminho a seguir, diz Wright. Por exemplo, encontrar novas maneiras de acessar assistentes digitais — desde responder a e-mails até priorizar tarefas — pode ajudá-los a oferecer mais valor em todos os aspectos. "Podemos continuar a elevar o que a IA pode fazer por nossos clientes e nossos parceiros. Podemos reimaginar completamente a forma como as empresas funcionam", diz Wright.

"Basta destilar todos os dados para descobrir o que exatamente você precisa fazer para ser mais produtivo."

Wright vê como seu papel ajudar outras mulheres enquanto elas lidam com essa tarefa. Assim como seus treinadores e modelos a ajudaram a ganhar um lugar à mesa, ela pretende abrir as portas para a próxima geração de mulheres líderes. "Eu sempre vou com o manto de, seja a diferença que você quer ver", diz ela. "Desse ponto de vista, estou tentando despertar uma curiosidade inovadora dentro de cada um dos meus líderes, novos contratados e estagiários. Abraçar a IA generativa pode ser um divisor de águas para eles hoje — e para o futuro."

Perfil

Abrace uma competição saudável



Paola M. Doebel

SVP and Managing Director
North America
Ensono

Paola Doebel tem uma mentalidade de atleta. Nos negócios, isso se traduz em uma vontade de competir e abraçar o fracasso como parte do crescimento. Seja fazendo parte de uma equipe tentando conquistar clientes, ou um indivíduo trabalhando para uma promoção ou tentando melhorar seu desempenho, as mulheres têm que pensar como um competidor, diz ela. "Se você nunca tem medo de competir e acha que o fracasso faz parte do processo para melhorar, você realmente não se preocupa com quem está na sala com você – ou como eles se parecem."

Doebel diz que é o medo do fracasso que muitas vezes atrasa as mulheres, reconhecendo que as mulheres geralmente são mantidas em um padrão de desempenho mais alto do que seus colegas homens. No entanto, se as mulheres veem o fracasso como uma parte inevitável de encontrar o sucesso, em vez do resultado final, isso pode abrir novos caminhos para o crescimento. Como atleta, você sabe que "a primeira vez que você tenta fazer algo, como executar uma nova habilidade, é quase garantido que você falhará", diz ela. "Se você já sabe que erros vão acontecer, não está focado neles.

Tudo o que você está pensando é em fazer progresso e encontrar a maneira ideal de fazê-lo de forma excelente."

Abraçar o espírito de competição saudável pode ajudar as mulheres a nivelar as condições de jogo na era da IA generativa, já que a oportunidade está espalhada pelas disciplinas de tecnologia e negócios. No entanto, há incerteza e ambiguidade. "A incerteza cria oportunidade, a ambiguidade cria oportunidade", diz Doebel. "No momento, essa oportunidade está distribuída de forma bastante igualitária – mas a taxa de falha nas primeiras tentativas será alta. Então, o fator medo pode ser limitante se você for avesso ao risco. Essa mentalidade impacta desproporcionalmente as mulheres."

Doebel está seguindo seu próprio conselho. Como líder de uma organização de vendas, ela está experimentando vários usos diferentes de IA generativa para ajudar sua equipe a alcançar novos patamares. Por exemplo, a equipe recentemente treinou um assistente de IA para conversar com os vendedores sobre um ponto de discussão chave, com o objetivo de desenvolver suas habilidades e

confiança voltadas para o cliente. "Parece e soa como um cliente", diz ela, "e podemos treiná-lo para replicar muitos cenários diferentes."

Se as mulheres se encontram com dificuldades para ver as oportunidades à sua frente, Doebel sugere trabalhar com mentores ou patrocinadores que possam ajudá-las a superar o caos – e potencialmente compartilhar o risco de experiência. Mas, seja qual for o caminho que eles tomem, a chave é começar pequeno e obter algumas vitórias rápidas para construir, diz ela.

"Abrace o processo. Então, uma vez que você tenha sucesso, mantenha o ímpeto. Entenda que o fracasso não é o fim. O fracasso é apenas um buraco na estrada – e você pode continuar se movendo pela estrada apesar dos buracos. Muita coisa pode mudar se você adotar essa mentalidade."

Perfil

Atitude é tudo



Juhi McClelland

Managing Partner
APAC
IBM

O sucesso exige tenacidade – e mentalidade vencedora, diz Juhi McClelland. As mulheres devem recusar-se a aceitar um papel de apoio. Se aspiram a assumir um papel de liderança, devem sentar-se à mesa. A melhor maneira de as mulheres alcançarem seus objetivos é indo atrás de atribuições que entreguem valor estratégico, diz McClelland. "Não trabalhe apenas em uma função de suporte. Executar um P&L. Gerenciar um relacionamento com o cliente. Desenvolvimento de leads. Faça algo de missão crítica para a empresa. Assuma o controle."

