

Um documento sobre liderança
intelectual da Forrester
Consulting, encomendado pela IBM
Abril de 2020

Preparando sua empresa para o futuro do trabalho

Índice

- 1** Resumo executivo
- 2** Preparando sua empresa para o futuro do trabalho
- 7** As empresas mais preparadas colhem os benefícios comerciais da automação inteligente
- 8** Principais recomendações
- 10** Apêndice

Diretor do projeto:

Andrew Magarie,
consultor principal de impacto
de mercado

Pesquisa de contribuição:

grupo de pesquisa
Application Development and
Delivery da Forrester

SOBRE A FORRESTER CONSULTING

A Forrester Consulting fornece consultoria independente e objetiva baseada em pesquisas para ajudar líderes a terem sucesso em suas organizações. Seja para uma breve sessão estratégica ou para projetos personalizados, os serviços de consultoria da Forrester colocam você em contato direto com analistas de pesquisa, que aplicam insights especializados aos desafios específicos de sua empresa. Para obter mais informações, acesse forrester.com/consulting

© 2020, Forrester Research, Inc. Todos os direitos reservados. É expressamente proibida a reprodução não autorizada. As informações baseiam-se nas melhores fontes disponíveis. As opiniões refletem os critérios do momento e estão sujeitas a mudanças. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar e Total Economic Impact são marcas comerciais da Forrester Research, Inc. Todas as demais marcas comerciais são de propriedade de suas respectivas empresas. Para mais informações, acesse forrester.com [E-45732].



É fundamental que as empresas comecem a planejar o futuro do trabalho, aplicando a automação inteligente para apoiar seus negócios e sua força de trabalho como resultado de disrupções globais.

Resumo executivo

As empresas de sucesso têm uma visão do futuro do trabalho (FOW) que explica as forças do avanço da automação : escala, controle e convergência. Uma visão bem-sucedida do futuro do trabalho utilizará a automação para criar estratégias destinadas a reduzir o risco de disrupções globais, incluindo pandemias, mudanças climáticas e guerras comerciais. A resiliência, a capacidade de se recuperar rapidamente de mudanças disruptivas, agora é um destaque. Os principais tópicos da resiliência contemplam a continuidade de negócios, distribuição de trabalho, migração para a nuvem e eficiência de custos.

As empresas que entendem como a automação mudará seus negócios e constroem a estrutura, os processos e a cultura para ajudar toda sua força de trabalho a enfrentar mudanças graduais e inesperadas, terão mais sucesso. As empresas que se preparam para o impacto que a automação inteligente tem no futuro do trabalho não só têm programas de automação mais bem-sucedidos, mas também experimentam um amplo conjunto de benefícios comerciais.

A IBM contratou a Forrester Consulting para avaliar como as empresas estão se preparando para a adoção da automação inteligente e seus efeitos na força de trabalho. Isso resultou em uma coleção de três relatórios, que resumem a pesquisa com base em estudos de mais de 700 entrevistados. Esses relatórios podem ser visualizados como um todo ou individualmente. O primeiro relatório, “Reinventando os fluxos de trabalho”, enfatiza o papel da modernização de processos e fluxos de trabalho na transformação digital. O segundo relatório, “Como a automação inteligente moldará a força de trabalho de amanhã”, descreve o momento e os problemas da transformação liderada pela automação. O terceiro relatório, “Preparando sua empresa para o futuro do trabalho”, torna a pesquisa dos dois primeiros relatórios acionável. Os relatórios 2 e 3 são baseados em uma pesquisa online da Forrester em janeiro de 2020 com 269 tomadores de decisão de TI e de negócios que executaram e são responsáveis pelas iniciativas de automação e IA em organizações globais. Com base na variedade de tecnologias adotadas, essas organizações se consideram líderes em automação.

É fundamental que as empresas comecem a planejar o futuro do trabalho, aplicando a automação inteligente para apoiar seus negócios e sua força de trabalho como resultado de disrupções globais. A Forrester criou um modelo de prontidão que descobriu que as empresas com pontuações de alta prontidão têm uma vantagem competitiva agora e no futuro.

