



Agenda para a Inteligência Artificial nas Empresas Italianas

**Um desafio para a liderança,
uma oportunidade para o País**

Fabbrica per l'Eccellenza - Compagnia delle Opere
Maio 2025

Agenda para a Inteligência Artificial nas Empresas Italianas

Um desafio para a liderança, uma oportunidade para o País

Fabbrica per l'Eccellenza
Compagnia delle Opere

Mai 2025

O CONTEXTO

A **Inteligência Artificial** (IA) está redefinindo o panorama empresarial: automação, previsões, personalização, escalabilidade, não são mais algumas das promessas, são já realidades basilares.

Hoje, todas as empresas, de qualquer dimensão, podem ter acesso aos instrumentos de IA generativa, abrindo o caminho a vantagens competitivas inéditas.

Mas todas as revoluções trazem consigo profundas incertezas: O que muda no trabalho? Qual é o papel da liderança de empresa?

E qual deve ser a relação entre pessoas e tecnologia?

A IA é um **instrumento extremamente potente**, em constante crescimento, aprende, e é capaz de realizar uma enorme quantidade de funções, sempre mais complexas, em tempos sempre mais rápidos.

Mas **continua a ser um produto da inteligência humana**: não capta o que é implícito, não é capaz de compreender o sentido das circunstâncias, das escolhas, das relações. A inteligência relacional, o parecer experiente, a intuição humana, restam insubstituíveis. Automatizar tudo pode parecer eficiente, mas sem responsabilidade e significado, corre-se o risco de criar apatia organizativa (ou liderança tecnocrática). Se quisermos aproveitar a potência da IA sem perder nossa essência, temos que investir nas coisas que a tecnologia não pode replicar e que tornam o ser humano único: a criatividade, o pensamento crítico, o talento humano. Mas como fazê-lo?

Este desafio se coloca em um contexto mais amplo: utilizar a AI leva a consequências éticas e sociais que dizem respeito à justiça, à paz (e às guerras), à liberdade e ao bem comum.

Devemos nos esforçar para que a inovação não amplifique as desigualdades sociais, não comprometa a dignidade do trabalho humano e não favoreça usos indevidos, como a produção de armas autônomas, a manipulação informativa ou a vigilância invasiva.

O CONTRIBUTO DE UMA EXPERIÊNCIA

São inúmeras as organizações e as instituições que se confrontam sobre estes temas. O percurso do último ano da **Fabbrica per l'Eccellenza** (*learning community* das médias empresas de **Compagnia delle Opere**, suportada com o contributo científico do CYFE - *Center for young and family enterprise* - da *Università degli studi* de Bergamo), explorou o impacto da IA, selecionando seis diretrizes que empreendedores e líderes podem assumir com responsabilidade e visão estratégica. De um trabalho compartilhado e experiencial, um modesto contributo para a agenda das empresas e que segue na direção de uma política industrial eficaz.

OS SEIS CONTRIBUTOS PARA UM USO CONSCIENTE DA IA

1.

Do entusiasmo à experimentação responsável

A IA não é mais um tema (somente) para técnicos. É um recurso estratégico que deve fazer parte do princípio de liderança. E seu impacto não é medido com usos superficiais. Ver com os próprios olhos as experiências reais e confrontar-se com quem já integrou a IA em seus próprios processos organizativos é, hoje, essencial para conhecer, entender, imaginar.

■ **AÇÃO:** *Mapear o uso espontâneo da IA nos setores da empresa, valorizar as competências internas, ativar percursos práticos de aprendizagem e experimentação. Antes da tecnologia, precisamos de tempo, percepção e confiança.*

2.

A IA como exoesqueleto das competências humanas

Como um exoesqueleto amplifica a força física, a IA potencializa a inteligência humana. Mas continua estéril, sem criatividade, sem pensamento crítico, sem conhecimento setorial. A IA será útil quanto mais quem a utilizar o fizer de modo consciente. A formação não pode limitar-se às competências técnicas ou gerenciais, mas deve ser estendida até a esfera ética e relacional.