O momento de IA generativa dá às mulheres a chance perfeita de capitalizar a próxima grande onda à medida que ela surge. Mas para surfar a onda, as mulheres devem se preparar proativamente para a crista que está chegando. "Vai acontecer com você", diz McClelland. "Ou você deixa acontecer com você ou você assume o comando. Então, o que significa 'assumir o comando' para você?"

Ela elabora: "IA generativa está rapidamente se tornando inextricavelmente tecida no tecido da vida diária – eu até a uso para criar obras de arte em minha casa. E no trabalho, estamos usando assistentes de IA generativa para ajudar com tarefas repetíveis. Todo CEO está interessado em IA generativa. Portanto, a questão não é "como", mas "com que rapidez" a IA se manifestará em nossos mundos empresarial, social e pessoal. Use-o, não seja intimado por ele. Fique a par das novas aplicações de IA", diz McClelland. "Se você não adotar a IA generativa agora, isso o tornará irrelevante."

Embora a IA seja o "software" de inovação, transformação e progresso, o sucesso contínuo também precisará estar ancorado no que Juhi chama de "heartware" – a tenacidade, ambição e coragem para ir atrás do que você quer.

McClelland também diz que são as relações pessoais que ela construiu ao longo dos anos que a ajudaram a superar os maiores obstáculos da carreira que enfrentou. Esses relacionamentos abrangem várias divisões, clientes, parceiros e amigos da IBM em todo o mundo.

“Houve momentos em que senti que tinha chegado ao fundo do poço”, diz ela. "Eu sempre penso: 'Como eu consegui durante essa adversidade?' É realmente apenas ter mentores e patrocinadores muito fortes e nunca perder o contato com eles."

Além disso, Juhi desafia as mulheres a terem senso de urgência. "Assuma riscos calculados, ajude os outros a avançar com você, respeite seus pares e tenha uma perspectiva global. Seja paciente o suficiente para ouvir todos os pontos de vista, mas sinta a urgência de decidir e agir.

Guie o navio com confiança

IA generativa é uma nova ferramenta brilhante na caixa de ferramentas de um profissional. Mas não vem com um manual de instruções claro. Isso dá aos primeiros adotantes uma chance de brilhar, já que os funcionários que usam IA generativa para criar valor de negócios podem abrir as portas para novos planos de carreira lucrativos.

Os homens enxergam esse potencial e estão aproveitando a oportunidade, mas as mulheres estão ficando para trás. Na verdade, 71% de todos os entrevistados dizem que os homens estão adotando IA generativa mais rápido do que as mulheres – e 68% dizem que os homens estão vendo maiores benefícios (veja Figura 3). Os homens também são mais propensos do que as mulheres a dizer que a IA generativa melhorará sua produtividade no trabalho.

No entanto, a IA generativa pode dar às mulheres a oportunidade de elevar suas próprias carreiras, ao mesmo tempo em que derruba mitos de gênero e reduz o preconceito sistêmico.

Veja como: IA generativa só pode aprender com os dados em que é treinada – e os dados tendem a refletir as desigualdades existentes. Ao interagir com a IA desde cedo, as mulheres podem sinalizar resultados problemáticos e tendenciosos e começar a diminuir a divisão de gênero. É um efeito dominó.