As empresas que se preparam para o impacto que a automação inteligente tem no futuro do trabalho não só têm programas de automação mais bem-sucedidos, mas também experimentam um amplo conjunto de benefícios comerciais.

Preparando sua empresa para o futuro do trabalho

No segundo relatório desta série, “Como a automação inteligente moldará a força de trabalho de amanhã”, descrevemos como as forças da automação estão transformando a força de trabalho. Os entrevistados na pesquisa já sentem os efeitos da automação em sua força de trabalho hoje, com o ciclo de atualização da tecnologia, proporcionando uma transformação do trabalho mais rápida do que anualmente. Isso, associado a um cenário econômico em rápida mudança e à mudança de prioridades para programas de automação, significa que todas as empresas precisam começar a transformar agora sua estrutura e cultura organizacional, a fim de estarem adequadamente preparadas para o impacto que a automação inteligente terá sobre a força de trabalho.

Para entender melhor **como** as empresas estão se preparando para o futuro do trabalho e como as práticas recomendadas para automação e colaboração homem-máquina podem afetar a organização, criamos um futuro modelo de prontidão para o trabalho (veja a Figura 1). Esse modelo é baseado em 17 práticas e recursos implementados hoje em três categorias, pontuadas em uma escala de 5 pontos:

- › Preparação da força de trabalho e gerenciamento de mudanças,
- › Engajamento e atitudes e
- › Adoção e tecnologia.

Usando o modelo, a Forrester realizou uma pesquisa para determinar como as organizações estão se preparando para o futuro do trabalho. Entrevistamos executivos operacionais que já realizam programas de automação de escopo tecnológico significativo e, portanto, podem ser vistos como líderes nesse espaço. Avaliamos os entrevistados em relação ao nosso modelo de prontidão e analisamos as diferentes respostas daqueles que pontuaram no terço inferior (baixa prontidão), médio (prontidão intermediária) e superior (alta prontidão) do nosso modelo.

Analisar as diferenças entre nossos entrevistados com pontuação alta e baixa pode fornecer informações sobre as melhores práticas, os principais desafios e prioridades para as empresas que se preparam para automação inteligente e o futuro do trabalho.

Todas as empresas precisam começar a transformar sua estrutura organizacional e cultura agora para estar adequadamente preparadas para o impacto da automação na força de trabalho.

Figura 1

Práticas e capacidades do futuro do trabalho

	1	2	3	4	5
Preparação da força de trabalho e gerenciamento de mudanças	1 Discordo plenamente		3 Neutro		5 Concordo plenamente
Acreditamos que uma nova abordagem para treinamento e certificação de habilidades deve ser desenvolvida para gerenciar lacunas emergentes de habilidades e atender à automação avançada.					
Acreditamos que nossos profissionais do conhecimento são felizes e produtivos porque têm o apoio (humano ou de máquina) de que precisam para serem eficazes no que é mais importante para os negócios.					
Os líderes da minha empresa se comunicam honestamente e com empatia com os funcionários sobre como o trabalho mudará.					
Estamos nos preparando para a economia de talentos/trabalho para aumentar nossa “força de trabalho própria” por meio de novas políticas de segurança para novos estilos de trabalho.					
Estamos nos preparando para adotar a economia de talentos para aumentar nossa “força de trabalho própria” por meio do design de escritórios inteligentes e outras abordagens progressivas.					
Consideramos que temos programas inovadores para fechar a lacuna de habilidades com novas formas de treinamento e educação.					
Vemos nossa compreensão do futuro do trabalho como uma competência essencial.					
Engajamento e atitudes	1 Discordo plenamente	2	3 Neutro	4	5 Concordo plenamente
Temos uma visão ampliada de uma força de trabalho composta por trabalhadores digitais.					
Os trabalhadores digitais ajudarão a criar um melhor ambiente de trabalho para os profissionais do conhecimento sobrecarregados.					
Nossos funcionários veem o avanço da IA e das tecnologias robóticas que substituem algumas atividades humanas positivamente.					
Nossos funcionários e gerentes sabem quando questionar os resultados de uma tecnologia automatizada.					
Nossos funcionários podem trabalhar facilmente com máquinas (trabalhadores digitais) para resolver problemas em conjunto.					
Nossa cultura, sistemas e organização podem acomodar uma força de trabalho com um equilíbrio de trabalhadores digitais e humanos.					
Vemos o monitoramento de tensões adicionais na força de trabalho, conforme necessário, devido ao avanço da automação e a um ritmo maior de trabalho.					
Adoção e tecnologia	1 Discordo plenamente	2	3 Neutro	4	5 Concordo plenamente
Temos um centro de excelência em automação que envolve os negócios e a TI.					
Minha empresa pode articular como diferentes tecnologias de automação podem nos ajudar a reprojeter nossos processos de negócios atuais.					
Estamos planejando sistemas do tipo RH para gerenciar trabalhadores digitais (por exemplo, disposição, credenciais, gerenciar seu ciclo de vida desde o desenvolvimento até a aposentadoria).					

