



Inteligência Artificial: O que os CEO podem fazer já

Introdução

Os impactos da Inteligência Artificial (IA) não só vão acontecer mais rápido que o esperado, como também vão ser mais difundidos e transformadores do que se poderia prever há alguns meses ou até no presente.

Em particular, os recentes avanços na IA generativa estão a abrir um vasto número de implicações profundas em todas as atividades humanas e empresariais. Os eventos estão a ocorrer a uma velocidade de tirar o fôlego – não anualmente, nem mensalmente, mas semanalmente.

Como resultado, a maioria dos CEO e decisores precisa de abordar a IA de forma mais rápida e profunda que o esperado.

Se for este o caso, o que deveriam estar a fazer os CEO e líderes de empresas em geral? A maioria dos CEO e líderes de negócios não têm bem a certeza quanto aos próximos passos a dar em relação à IA.

Partilhamos alguns insights abaixo.

Ver além do entusiasmo – possibilidades exponenciais (e riscos)

Como acontece com todas as novas tecnologias, a IA está a passar por um “hype”, ou seja, muita atenção, empolgação e expectativas hiperbolizadas. Mas, além do burburinho, é claro que produtos, serviços e negócios movidos a IA vão continuar a surgir e convergir num ritmo acelerado, o que terá um efeito disruptivo em todos os aspetos da vida quotidiana, na educação, saúde, arte, profissões, negócios, e mesmo na geopolítica e na guerra.

Hoje ainda não é claro qual será o impacto da IA na Humanidade, mas os mais conceituados especialistas colocam o seu impacto a um nível historicamente transformador, como o dos meios impressos que alteraram o panorama geopolítico, social e económico europeu; ou, mais recentemente, a internet e os smartphones.

Portanto, prepare-se para um caminho acidentado com possibilidades e riscos a partir de agora.

O que será decisivo?

É interessante dedicar tempo para entrar no debate especulativo sobre o que a Humanidade deve esperar desta tecnologia exponencial. Mas, para os líderes de negócios, um foco mais construtivo passa por pensar de forma estratégica como a IA pode acrescentar futuros valor, competitividade e trazer crescimento às suas empresas, e como construir a capacidade necessária em torno da IA.

Independentemente do seu nível de conhecimento e prontidão, ou da abordagem específica que irá adotar no futuro, é fácil identificar as suas

probabilidades de sucesso se se medir (de 1 a 10) nos cinco fatores identificados abaixo, por comparação com o seu setor (cuidado com o potencial multissetorial) e com os concorrentes conhecidos (cuidado com concorrentes desconhecidos a explorar novas possibilidades):

- I. Nível de atenção (quão sério está em relação à IA) e investigação (tempo gasto).
- II. Nível de compreensão e correção das opções feitas (até que ponto sabe sobre IA).
- III. Inteligência em termos de investimento (quanto dinheiro está a investir e onde? Quanto é suficiente?).
- IV. Âmbito de mobilização (não caminhe sozinho), na sua empresa e no seu ecossistema.
- V. Velocidade de implementação, aprendizagem e adaptação (a agilidade é fundamental).

Faça o seu caminho

Onde e como os líderes devem começar? Fornecemos abaixo uma abordagem sugerida. Mas a melhor abordagem vai variar de empresa para empresa, dependendo do tipo de negócio, da sua robustez, do nível aspiracional e do nível de risco, entre outros fatores. Os desafios também serão diferentes de acordo com o setor, como educação, saúde, defesa ou serviços.

Seja qual for a situação, a chave é começar e aprender fazendo. A chave é “percorrer o próprio caminho”. Construir capacidades de IA é um processo de descoberta – a começar com o que sabe, ao experimentar novas soluções, aprender e melhorar a cada iteração, até que construa algo valioso, e o líder e a sua equipa se sintam confiantes e possam definir o que é viável a curto e longo prazo.