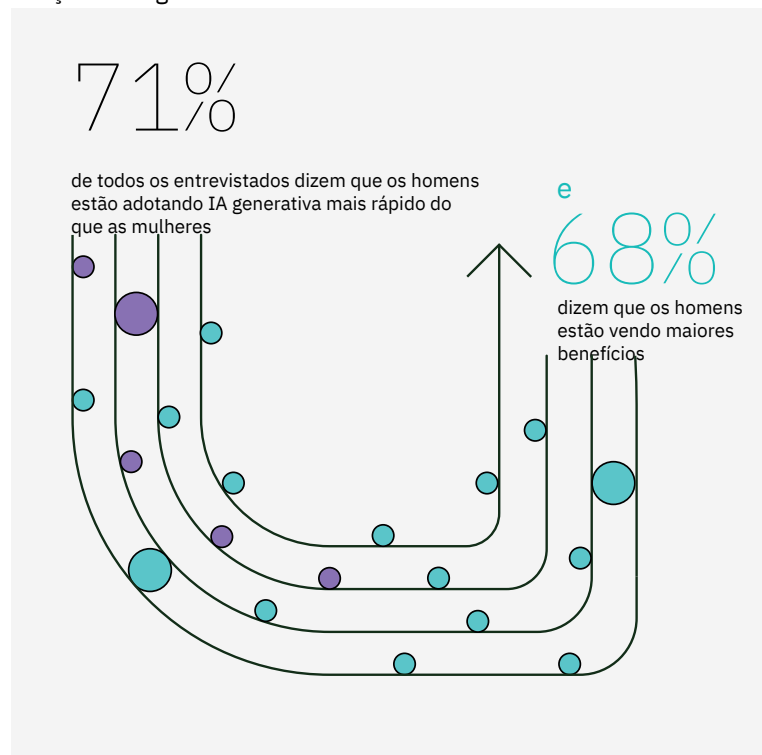
Mas isso ainda não está acontecendo: 56% de todos os entrevistados – e 67% das mulheres – dizem que não há mulheres suficientes liderando a conversa sobre IA generativa. Na Europa, uma pesquisa relacionada à IBM descobriu que 73% dos líderes empresariais acreditam que ter mais mulheres líderes em seu setor é importante para mitigar o preconceito de gênero na IA – mas apenas 33% atualmente têm uma mulher encarregada de tomar decisões sobre estratégia de IA.⁵

Este é o momento para as mulheres assumirem o comando e serem os agentes de mudança de que suas organizações precisam desesperadamente. Aqueles que usam esse momento com IA para assumir uma posição de liderança hoje estarão bem posicionados para continuar avançando em direção ao C-suite amanhã.

FIGURA 3

Ampliando a lacuna

Os homens estão superando as mulheres na adoção de IA generativa.



Perspectiva

Você não precisa ser um especialista em TI para liderar em IA



Debra D'Agostino

Managing Director of Thought Leadership
Oxford Economics

A curva de adoção de IA variará entre as empresas, mas, de acordo com nossos dados, provavelmente já está em uso no atendimento ao cliente e no marketing – áreas em que as mulheres são mais propensas a ocupar cargos de liderança.

As mulheres não estão ociosas quando se trata de pilotar ferramentas de IA. Elas são mais propensas do que os homens a usar IA para gerar, editar e resumir conteúdo, e quase 40% a usaram para design gráfico e geração de imagem e vídeo. Além disso, 40% das mulheres dizem que o uso de IA generativa resultou em um aumento de mais de 10% na produtividade..

Alguma dessas mulheres é especialista em TI? Talvez — mas não precisam ser. Entender e antecipar como a IA pode aumentar melhor as necessidades e capacidades exclusivas de sua equipe é mais importante; então você pode trabalhar com as pessoas certas em TI para fazer isso acontecer. Na verdade, todas as nossas pesquisas até o momento mostram que a qualidade mais importante que leva ao sucesso da IA é aquela que é exclusivamente humana — a criatividade.

Por exemplo, na Oxford Economics, faço parte de um grupo de trabalho global para ajudar nossos economistas, analistas e pesquisadores a identificar ferramentas específicas de IA generativa para aumentar sua produtividade — desde a automação de revisões de literatura e pesquisas documentais até a consulta rápida de grandes conjuntos de dados e a identificação de tendências extraídas de insights qualitativos. Também estamos testando maneiras pelas quais a IA generativa pode ajudar nossos clientes a obter informações mais profundas de nossos briefings e previsões econômicas.

Perfil

Nivelando o campo de jogo



Kitty Chaney Reed

Chief Leadership, Culture,
and Inclusion Officer
IBM

Kitty Chaney Reed não começou sua carreira na área de tecnologia. No início dos anos 1990, ela trabalhou em operações de varejo – mas estava sempre à procura de seu próximo grande salto. Então, quando surgiu a oportunidade de ingressar em uma promissora startup de tecnologia, ela decidiu testar suas habilidades em um novo setor. "A tecnologia foi um acelerador para a minha trajetória pessoal", diz. "Isso abriu oportunidades de carreira que eu não havia considerado anteriormente."

Desde então, Chaney Reed ocupou vários cargos de liderança sênior, eventualmente ganhando um cargo de C-suite na IBM. Hoje, a tecnologia promete transformar sua carreira mais uma vez. Desta vez, não se trata de mudar o que ela faz, mas sim como ela faz.

"A IA generativa será um divisor de águas para todos", diz ela. "Representa uma oportunidade para todos nós repensarmos como fazemos o trabalho e sermos mais criativos."