Fonte: estudo encomendado pela IBM e realizado pela Forrester Consulting, janeiro de 2020.

BAIXA PRONTIDÃO

Examinar as atitudes e capacidades das empresas que pontuaram no terço inferior do nosso modelo de prontidão revela que essas empresas estão subestimando o potencial da automação de mudar seus negócios nos próximos cinco anos — com grande prejuízo para si e para seus funcionários (veja a Figura 2). Examinando essas empresas mais detalhadamente, vemos que elas estão:

- › **Focadas na automação como uma ferramenta de produtividade.** Essas empresas veem o maior valor em automação projetado para substituir tarefas repetitivas e de baixo valor, principalmente para aumentar a eficiência de TI. Essas empresas implementaram ferramentas de automação de tarefas e fluxo de trabalho, como gerenciamento de processos de negócios (BPM), e, em última análise, elas veem a automação como uma maneira de dimensionar seus negócios com mais eficiência no futuro.
- › **Subestimando o impacto potencial da automação.** Essas empresas classificaram o possível impacto da automação em um período de cinco anos como o mais baixo dos três grupos de prontidão. Também era mais provável que minimizassem o impacto da automação em sua força de trabalho, com apenas 15% prevendo que a automação terá disrupção máxima. Isso pode ser em parte porque atualmente elas estão focadas principalmente na automação de tarefas e fluxos de trabalho. No entanto, 74% dessas empresas de baixa prontidão indicam que já estão aprimorando ou transformando sua força de trabalho anualmente, devido ao impacto da automação. Enquanto o processo continua a acelerar, essas empresas podem estar se esforçando para acompanhar.
- › **Desprovidas de práticas culturais e de gerenciamento de mudanças para se preparar adequadamente para o futuro do trabalho.** Embora essas empresas acreditem que seus funcionários serão menos afetados pela automação, elas também dizem que esses mesmos funcionários estão muito ansiosos sobre como a automação afetará seus empregos. 64% são desafiadas pela ansiedade dos funcionários em relação à potencial perda de emprego ou lacunas de habilidades, e 61% dizem que seus funcionários se sentem ansiosos ou ameaçados pelos trabalhadores digitais — o mais alto dos três grupos de prontidão. Para compor esse desafio, apenas 13% dessas empresas concordam fortemente que seus líderes se comunicam com honestidade e empatia sobre o futuro do trabalho e menos de 20% afirmam ter cultura, sistemas e organização para acomodar trabalhadores digitais ao lado de trabalhadores humanos.

61% das empresas de baixa disponibilidade dizem que seus funcionários se sentem ansiosos ou ameaçados pelos trabalhadores digitais.

PRONTIDÃO INTERMEDIÁRIA

37% das empresas que se enquadram na nossa categoria de prontidão intermediária acreditam que a automação terá um impacto forte e transformador em sua organização e estão tomando medidas para entender e gerenciar essa mudança da perspectiva organizacional. No entanto, elas ainda têm um progresso significativo a fazer com a integração dos trabalhadores digitais em sua força de trabalho, ao lado dos humanos. Analisando mais profundamente essas empresas, vemos que elas estão:

- › **Concentrando os esforços de automação na produtividade.** Como as empresas de baixa prontidão, as empresas de prontidão intermediária veem hoje o principal valor da automação como melhoria da capacidade e produtividade. Essas empresas estão usando trabalhadores digitais para esse fim e aumentando os investimentos em tecnologias como aprendizado de máquina (ML) e inteligência conversacional a taxas mais altas do que a concorrência de baixa prontidão.

