

# O que não muda na Corporate Governance com a IA

 [jornaleconomico.sapo.pt/noticias/o-que-nao-muda-na-corporate-governance-com-a-ia/](https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/o-que-nao-muda-na-corporate-governance-com-a-ia/)

27 de setembro de 2024

Numa conversa recente com um administrador não executivo, falávamos sobre o impacto da Inteligência Artificial (IA) na *Corporate Governance* e na função de Administração. Ele estava fascinado com a ideia de que algoritmos poderiam otimizar decisões, até que lhe perguntei: “Já pensou nos principais atributos das decisões que toma?”

Foi nesse ponto que a nossa conversa se concentrou no verdadeiro papel da IA: uma ferramenta poderosa, que já está a transformar o contexto interno e externo das organizações, mas onde os líderes terão, provavelmente, de ser mais humanos do que nunca.

A maior parte das decisões que um administrador toma são de “portefólio” – decisões estratégicas que moldam o futuro da organização. Estas decisões envolvem um nível elevado de risco, ambiguidade, variabilidade e colaboração, ou seja, decisões que, pela sua natureza, requerem uma inteligência humana que transcende dados e algoritmos.

A IA é excelente a analisar grandes quantidades de informação e a sugerir soluções ótimas para problemas regulares e previsíveis. Decisões de portefólio exigem uma avaliação dos riscos que, por vezes, são incalculáveis, e um julgamento crítico em situações de elevada incerteza.

São decisões que envolvem uma compreensão holística da organização, do mercado e dos *stakeholders* e de fatores qualitativos que a máquina não consegue interpretar, como a intuição, a experiência e a compreensão dos valores e da cultura organizacional.

Ao longo da minha experiência como *advisor*, tenho visto como a combinação entre o digital e a inteligência humana pode criar um impacto positivo. Os melhores líderes são aqueles que utilizam a IA para apoiar, mas não para substituir, o processo de tomada de decisão, porque, no fim do dia, é também o impacto ético da IA e a responsabilidade social que estão em causa.

Apesar do impacto da IA, a *Corporate Governance* ainda é o que era. As decisões mais importantes continuam a ser aquelas que exigem um equilíbrio entre o suporte tecnológico e o julgamento humano. A IA pode ajudar a navegar por um mar de dados, mas continuará a ser o líder que determina o rumo a seguir.

Assim, o que distingue a boa *Corporate Governance* é a capacidade dos líderes de combinarem experiência, intuição e julgamento crítico para tomarem decisões complexas em cenários de incerteza – e isso, nenhuma máquina (ainda?) pode fazer por nós.