Chaney Reed também acredita que a IA generativa pode ajudar a nivelar o campo de jogo para mulheres e pessoas negras. Ao eliminar o preconceito no recrutamento e na promoção, ele pode criar mais oportunidades para grupos que historicamente foram negligenciados. Mas para cumprir essa promessa, as equipes que desenvolvem IA devem ser tão diversas quanto a própria força de trabalho.

"Em todo o ciclo de vida do produto, precisamos de equipes que sejam diversas tanto do ponto de vista cultural quanto do gênero", diz Chaney Reed. "Também precisamos das pessoas certas envolvidas na ética da IA. Precisamos de representação, pois as equipes avaliam o impacto do uso de ferramentas de IA."

Quando as mulheres têm autoridade para pressionar a pausa em projetos de IA que criam impactos adversos, elas podem impedir que o preconceito de gênero existente influencie os sistemas do futuro. No entanto, as mulheres também devem influenciar como as ferramentas de IA são usadas, incluindo onde a tecnologia pode tomar decisões e onde os humanos devem manter as rédeas. "Todas as pessoas não precisam concordar", diz ela. "O que realmente me encoraja é que estamos fazendo as perguntas certas e exigindo transparência no processo."

Perfil

Definindo a curva



Monique Cormier
General Counsel
GSMA

Monique Cormier está acostumada a ser a única mulher na sala. Como uma advogada talentosa com décadas de experiência no setor de tecnologia, ela está acostumada com os desafios que vêm com o trabalho em um campo dominado por homens. "O preconceito de gênero se manifestou nos acordos em que você foi colocado", diz Cormier. "Os grandes IPOs iriam para os caras do big shot e as rodadas de financiamento C e D poderiam ir para as mulheres. Havia rastros de mamãe muito visíveis nos escritórios de advocacia onde eu trabalhava."

Hoje, Cormier não é mais a única mulher na sala. Ela faz parte de uma equipe de mulheres líderes da GSMA, uma associação comercial sem fins lucrativos para o setor de telecomunicações móveis. Mas isso não significa que a desigualdade de gênero seja coisa do passado. Na era da IA generativa, Cormier está preocupado que a tecnologia possa consolidar ainda mais o preconceito existente.

"Eu me preocupo que esteja sendo recheado de conjuntos de dados onde as mulheres estão sub-representadas", diz ela. "Todos os preconceitos que estão em nossas cabeças estarão nesses sistemas, a menos que encontremos uma maneira de erradicá-los de uma maneira que não fomos capazes de fazer na vida real."

Ainda assim, ela vê o potencial da IA generativa para dar às mulheres uma vantagem, especialmente em ambientes onde elas recebem todas as tarefas mundanas além de seu trabalho regular. Por exemplo, sua organização está procurando maneiras de alavancar essa tecnologia na gestão de contratos. Uma ferramenta que possa trazer à tona com precisão cláusulas legais e precedentes relevantes pode devolver horas às pessoas que a usam todos os dias.

À medida que mais empresas esperam que os funcionários utilizem a IA generativa para entregar melhores resultados mais rapidamente, as mulheres precisarão ficar no topo dessa tecnologia para evitar ficar para trás, diz Cormier. Por outro lado, aproveitá-lo cedo pode dar às mulheres o impulso extra de que precisam para avançar.

"As pessoas ficam muito preocupadas com a forma como sempre fizemos as coisas", diz ela. "Mas temos que desviar a discussão de 'a IA vai matar nossos empregos' para nos concentrarmos na oportunidade que ela cria de fazer mais do trabalho realmente interessante. Realmente pode mudar tudo."

Corra riscos para ganhar vantagem

“Mulheres não gostam de correr riscos” é um dos estereótipos de gênero mais antigos dos livros. As mulheres tendem a ser mais cuidadosas, mais responsáveis e até mais virtuosas – ou assim diz a história.

No entanto, um estudo recente publicado na *Psychology of Women Quarterly* contradiz essa narrativa. Constatou-se que homens e mulheres são igualmente propensos a correr riscos — e igualmente propensos a evitar riscos semelhantes no futuro quando uma aposta não compensa.⁶

A diferença está nos resultados. Quando os profissionais descreveram suas experiências de trabalho aos pesquisadores, as mulheres foram mais propensas a dizer que experimentaram consequências negativas devido à assunção de riscos. Os homens relataram mais resultados positivos.⁷





FIGURA 4

Preconceitos em ação

Homens e mulheres são julgados de forma diferente quando são considerados para cargos de liderança.