- › **Prevedo um impacto significativo da automação na força de trabalho.** Essas empresas não apenas veem as forças da automação como tendo um impacto muito maior sobre essas organizações do que as empresas de baixa disponibilidade, mas também estão mais conscientes do impacto que isso terá sobre os funcionários. 63% das empresas de prontidão intermediária dizem que a automação interromperá sua força de trabalho, com quase 30% das que preveem máxima disrupção da força de trabalho.
- › **Implementando práticas de gerenciamento de mudanças para ajudar os funcionários a crescer e se destacar no futuro.** Mais da metade das empresas de prontidão intermediária afirma ter programas para fechar as lacunas nas habilidades dos trabalhadores com treinamento e educação. Pouco menos da metade diz que seus líderes têm uma comunicação aberta e honesta com os funcionários sobre como isso vai mudar no futuro. Por esses motivos, as empresas intermediárias relatam que apenas 41% de seus funcionários se sentem ansiosos ou ameaçados pelo futuro do trabalho. Embora seja uma melhoria acentuada das empresas de baixa disponibilidade, está claro que ainda há trabalho a ser feito aqui.
- › **Mostrando menos prontidão para o futuro da colaboração homem-máquina.** Embora essas empresas estejam fazendo bem ao preparar os funcionários para as próximas mudanças, elas estão menos prontas para facilitar a colaboração homem-máquina. Menos da metade diz ter cultura e organização para acomodar um equilíbrio de trabalhadores digitais e humanos, e apenas 37% dizem que sua organização sabe quando questionar os resultados da automação.

ALTA PRONTIDÃO

30% das principais empresas pesquisadas dizem que estão prontas para o futuro do trabalho e para a colaboração homem-máquina. Essa preparação será testada muito em breve, pois essas empresas também veem a automação trazendo grandes transformações e mudanças para seus negócios e força de trabalho nos próximos cinco anos. Examinando essas empresas mais detalhadamente, vemos que elas estão:

- › **Usando a automação para escalar seus negócios.** As empresas de alto crescimento já estão usando a automação para aumentar a confiabilidade e a escala de seus negócios, com 84% dizendo que esse é o principal valor da automação atualmente. Essas empresas estão investindo em uma grande variedade de soluções de automação inteligente, incluindo trabalhadores digitais e análise de conteúdo não estruturado. No futuro, essas empresas usarão a automação não apenas para aumentar a produtividade e a escala, mas também para desenvolver novos produtos e serviços baseados em automação inteligente: 65% das empresas de alta disponibilidade veem isso como um dos principais valores da automação em cinco anos.
- › **Acreditando que a automação mudará fundamentalmente seus negócios e força de trabalho.** 90% das empresas de alta disponibilidade veem as três forças da automação como tendo impactos significativos em seus negócios nos próximos cinco anos (8 ou mais em uma escala de 10 pontos). Além disso, quase metade (46%) afirma que a automação causará máximas disrupções na força de trabalho, incluindo perda de emprego e completa requalificação de muitas personas de trabalho. Essas empresas já estão sofrendo disrupções devido a suas iniciativas de automação, com quase metade dizendo que, como resultado, está retreinando ou mudando funções na sua força de trabalho a cada seis meses.

63% das empresas de prontidão intermediária dizem que a automação interromperá sua força de trabalho, com quase **30%** das que preveem máxima disrupção da força de trabalho.

As empresas de alta disponibilidade estão sofrendo disrupções devido às suas iniciativas de automação, com **quase metade (46%)** “dizendo que, como resultado, está retreinando ou mudando funções na sua força de trabalho a cada seis meses.