Sugestão de abordagem

A IA é uma nova tecnologia, está a evoluir de forma rápida e não tem sido o core dos líderes em termos de formação ou experiência. Assim, muito do que precisa ser feito baseia-se em vigilância tecnológica intensiva, compreensão crescente, avaliação de impactos, visualização do futuro capacitado pela IA, experimentação e capacitação. A ordem das etapas da abordagem pode mudar de acordo com cada negócio, mas as atividades-chave devem estar presentes para garantir o sucesso. Tenha em mente que a IA está a mover-se a um ritmo tão rápido que as abordagens precisam de ser adaptadas rapidamente.

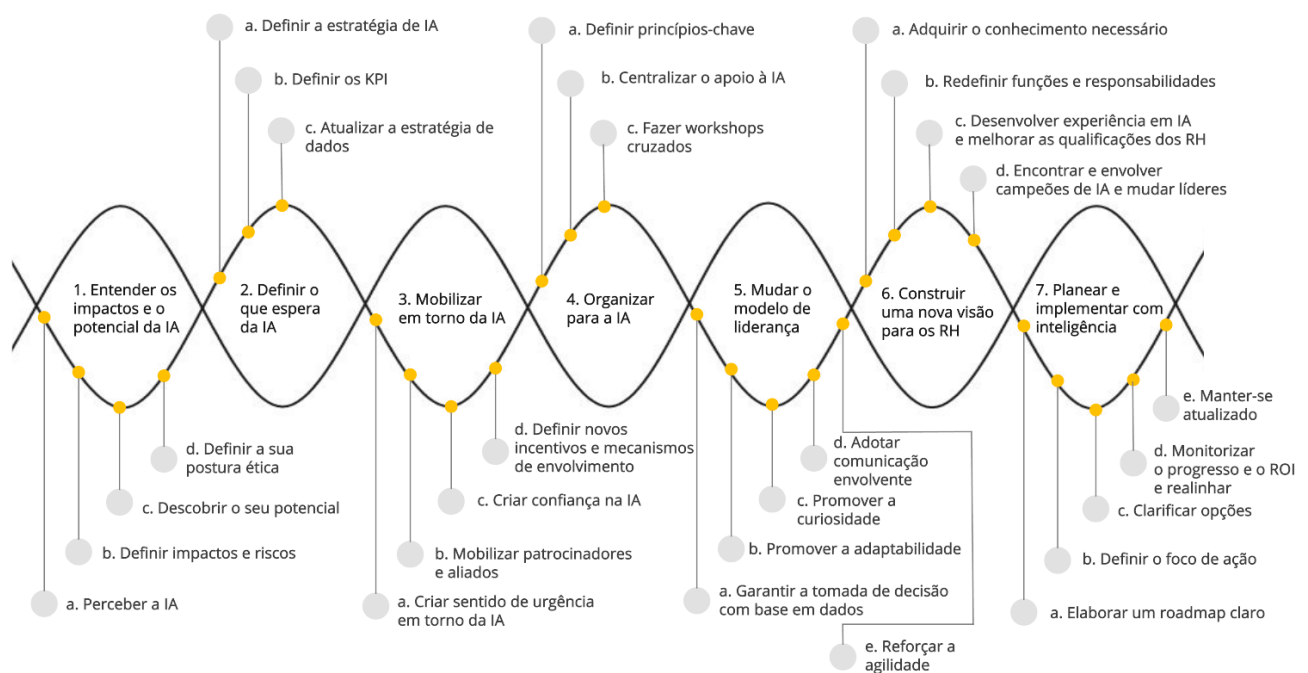


Figura 1. Abordagem sugerida para a adoção de IA (LBC 2023)