Por que isso pode acontecer? Nosso estudo 2023 Women in Leadership oferece uma pista. Quando pedimos aos líderes empresariais que escolhessem as habilidades mais importantes para os candidatos à liderança, eles tinham prioridades diferentes para mulheres e homens. Eles disseram que os homens precisam ser inovadores, criativos, analíticos e orientados para resultados. As mulheres, por outro lado, precisam ser estratégicas, visionárias e boas comunicadoras (veja figura 4).⁸

Não é surpresa, então, que os homens estejam mais ansiosos para inovar, enquanto as mulheres caminham com mais cuidado. Nossa pesquisa descobriu que mais homens do que mulheres veem a IA generativa como uma maneira de obter uma vantagem competitiva no mercado de trabalho (47% contra 40%) e aumentar sua remuneração (38% contra 28%). A maioria das mulheres (56%) está focada no uso de IA generativa para reforçar a segurança no emprego. E quando perguntamos às mulheres o que as encorajaria a usar IA generativa, as políticas da empresa (59%) lideraram a lista, seguidas por maior facilidade de uso (58%) e maior confiança na segurança (51%).

Jogar defesa agressiva é essencial no cenário de IA em evolução, mas as mulheres também devem estar prontas para jogar no ataque. Olhando para o futuro, 77% dos trabalhadores iniciantes verão seus cargos mudarem até 2025, assim como um em cada quatro executivos seniores⁹ Nesse ambiente, as mulheres que têm uma visão para a IA, entendem como ela se alinha com os objetivos estratégicos e comunicam como ela deve ser usada para entregar resultados significativos ganharão uma vantagem imbatível.

Perspectiva

A melhor defesa é um bom ataque



Yvonne Li

Vice President of Enterprise Artificial Intelligence, Data, and Decision Science
Advance Auto Parts

Há dois lados da equação da IA: jogadas ofensivas que impulsionam o desempenho dos negócios e jogadas defensivas que reduzem o risco. E à medida que a IA generativa se instala, uma divisão de gênero está aparecendo no campo de jogo. Os homens são mais atraídos pelas jogadas ofensivas – encontrando maneiras de impulsionar o crescimento e a eficiência – enquanto as mulheres se concentram na defesa, preenchendo funções de governança e legais.

Por que isso acontece? Em parte porque as mulheres, por natureza, se preocupam com o bem-estar da sociedade e querem garantir que a tecnologia não cause danos. É por isso que as mulheres estão bem posicionadas para contribuir com o desenvolvimento de IA responsável. Devemos tomar a iniciativa de praticar a defesa proativa e criar as grades de proteção necessárias para garantir que a prática seja ética e livre de preconceitos.

Com as diretrizes certas, as mulheres podem se sentir mais confortáveis para ir à ofensiva – algo que faço na minha função todos os dias. Eu construo soluções que têm um impacto positivo e mensurável no desempenho dos negócios, e eu amo o que faço. Mas chegar lá requer interromper a forma como o trabalho é feito, algo que as pessoas podem ou não abraçar de braços abertos. Portanto, grande parte do trabalho real acontece depois que uma solução de IA está em produção.

Os líderes de IA são agentes de mudança. As soluções e práticas que você traz para a mesa inevitavelmente mudarão a vida e o emprego das pessoas. Muitos vão perceber você como uma ameaça, como alguém procurando maneiras de eliminar seu papel. Navegar por isso requer liderança forte, transformação ponderada, gerenciamento de mudanças, construção de relacionamentos e diálogo constante. A defesa proativa que você colocar em prática lá na frente será útil aqui – e abrirá o caminho para o impacto da última milha.

Para quebrar o gelo nesses cenários, estabeleço expectativas claras e forneço transparência sobre o que estou tentando fazer – aproveitar a IA para ajudar a elevar sua experiência para que eles possam fazer mais com a largura de banda que têm atualmente. Eu me coloco no lugar deles para entender sua rotina e pontos de dor para construir algo que ressoe e tenha um impacto positivo em seu trabalho diário.

Mas também aceito que conquistar pessoas e estimular a adoção de IA leva tempo. Se é seu trabalho impulsionar a transformação, você tem que ganhar a confiança das pessoas e impulsioná-las a evoluir em um ritmo que elas possam lidar. Se você fizer as coisas corretamente, elas acabarão se aquecendo para o que você está tentando fazer. E quando olharem para o processo daqui a cinco anos, provavelmente até agradecerão por isso.

Perfil

Cálculo de risco e recompensa



Karen Medhat

IBM Customer Success Manager
and Chairperson of the
IBM UK Technical Consultancy Group

O campo da engenharia é muitas vezes percebido como um clube de meninos. Mulheres brilhantes sempre encontraram seu caminho – mas precisam limpar um nível muito mais alto para serem admitidas, diz Karen Medhat. "As mulheres sentem constantemente a necessidade de provar a si mesmas", diz ela. "Em contraste, quando você é um homem, há uma sensação de ser inerentemente bom o suficiente. Independentemente do nível de habilidade, os homens muitas vezes se sentem seguros em suas habilidades."