- **Apoiando o futuro do trabalho através da cultura e infraestrutura.** Essas empresas acreditam que estão bem preparadas atualmente para apoiar a transformação da força de trabalho e a colaboração homem-máquina. Quase oito em cada dez empresas afirmam ter programas inovadores de treinamento para reduzir as lacunas nas habilidades de automação, e sete em cada dez estão se preparando para usar a economia de talentos para compensar a disrupção da força de trabalho e aproveitar as novas economias de escala e mão de obra. 78% afirmam ter criado em suas empresas um centro de excelência em automação que abrange tanto os negócios quanto a TI.
- **Procurando obter ganhos crescentes no gerenciamento de uma força de trabalho digital.** Enquanto 86% das empresas de alta disponibilidade acreditam ter estrutura e cultura organizacional para acomodar a colaboração homem-máquina, menos estão adotando práticas que lhes permitam gerenciar seus trabalhadores digitais como parte de uma força de trabalho maior. 64% dizem que têm uma visão de sua força de trabalho que inclui trabalhadores digitais como parte disso, e 59% dizem que planejam gerenciar seus trabalhadores digitais como administrariam outros funcionários, fazendo deles os recursos onde nossas empresas de alta disponibilidade estão menos preparadas.

Figura 2

Futuro da prontidão do trabalho por maturidade

Baixa prontidão (33%)

- Usa a automação como uma ferramenta de produtividade
- Subestima o potencial impacto da automação na força de trabalho
- Não tem as práticas de gerenciamento cultural e de mudança para se preparar para a para o futuro do trabalho e a colaboração homem/máquina

Prontidão intermediária (37%)

- Ainda usa a automação principalmente para produtividade
- Prevê um impacto significativo na força de trabalho devido à automação
- Adota algumas práticas de gerenciamento de mudanças para ajudar os funcionários a crescer e se destacar no futuro
- Mostra menos disposição para o futuro da colaboração homem/máquina

Alta prontidão (30%)

- Usa a automação para escalar os negócios
- Acredita que a automação mudará fundamentalmente seus negócios e força de trabalho.
- Tem a cultura e infraestrutura para apoiar o futuro do trabalho
- Ainda há espaço para melhorias no gerenciamento de uma força de trabalho digital

Prontidão do futuro do trabalho

Base: 269 tomadores de decisão e influenciadores de negócios e tecnologia (diretor ou superior) responsáveis por iniciativas de automação, IA e aprendizado de máquina ou centros de excelência em suas organizações.

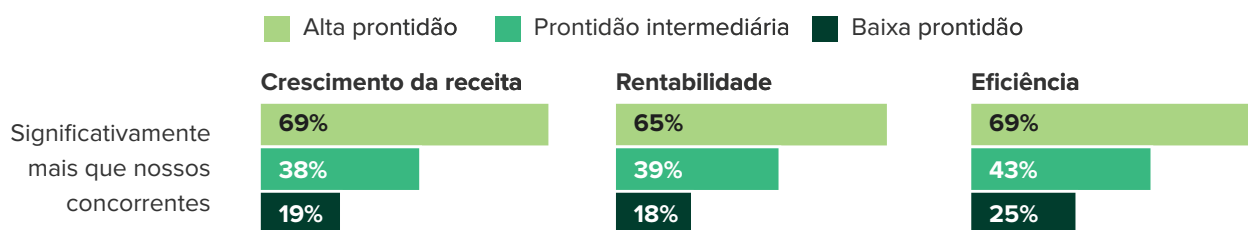
Fonte: um estudo encomendado pela IBM e realizado pela Forrester Consulting, janeiro de 2020.

As empresas mais preparadas colhem os benefícios comerciais da automação inteligente

Embora seja essencial que as empresas se preparem para os efeitos de entrada e aceleração da automação e transformação digital, estar à frente da curva hoje é benéfico. A prontidão se correlaciona com os benefícios comerciais, como aumento de receita, lucratividade e eficiência (veja a Figura 3). Enquanto quase 80% das empresas de alta disponibilidade relatam uma taxa de crescimento de receita anual de 10% ou mais, apenas 41% das empresas de baixa disponibilidade fazem o mesmo. O crescimento médio da receita anual das empresas de alta disponibilidade é quase 5 pontos percentuais a mais do que as empresas de baixa disponibilidade. Com grandes mudanças no horizonte, é provável que essas lacunas aumentem ao invés de encolherem, tornando imperativo que as empresas comecem hoje a se preparar para o futuro do trabalho.