■ **AÇÃO:** *Reconsiderar radicalmente as estratégias formativas da empresa. É necessário criar um plano para unir competências técnicas com softskills, envolvendo empresas, universidades e centros de pesquisa, em um diálogo contínuo.*

3.

Além dos trade-offs para lidar com as novas tensões organizativas

A IA reduz algumas velhas contradições (ex. flexibilidade versus escalabilidade), mas introduz outras novas: agilidade versus adaptabilidade, delegar versus controlar, eficiência versus equidade, automação versus dignidade do trabalho. Não são obstáculos, mas são sinais de uma evolução em curso.

■ **AÇÃO:** *Evitar soluções padronizadas, conhecer a complexidade. O confronto entre iguais e a formação se tornam instrumentos de discernimento e lucidez estratégica.*

4.

Purpose e Liderança: a bússola da mudança

Em um mundo que muda rapidamente, o purpose, ou seja, a principal finalidade que orienta a atividade empresarial, não é um disfarce estético: é um pilar estratégico. Somente uma liderança inspirada pode traduzir a inovação em um valor autêntico e sustentável. E deve, inclusive, saber impor limites: não tudo o que é possível é justo. O progresso tecnológico necessita de um fundamento cultural e moral.

■ **AÇÃO:** *Os líderes devem inspirar e responsabilizar, transformando o purpose em cultura compartilhada e em critérios para poder escolher o que automatizar e como fazê-lo. A AI é um instrumento. A alma da empresa restará humana.*

5.

Um novo método para as PMEs italianas

As empresas italianas têm agilidade e autonomia decisória; podem se tornar protagonistas, não figurantes, da transformação digital. São o terreno ideal para experimentar modelos organizativos inovadores.

■ **AÇÃO:** *criar redes de empresa que dialogam com o mundo acadêmico, compartilham experiências, constroem metodologias comuns. Não podemos enfrentar a IA se estivermos sozinhos.*

6.

A utilização consciente: um percurso, não uma corrida

A IA é acessível, mas não estará neutra ao ser inserida na vida da empresa. É necessária uma estratégia coerente com a cultura da empresa, uma ética da mudança, a atenção aos riscos, uma visão a longo prazo.

■ **AÇÃO:** *Investir em equipes interdisciplinares, percursos de formação integrados, comunidades de aprendizagem permanente. A transformação digital exige o uso da mente, das mãos e do coração.*

CONCLUSÃO: A IA COMO LENTE DO QUE É HUMANO

A Inteligência Artificial é muito mais do que um conjunto de tecnologias. É uma lente que amplifica a visão, o talento e a coerência das nossas escolhas. Revela quem somos e onde queremos chegar.

E, por isso mesmo, é um teste para a maturidade de nossas empresas.

As PMEs italianas têm tudo para serem líderes de uma mudança que não deve ser imitação, mas geração de valor autêntico.

A **Compagnia delle Opere**, graças ao trabalho realizado pela **Fabbrica per l'Eccellenza** lança um convite: Ousar, compreender, colaborar, porque agora, mais do que nunca, **a excelência é uma responsabilidade a ser compartilhada.**

A FABBRICA PER L'ECCELLENZA: UM LABORATÓRIO DE EMPRESA E HUMANIDADE

A **Fabbrica per l'Eccellenza** é a *learning community* promovida pela **Compagnia delle Opere** para as médias empresas italianas. Não é somente um ciclo de encontros ou uma teoria que chegou do alto, mas uma experiência transformativa, um lugar de confronto entre empreendedores, onde se trabalha em casos reais e se retorna à empresa com instrumentos concretos e com a vontade de experimentá-los. Em 2024, a **Fabbrica per l'Eccellenza** colocou no centro de seu percurso de formação o impacto da IA nas pessoas e nas empresas, chegando a formular conceitos de ajuda para os empreendedores para que possam enfrentá-la de modo responsável e visionário. Uma experiência que une a cultura de empresa e a visão humanística, com uma certeza que está no centro de tudo: todas as inovações tecnológicas devem ser avaliadas em coerência com o *purpose* da empresa.

Desde 2022 a **Fabbrica per l'Eccellenza** beneficia do suporte científico do CYFE.



CYFE

Center for young
and family enterprise

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI BERGAMO