Muitas mulheres internalizam esse preconceito, muitas vezes duvidando se têm o que é preciso para se candidatar a um emprego, estar presente em uma conferência ou solicitar uma promoção, diz Medhat. Ela tem empatia, já tendo experimentado esse sentimento no passado. "Eu me preocupava com a opinião dos outros e como me afirmar diante de situações com as quais discordava", conta. "Como resultado, muitas vezes me vi em circunstâncias injustas porque não me manifestei. Eu não tinha consciência da importância de fazer isso – ou mesmo certeza de deveria falar."

À medida que cresceu em sua carreira e ganhou mais credenciais, Medhat ajudou outras mulheres a construir confiança em suas habilidades. Essa autoconfiança será essencial à medida que a IA generativa começar a remodelar os cargos em todos os setores, começando em funções que historicamente são ocupadas por mulheres.

"Isso pode abrir novas portas para as mulheres para que elas não fiquem presas aos trabalhos rotineiros que podem ser feitos pela IA", diz ela. "Mas depende. Se a IA substituir mulheres e homens que assumem os papéis de liderança, isso só piorará a situação para as mulheres."

É por isso que as mulheres precisam pesar o risco de inação contra o risco de cometer erros, diz Medhat. Em vez de esperar por uma direção clara de cima – que pode não vir em tempo hábil – eles devem abraçar as oportunidades de tentar algo novo com IA e desenvolver suas habilidades neste espaço.

"Definitivamente, precisamos de políticas organizacionais que delineiem como usar a tecnologia, mas acredito que também requer bom senso, o que é igualmente importante", diz ela. "Se você acha que um uso específico de IA pode levar a uma violação de segurança ou pode usar informações indevidamente, simplesmente não faça isso. Mas se for uma nova oportunidade onde você pode agregar valor, vá em frente."

Ao abraçar os princípios da IA responsável e aproveitar o espírito de inovação, as mulheres podem se concentrar no trabalho de alto valor que ajudará a elevar suas carreiras, diz Medhat. "A IA generativa cresceu muito recentemente, então definitivamente me ajudará a ser mais criativa no trabalho", diz ela. "Se você tem um assistente de IA que fará algumas das coisas chatas para você, você pode se concentrar no trabalho que exige mais capacidade intelectual. Ele pode ajudá-lo a ter novas ideias e tomar decisões de uma melhor maneira."

Perfil

Torne a IA pessoal



Maryam Ashoori

Director of Product Management
watsonx
IBM

Como uma pessoa que desenvolve IA generativa para viver, Maryam Ashoori conhece suas limitações melhor do que a maioria. Embora sua promessa seja muito real, os riscos associados a ela também são, diz ela. "É importante entender os riscos associados à IA generativa, juntamente com seus benefícios para a produtividade. Exemplos são resultados inexplicáveis, atribuição não confiável de fontes e resultados enganosos ou tendenciosos. Se os riscos associados à IA generativa não forem mitigados cuidadosamente, eles podem resultar em danos à reputação, interrupção das operações e outras consequências legais."

As mulheres sabem disso intuitivamente. Elas veem os riscos e a regulamentação limitada em torno da IA generativa como um sinal vermelho para a adoção, diz Ashoori. "As mulheres querem ver como os benefícios da IA generativa se alinham aos seus valores e podem superar seus riscos quando cuidadosamente mitigados com grades de proteção adequadas", diz ela. Isso começa mudando o foco para mostrar como a IA generativa pode ajudar as pessoas, não apenas os resultados."

Por exemplo, Ashoori recentemente teve que voar para a França para uma emergência médica para ajudar a cuidar de um membro da família submetido a várias cirurgias. Os médicos lhe deram informações médicas complexas em francês – uma língua que ela não fala – em uma situação de alta pressão e sensível ao tempo. Usando um grande modelo linguístico, ela foi capaz de investigar rapidamente a condição médica que os médicos estavam descrevendo em francês, bem como o que precisava acontecer em seguida.

"Essa experiência teve um impacto profundo na minha visão da IA generativa e como ela pode fazer a diferença na vida das pessoas", diz ela. "A IA generativa pode ajudar as famílias e mudar a sociedade. É com isso que as mulheres se preocupam. Eles precisam ouvir essas histórias para construir sua confiança em torno da adoção da IA."