Figura 3

“Avalie o sucesso de sua organização nos últimos três anos quando comparada aos seus concorrentes nas seguintes métricas”.



Base: 269 tomadores de decisão e influenciadores de negócios e tecnologia (diretor ou superior) responsáveis por iniciativas de automação, IA e aprendizado de máquina ou centros de excelência em suas organizações.

Fonte: um estudo encomendado pela IBM e realizado pela Forrester Consulting, janeiro de 2020.

Principais recomendações

As forças da automação afetarão todas as organizações em toda a empresa. O ambiente externo acelerará esse impacto. As empresas devem mudar suas estratégias e suas práticas de cultura e gestão de trabalhadores para ter sucesso no futuro do trabalho. Uma análise dos principais desafios e melhores práticas em vários níveis de prontidão para o futuro do trabalho produz recomendações táticas para organizações que incorporam IA:



Use automação inteligente para adicionar resiliência aos seus funcionários e processos.

Mais recentemente, as barreiras remanescentes em torno da nuvem e do trabalho remoto foram derrubadas em resposta ao distanciamento social da pandemia da COVID-19. Ao olharmos para 2020, lembraremos de um período triste, desafiador, mas criativo, em que novas maneiras de trabalhar evoluíram a uma velocidade vertiginosa. Com isso, surge um novo foco em solucionar e reduzir os riscos de disrupções globais com sistemas e processos resilientes. Cadeias de suprimentos mais localizadas, insights sobre a saúde e o bem-estar dos funcionários e a criação de eventos virtuais são pequenos exemplos de onde os investimentos em automação serão aplicados.



Para o sucesso contínuo, as empresas devem impulsionar a inovação nos negócios.

Escalar a automação requer um processo que direciona as ideias dos negócios como um conjunto formal de etapas que podem ser implementadas. Uma cultura de processos de colaboração e ideação pode gerar ideias de automação de todos os lados do negócio. No clima de hoje, isso pode incluir mudanças nas prioridades e expectativas de automação, pois a necessidade de continuidade e resiliência se torna um fator de transformação. Os cálculos de ROI, a documentação e a validação de negócios podem ser fornecidos por um centro de automação central de excelência. O resultado? Um pipeline de oportunidades de automação que alimenta as equipes de design e desenvolvimento.



Desenvolva e dê suporte a um modelo de governança de automação para permitir escala.

A parte difícil é criar um modelo com o qual todos concordem, mas uma vez oficial, um modelo operacional centralizado ou federado equilibrará o design de inovação e automação com os controles necessários para garantir a continuidade dos negócios, segurança, melhores práticas de teste e outras diretrizes de governança. Qualidade, consistência, padronização e reutilização da automação são o objetivo inicial, mas uma cultura e um processo de inovação também são obrigatórios.



Entenda que a preparação para automação não é igual para todos.

A automação afetará todos os funcionários de maneira diferente, portanto as alterações e recursos necessários para acomodar o futuro do trabalho não serão os mesmos para todos. Você deve planejar a mudança no nível pessoal — alguns funcionários precisarão de mais qualificação/reciclagem, enquanto outros terão a maneira de trabalhar dramaticamente alterada. O crescimento de uma força de trabalho híbrida homem-máquina terá um impacto organizacional que difere por setor, função e posição. Use a análise de jornada dos funcionários para entender qual é o formato da integração homem-máquina e desenvolver planos de gerenciamento de mudanças personalizados para cada função.



Desenvolva uma cultura de abertura e comunicação positiva em relação à automação.

Um problema mesmo nas empresas de alta disponibilidade. Os líderes devem se comunicar de maneira aberta e honesta sobre como o avanço das tecnologias de IA e automação mudará os negócios.¹ Os métodos padrão de gerenciamento de mudanças devem ser apenas um ponto de partida. A ansiedade dos funcionários, as lacunas de habilidades, o relacionamento com as máquinas que tomam decisões, a explicabilidade e as preocupações da caixa preta, todos introduzem novos problemas e exigem novas abordagens. A atenção a esses problemas emergentes promoverá a confiança e permitirá que os funcionários entendam possíveis mudanças em suas funções. Os funcionários e a gerência devem ser ensinados a entender como as decisões automatizadas são tomadas, ainda tendo permissão de questionar os resultados da automação e manter a autonomia da força de trabalho.