1. Entender os impactos e o potencial da IA

- a. **Perceber a IA.** Eduque-se sobre IA e como esta pode impactar os negócios e a sociedade. Quanto tempo está (e a sua equipa de gestão) a dedicar para se educar sobre as tecnologias de IA? Este entendimento permitirá que os CEO tomem decisões informadas e comuniquem efetivamente o valor da IA para a organização, clientes e outras partes interessadas.
- b. **Definir impactos e riscos.** A IA apresenta oportunidades sem precedentes. Mas também trará muitas incógnitas e novos riscos. Tanto as oportunidades como os riscos precisam ser tratados com a mesma preocupação. Já existe uma infinidade de artigos e documentos sobre os riscos da IA, focados sobretudo em privacidade de dados, questões de segurança e falsificações. Estes precisam de atenção total, mas é a obsolescência do modelo de negócios que deve preocupar mais os líderes.
- c. **Descobrir o seu potencial.** Tendo explorado impactos e riscos, é importante descobrir oportunidades competitivas para o seu negócio, determinar que produtos, serviços e processos podem ser aprimorados pela IA, combinando o conhecimento do cliente, as tendências do setor e a inteligência competitiva. É necessário diferenciar entre as aplicações fáceis de adotar, dada a facilidade de uso de muitas soluções de IA low-code e no-code, que a maioria dos concorrentes também irá adotar, e as aplicações estratégicas que vão criar uma verdadeira vantagem competitiva e com grande impacto.
- d. **Definir a sua postura ética.** A IA pode ter consequências muito negativas, intencionais ou não, nas pessoas, na comunidade e no planeta. É de suma importância que os líderes definam a sua postura ética sobre a utilização e o mau uso da IA nas suas organizações, estejam atualizados quanto às regulamentações que vão emanar dos órgãos governamentais e coordenadores, e estejam alinhados com os valores sociais. Na organização é importante estabelecer diretrizes e

estruturas claras para lidar com desviis/enviesamentos de algoritmo e banco de dados, falsificações, informações factualmente incorretas (“alucinações”) – já que a IA generativa carece de uma função de verdade credível –, transparência, proteção de dados e privacidade, violações de direitos de autor, excesso de capacidade (funcionalidade não planeada) e excesso de confiança dos funcionários. Recomenda-se que os colaboradores sejam encorajados a manter um ceticismo saudável em relação ao conteúdo gerado por IA, que a empresa tenha processos integrados para procurar vieses e riscos de conformidade. As experiências devem ser rastreadas em toda a organização. As políticas devem garantir a propriedade e a privacidade dos dados. Os processos de revisão devem estar em vigor, e deve ser elaborada e adotada uma política de IA responsável. Além disso, é necessário estar em vigor mecanismos de mitigação.

2. Definir o que espera da IA

- a. **Definir a estratégia de IA.** Mais do que se divertir com casos dispersos, é importante focar-se em problemas de negócio específicos (eficiência, experiência do cliente, novos produtos e serviços etc.), as partes da cadeia de valor que terão o impacto mais transformador e também aquelas que vão exigir implantação fácil e proporcionar ganhos rápidos.
- b. **A estratégia deve delinear as áreas específicas onde a IA será implantada,** os resultados desejados, o roteiro para implementação, alocação de recursos, gestão de riscos e medidas para monitorizar e avaliar o sucesso das iniciativas de IA.
- c. **Definir os KPI.** Na era da IA, a estratégia é definida e baseada num portefólio de indicadores-chave de desempenho (KPI – key performance indicators) que os líderes optam por otimizar, apoiados por dados e algoritmos. Os líderes têm de ser excelentes na definição de que KPI devem ser medidos e otimizados. Otimizar KPI cuidadosamente selecionados é um dos propósitos estratégicos da IA.

- d. **Atualizar a estratégia de dados.** Após definir as suas opções estratégicas e direção, precisa identificar as fontes de dados necessárias para a normal operação do negócio e as fontes de dados que lhe darão uma vantagem competitiva. Se não tiver estes dados, vai ter de os criar ou obter. O conjunto de dados “certo” e o acesso exclusivo a dados críticos são o que lhe pode dar vantagem competitiva. São os dados que alimentam a sua capacidade de IA. Os tipos de análise de dados são geralmente divididos em quatro categorias, conforme mostrado abaixo. Começando pela esquerda, a análise descritiva é a categoria mais básica, enquanto a análise prescritiva mais à direita é a mais poderosa e avançada.