Aliado é o acelerador

Os aliados masculinos devem desempenhar um papel importante na abordagem do desequilíbrio de gênero – dentro e fora do local de trabalho.

Ao reconhecer que as mulheres muitas vezes fazem mais do que sua parte e encontrar maneiras de equilibrar a carga, os homens no trabalho e em casa podem ajudar as mulheres a investir em si mesmas. É hora de trazer a aliança para o primeiro plano. Pode parecer contraintuitivo – e até um pouco errado – confiar nos homens para elevar o papel das mulheres, mas o fato permanece: seu apoio é fundamental.

*Como as mulheres podem resolver o problema sozinhas quando mais de 80% das pessoas em cargos de liderança hoje são homens?*¹⁰ Isso não pode ser feito. Para enfrentar essa desigualdade em sua essência, mulheres e homens devem *trabalhar* juntos para equilibrar a balança. Isso não é apenas a coisa certa a fazer. Com um aumento de receita de quase 20% na mesa para organizações que tratam a equidade de gênero como qualquer outra prioridade de negócios, também faz sentido para os negócios..

Para alcançar uma representação mais igualitária em todos os níveis, mais homens em cargos de liderança precisam servir como mentores e patrocinadores, defendendo o avanço das mulheres em cargos de liderança. Quando se trata de aumentar o envolvimento das mulheres na IA especificamente, os programas de mentoria são a solução mais popular.¹¹

Bons aliados masculinos também podem defender mulheres que estão experimentando no trabalho e assumindo riscos neste momento crítico de IA generativa. No trabalho, elas podem se voluntariar proativamente para assumir mais tarefas administrativas que muitas vezes são delegadas às mulheres, como fazer anotações, agendar reuniões e pedir refeições ou suprimentos. Ou podem defender a IA para lidar com essas tarefas. Em casa, eles podem ajudar a reduzir a carga, avaliando como o tempo e as tarefas são alocados – e assumindo mais da carga doméstica, seja qual for a aparência. Com o apoio certo de aliados masculinos em casa e no escritório, as mulheres podem usar o "tempo encontrado" para tomar medidas que talvez não parecessem possíveis antes.

Conclusão

É hora de tenacidade

As oportunidades para aumentar a produtividade e transformar indústrias com IA generativa estão crescendo exponencialmente. As mulheres estão em uma posição privilegiada para definir novos casos de uso.

Combinar análise afiada com excelente comunicação pode dar às mulheres superpoderes na era da IA generativa. Ao possuir o cenário de IA em evolução, elas podem criar novas maneiras de entregar valor de negócios e avançar em suas carreiras. E à medida que mais mulheres estão à altura do desafio, seus esforços podem aumentar a equidade de gênero, fechar lacunas no pipeline de liderança e reduzir o viés sistêmico. Com tanto a ganhar, é hora de as mulheres assumirem o comando da conversa, inovarem com responsabilidade e redefinirem os papéis de liderança do futuro.