Desenvolva um treinamento focado em automação para fechar as lacunas em expansão das habilidades.

As lacunas de habilidades para criar trabalhadores digitais e coexistir ao lado deles são uma das principais preocupações das empresas atualmente. Novos métodos de treinamento são necessários para abordar o desenvolvimento de lacunas de habilidades. As empresas devem usar certificações formais adaptadas ao roteiro de automação corporativa para definir claramente o progresso digital para cada persona da força de trabalho.² As abordagens devem ser baseadas nas habilidades de cada persona de trabalho. Trabalhadores de cubículo, coordenadores e profissionais de diferentes níveis de conhecimento dependem de habilidades diferentes e exigirão programas de treinamento que os abordem especificamente.



Estabeleça práticas de gerenciamento para a nova força de trabalho híbrida.

À medida que os trabalhadores digitais assumem mais tarefas de trabalhadores humanos, eles devem ser gerenciados por desempenho e considerados como parte da força de trabalho. O RH deve ter uma visão do ciclo de vida dos trabalhadores digitais, desde a implantação até a aposentadoria, e os trabalhadores digitais devem ter gerentes claros. Esses gerentes devem fornecer credenciais para os trabalhadores digitais e ser responsáveis pelo desempenho. Ao tratar os trabalhadores digitais como parte da força de trabalho, as empresas poderão julgar com precisão o desempenho ao lado dos trabalhadores humanos e planejar melhor as lacunas e sobreposições de talentos.



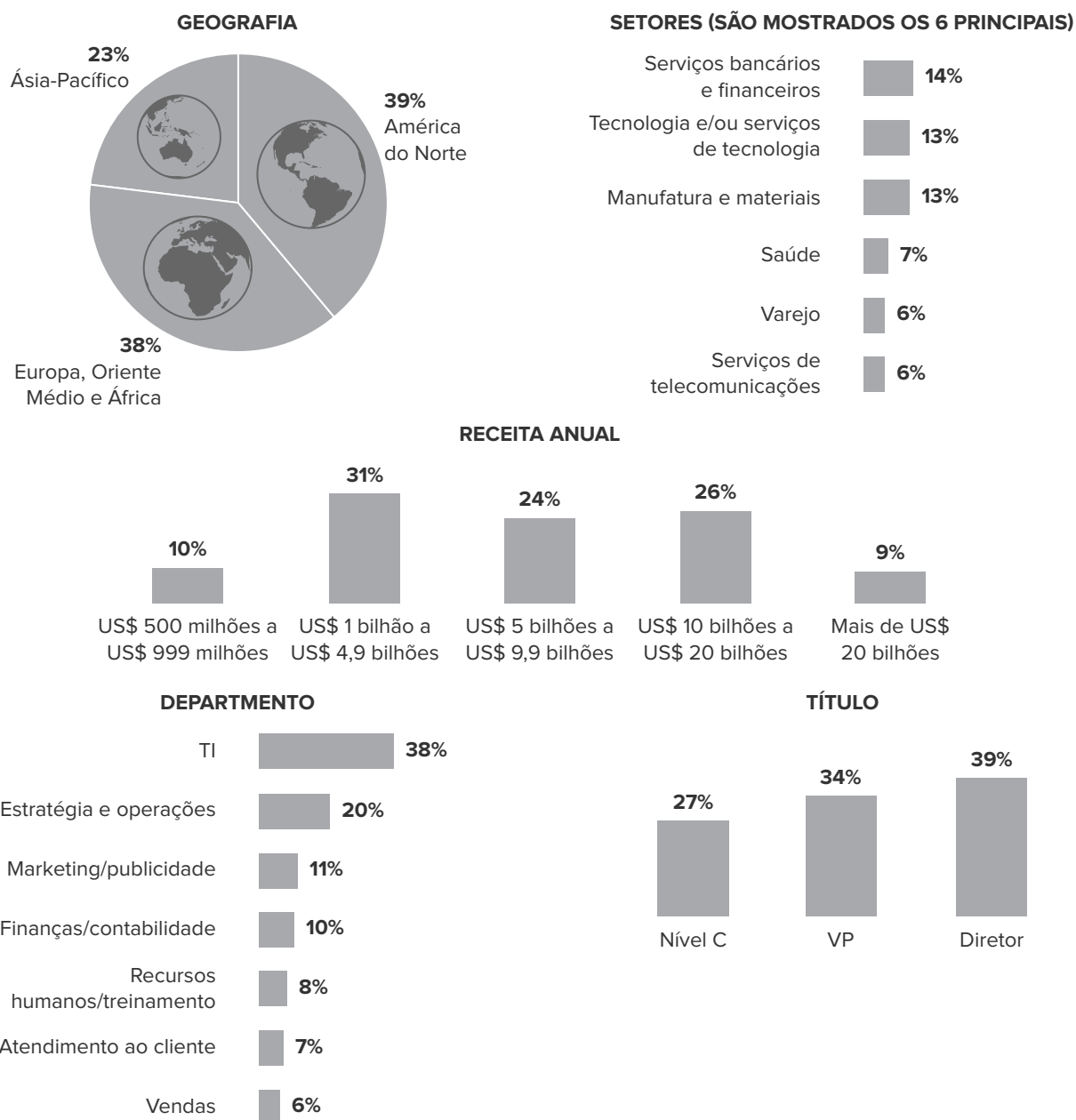
A automação inteligente requer uma abordagem de plataforma e o parceiro certo.