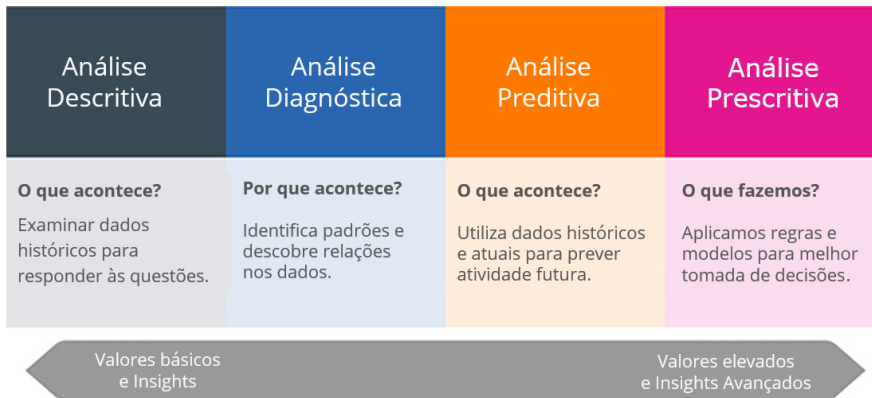


Figura 2. Tipos diferentes de análises de dados
Fonte: Singularity University, 2023

3. Mobilizar em torno da IA

Criar condições para o sucesso e formalizar a IA como vetor crítico do futuro da empresa.

- a. **Criar sentido de urgência em torno da IA.** Comunique amplamente com todas as áreas da empresa, envolva todos na discussão sobre a relevância da IA para o negócio e para cada área, traga diversas perspetivas.

- b. **Mobilizar patrocinadores e aliados em vários níveis.** Desenvolva um entendimento e uma visão partilhados entre a equipa executiva, estimule pessoas-chave em áreas-chave a pensar em novas oportunidades e soluções, leve as equipas a experimentar novas ferramentas e a pensarem em como podem ser integradas no negócio.
- c. **Criar confiança na IA.** Sobretudo através de pequenos exemplos e pilotos.
- d. **Definir novos incentivos e mecanismos de envolvimento.** A mudança só acontece quando os incentivos mudam e as pessoas são mobilizadas para agir de certa forma.

4. Organizar para a IA

Não há soluções simples, correções rápidas ou respostas fáceis. As soluções serão muito diferentes de caso para caso. Alinhar funções, departamentos, perícias e plataformas tecnológicas enquanto garante profundidade, foco vertical e sinergias transversais é um desafio em qualquer organização.

- a. **Definir princípios-chave.** Alguns aspetos são claros.
 - A equipa de gestão deve estar envolvida no processo (atribuindo ao CEO ou a um membro da administração a tarefa de liderar a implementação, dependendo das circunstâncias).
 - O conhecimento do domínio e o conhecimento técnico devem trabalhar em estreita colaboração, sempre.
 - Dados isolados dentro da organização prejudicam os recursos de IA.
 - A falta de agilidade irá reduzir a sua competitividade.

- É necessário implementar gestão de mudança adequada, ao tratar das alterações nas funções de trabalho e pessoal, do desenvolvimento de novas capacidades, da cultura de adaptabilidade e ansiedade da força de trabalho.
- b. **Centralizar o apoio à IA.** Neste contexto, numa fase inicial, a opção mais natural poderá ser ter um departamento de TI centralizado com técnicos com capacidade de relacionamento para
- i) orientar, formar e apoiar equipas funcionais com profundo conhecimento da matéria e orientação para o cliente para melhorar e desenvolver novos serviços e produtos, ii) apoiar uma equipa multidisciplinar dedicada à melhoria dos processos e sistemas internos e iii) orientar e apoiar as equipas comerciais e de marketing. Este modelo iria promover respostas ágeis tanto para oportunidades focadas no cliente como para a otimização operacional interna, com conjuntos de dados semelhantes dentro de uma visão estratégica e operacional partilhada.
- c. **Fazer workshops cruzados.** É também recomendada a realização de workshops regulares com líderes multifuncionais e representantes criativos para discutir e identificar oportunidades, propor casos de uso, partilhar aprendizagens e discutir desafios de coordenação, com ou sem a presença do CEO e da equipa de alta administração.