Notas e fontes

- 1 Boyle, Matthew and Jeff Green. “Women CEOs (Finally) Outnumber Those Named John.” *Bloomberg*. April 25, 2023. <https://www.bloomberg.com/news/newsletters/2023-04-25/women-ceos-at-big-companies-finally-outnumber-those-named-john>
- 2 Chambliss, Kelly, Kitty Chaney Reed, Carolyn Childers, Carla Grant-Pickens, Lindsay Kaplan, Nickle LaMoreaux, Salima Lin, Lula Mohanty, Paul Papas, Joanne Wright, Carolyn Heller Baird, and Cindy Anderson. *Women in leadership: Why perception outpaces the pipeline—and what to do about it*. IBM Institute for Business Value. March 2023. <https://ibm.co/women-leadership-2023>
- 3 Ibid.
- 4 *The CEO's Guide to Generative AI: What you need to know and do to win with transformative technology*. IBM Institute for Business Value. January 2024. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/ceo-generative-ai-book>
- 5 In partnership with Censuswide, IBM interviewed 4,008 senior business decision-makers in companies with 250+ employees across France, Germany, Italy, KSA, Spain, Sweden, UAE, and the UK in December 2023. This included 2,005 male leaders and 2,003 women leaders.
- 6 Thekla, Morgenroth, Michelle K. Ryan, and Cordelia Fine. “The Gendered Consequences of Risk-Taking at Work: Are Women Averse to Risk or to Poor Consequences?” *Psychology of Women Quarterly*. April 18, 2022. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/03616843221084048>
- 7 Elsesser, Kim. “Women Aren’t Risk-Averse, They Just Face Consequences When They Take Risks.” *Forbes*. April 29, 2022. <https://www.forbes.com/sites/kimelsesser/2022/04/29/women-arent-risk-averse-they-just-face-consequences-when-they-take-risks/?sh=59b0b73b5a3f>
- 8 Chambliss, Kelly, Kitty Chaney Reed, Carolyn Childers, Carla Grant-Pickens, Lindsay Kaplan, Nickle LaMoreaux, Salima Lin, Lula Mohanty, Paul Papas, Joanne Wright, Carolyn Heller Baird, and Cindy Anderson. *Women in leadership: Why perception outpaces the pipeline—and what to do about it*. IBM Institute for Business Value. March 2023. <https://ibm.co/women-leadership-2023>
- 9 Goldstein, Jill, Bill Lobig, Cathy Fillare, and Christopher Nowak. *Augmented work for an automated, AI-driven world: Boost performance with human-machine partnerships*. IBM Institute for Business Value. August 2023. <https://ibm.co/augmented-workforce>
- 10 Chambliss, Kelly, Kitty Chaney Reed, Carolyn Childers, Carla Grant-Pickens, Lindsay Kaplan, Nickle LaMoreaux, Salima Lin, Lula Mohanty, Paul Papas, Joanne Wright, Carolyn Heller Baird, and Cindy Anderson. *Women in leadership: Why perception outpaces the pipeline—and what to do about it*. IBM Institute for Business Value. March 2023. <https://ibm.co/women-leadership-2023>
- 11 In partnership with Censuswide, IBM interviewed 4,008 senior business decision-makers in companies with 250+ employees across France, Germany, Italy, KSA, Spain, Sweden, UAE, and the UK in December 2023. This included 2,005 male leaders and 2,003 women leaders.

IBM Institute for Business Value

Por duas décadas, o IBM Institute for Business Value serviu como thought leadership think tank para IBM. O que nos inspira é produzir insights estratégicos baseados em pesquisa e informados por tecnologia que ajudam os líderes a tomar decisões de negócios mais inteligentes.

A partir de nossa posição única na interseção de negócios, tecnologia e sociedade, pesquisamos, entrevistamos e nos envolvemos com milhares de executivos, consumidores e especialistas todos os anos, sintetizando suas perspectivas em insights críveis, e actionable insights.

Para se manter conectado e informado, cadastre-se para receber a newsletter da IBV por e-mail no ibm.com/ibv. Você também pode nos encontrar no LinkedIn em <https://ibm.co/ibv-linkedin>.



Autores

Salima Lin

Vice President and Senior Partner
Strategy, Transformation,
and Thought Leadership,
IBM

[https://www.linkedin.com/in/
salima-lin-b17bb71/](https://www.linkedin.com/in/salima-lin-b17bb71/)

Joanne Wright

Senior Vice President
Transformation and Operations
IBM

[https://www.linkedin.com/in/
joanne-wright4/](https://www.linkedin.com/in/joanne-wright4/)

Contribuintes

Debra D'Agostino

Managing Director
Thought Leadership
Oxford Economics

<https://www.linkedin.com/in/debradagostino/>

Yvonne Li

Vice President
Enterprise Artificial Intelligence,
Data, and Decision Science
Advance Auto Parts

<https://www.linkedin.com/in/chia-yen-yvonne-li/>

© Copyright IBM Corporation 2024

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America | March 2024

IBM, the IBM logo, ibm.com and Watson are trademarks of International Business Machines Corp., registered in many jurisdictions worldwide. Other product and service names might be trademarks of IBM or other companies. A current list of IBM trademarks is available on the web at “Copyright and trademark information” at: ibm.com/legal/copytrade.shtml.

This document is current as of the initial date of publication and may be changed by IBM at any time. Not all offerings are available in every country in which IBM operates.

THE INFORMATION IN THIS DOCUMENT IS PROVIDED “AS IS” WITHOUT ANY WARRANTY, EXPRESS OR IMPLIED, INCLUDING WITHOUT ANY WARRANTIES OF MERCHANTABILITY, FITNESS FOR A PARTICULAR PURPOSE AND ANY WARRANTY OR CONDITION OF NON-INFRINGEMENT. IBM products are warranted according to the terms and conditions of the agreements under which they are provided.

This report is intended for general guidance only. It is not intended to be a substitute for detailed research or the exercise of professional judgment. IBM shall not be responsible for any loss whatsoever sustained by any organization or person who relies on this publication.

The data used in this report may be derived from third-party sources and IBM does not independently verify, validate or audit such data. The results from the use of such data are provided on an “as is” basis and IBM makes no representations or warranties, express or implied.