A automação bem-sucedida requer a coordenação de diversas tecnologias de automação. Aprendizado de máquina, inteligência conversacional, automação de tarefas e fluxos de trabalho de suporte, por exemplo, devem ser configurados para o caso de uso alvo, com o menor conjunto de habilidades necessário. À medida que o gerenciamento de controle e decisão se move para ambientes não determinísticos como o aprendizado de máquina, o controle passa dos humanos para as máquinas. Explicabilidade, trilhas de auditoria e análises de viés devem ser extensões da plataforma de automação usada. A plataforma e o parceiro certos são essenciais para aproveitar ao máximo a automação inteligente.

Apêndice A: metodologia

Neste estudo, a Forrester realizou uma pesquisa online com 269 empresas no Canadá, China, França, Alemanha, Japão, Reino Unido e EUA, com receita anual de US\$ 500 milhões ou mais para avaliar como essas empresas veem o futuro do trabalho com relação à automação inteligente. Os participantes da pesquisa incluíram tomadores de decisão de TI e de negócios nos cargos de nível C, vice-presidente ou diretor responsáveis pelo desenvolvimento da estratégia de IA e aprendizado de máquina e seleção de tecnologia em suas organizações. O estudo foi completado em janeiro de 2020.

Apêndice B: dados demográficos



Base: 269 tomadores de decisão e influenciadores de negócios e tecnologia (diretor ou superior) responsáveis por iniciativas de automação, IA e aprendizado de máquina ou centros de excelência em suas organizações.

Fonte: um estudo encomendado pela IBM e realizado pela Forrester Consulting, janeiro de 2020.

Apêndice C: material complementar

PESQUISAS RELACIONADAS DA FORRESTER

“Intelligent Automation (RPA Plus AI) Will Release \$134 Billion In Labor Value In 2022”, Forrester Research, Inc., 21 de fevereiro de 2020.

“Future Jobs: Plan Your Workforce For Automation Dividends And Deficits”, Forrester Research, Inc., 30 de abril de 2019.

“Reinventing Work In The Era Of Automation”, Forrester Research, Inc., 24 de agosto de 2018.

Apêndice D: observações finais

¹ Fonte: “Intelligent Automation (RPA Plus AI) Will Release \$134 Billion In Labor Value In 2022”, Forrester Research, Inc., 21 de fevereiro de 2020.

² Ibid.