5. Mudar o modelo de liderança

A IA terá vários impactos na forma como se lidera e nas competências necessárias. O equilíbrio entre as novas capacidades técnicas e as preocupações com as pessoas é fundamental para o sucesso. Este equilíbrio está a evoluir. E as competências que não se baseiam em dados, como empatia e inteligência emocional, são críticas para o equilíbrio necessário.

- a. **Garantir a tomada de decisão com base em dados.** No futuro, os líderes, e os CEO em particular, vão tomar mais decisões com base em dados. Tal implica uma capacidade de definir os KPI estratégicos que são relevantes medir, atenção ao reunir de informação, a procura de novas fontes de dados, o uso adequado de analytics e a capacidade de distinguir entre informação relevante e irrelevante.
- b. **Promover a adaptabilidade.** Num ambiente complexo e em constante mudança, a adaptabilidade é crítica. Estar recetivo à inovação, a capacidade de mudar de ideias de acordo com novas informações e de se comprometer com novos cursos de ação quando a situação assim o exigir é muito importante no contexto da rápida evolução da IA, do surgimento de novos concorrentes e da convergência de tecnologias.
- c. **Promover a curiosidade.** Num mundo em rápida mudança, o CEO precisa ser um explorador de mente aberta. Alguém que segue as tendências digitais e está hiper atento às mudanças, tanto no ambiente externo como no interno da organização, que tenham implicações disruptivas ou competitivas.
- d. **Adotar comunicação envolvente.** Num ambiente em constante mudança, complexidade e ambiguidade, os líderes precisam fornecer orientação via uma visão forte para manter as suas organizações envolvidas e estrategicamente focadas. Precisam fornecer uma percepção e promover clareza de ação através de uma comunicação envolvente. Devem articular a proposta de valor da IA, abordar preocupações e equívocos, reunir apoio para iniciativas de IA, inspirar confiança e impulsionar a adesão organizacional.
- e. **Reforçar a agilidade.** A capacidade de adaptar perspetivas de modo rápido e liderar as pessoas para implementar as ações necessárias em tempo útil é fundamental para o novo modelo de liderança. O líder ágil valoriza a velocidade acima da perfeição, decide rápido, “mostra, não conta”, experimenta intensamente casos de uso, lança versões beta internamente e para o mercado. Mais que um planeador da ação, é um catalisador da ação.

6. Construir uma nova visão para os RH

Os impactos da IA serão massivos. Mais que uma abordagem atomística e reativa, os líderes precisam despende tempo a tentar perceber as amplas implicações da IA no seu pessoal e construir novos modelos correspondentes de gestão de RH. Este precisa de ser um processo adaptativo dentro de uma visão sistémica global.

No início, os líderes precisam de abordar pelo menos os seguintes aspetos.

- a. **Adquirir o conhecimento necessário.** Tal pode ser feito ao contratar apoio externo ou pessoas com os conhecimentos necessários para o ajudar a construir a visão, a arquitetura e o roteiro da IA, e liderar o processo de adoção da IA. Acima de tudo, precisa combinar conhecimento técnico com liderança.
- b. **Redefinir funções e responsabilidades.** As tarefas vão começar a ser feitas de maneira diferente na organização. Novas descrições de trabalho são necessárias. A tomada de decisão será mais apoiada por dados com referência a KPI estabelecidos. Aumentos de produtividade e desempenho implicarão algumas mudanças na alocação de pessoas. A automação irá libertar as pessoas para outras e diferentes tarefas. Marketing, comunicação, criação de conteúdo, operações, interface com o cliente e muitos outros serão feitos de maneira diferente. Isto precisa de ser antecipado, preparado e gerido por um roadmap de RH, em conjunto com especialistas em IA, gestão de RH e o a gestão de topo.
- c. **Desenvolver experiência em IA e melhorar as qualificações dos RH.** Este será um esforço contínuo ao longo de vários anos. A aprendizagem ao longo da vida irá tornar-se ainda mais crítica que no passado. É fundamental definir quais as competências futuras necessárias, qual é o novo pipeline de competências dentro da organização, como gere a formação com IA e para IA.

- d. **Encontrar e envolver campeões de IA e mudar líderes.** Os líderes precisam encontrar e envolver “campeões de IA” que possam partilhar os seus conhecimento técnico e visão, e “líderes de mudança” que possam ajudar a incorporar conhecimento técnico na indústria e relevância funcional, definir a arquitetura certa e conectar as pessoas certas para superar problemas e alcançar resultados.

7. Planear e implementar com inteligência

No final, a execução irá determinar o sucesso.

- a. **Elaborar um roadmap claro.** Os CEO devem definir um roadmap e um plano de trabalho claros, com alocação de recursos, gestão de riscos, monitorização e avaliação.
- b. **Definir o foco de ação.** Os esforços organizacionais devem ser direcionados para objetivos estratégicos claramente definidos, como aumentar a eficiência interna, gerar novos serviços e produtos, melhorar a experiência do cliente, melhorar as margens operacionais, entre outros. A segurança deve ser uma das principais preocupações ao se aventurar em novas fronteiras.
- c. **Clarificar opções.** O roadmap deve fornecer clareza de ação, definir os casos de uso a serem testados, as escolhas tecnológicas a serem feitas e a profundidade da transformação pretendida – radical ou incremental. E deve definir as opções de construção versus compra, e identificar o conjunto de parceiros que podem alavancar soluções e acelerar melhorias.
- d. **Monitorizar o progresso e o ROI.** Os CEO devem estabelecer métricas e indicadores-chave de desempenho (KPI) para avaliar o progresso e o impacto das iniciativas de IA. Monitorize regularmente o progresso e avalie o retorno do investimento (ROI)

dos projetos de IA para garantir que permanecem alinhados com os objetivos de negócio.

- e. **Manter-se atualizado.** A área de IA está a evoluir rapidamente. Os CEO devem manter-se atualizados em relação às últimas tendências, aos avanços e regulamentações relacionados com IA. Tal irá permitir que tomem decisões informadas e adaptem a sua estratégia de IA em consonância.

Em conclusão

É evidente que uma forte estratégia e capacidade de IA e de dados se tornará cada vez mais crítica para o sucesso dos negócios e uma base para o crescimento exponencial. A opção de não fazer nada pode tornar a sua empresa obsoleta.

Dado o poder transformador das tecnologias de IA, os CEO e líderes em geral devem estar numa corrida para entender, interpretar, adotar e implementar a tecnologia de IA nos seus negócios. Os CEO e líderes em geral devem desenvolver rapidamente a capacidade de IA.

Num futuro próximo, os CEO com apoio da IA vão superar e até substituir os CEO que não se adaptaram a esta nova tecnologia disruptiva.

Está preparado? A sua organização está preparada? O que está a fazer em relação a este desafio?

Carlos Valleré Oliveira,
Managing Partner da LBC – Innovative Transformation
e Gestor do Programa Global Strategic Innovation

A LBC é uma empresa internacional de consultoria estratégica e de transformação digital com experiência em 17 países e um laboratório de inovação em Silicon Valley. A LBC pode fornecer orientação a executivos desafiados pelo ritmo da rápida transformação e apoiar a implementação da transformação digital.

Contacte-nos em info@lbc-global.com para obter assistência.

LBC é uma marca registada da Leadership Business Consulting S.A.