



# Conclusões Globais

## *A Boardroom Lens on Generative AI*

KPMG Board Leadership Center

—  
Julho de 2024



# Mensagem

---

**Temos o prazer de apresentar as conclusões globais do estudo “A Boardroom Lens on Generative AI”, focado na perspetiva dos membros dos órgãos de gestão, governo e supervisão sobre a Inteligência Artificial Generativa (Gen AI). Este documento pretende destacar os principais temas levantados durante o estudo e fornecer pistas sobre possíveis respostas.**

Cada vez mais, a Gen AI ocupa um espaço central nos debates em torno da inovação tecnológica.

Acreditamos firmemente que temos uma oportunidade valiosa de orientar e influenciar o uso ético e responsável desta tecnologia inovadora. Ao mesmo tempo, é importante que tenhamos consciência das potenciais “armadilhas” e desafios que a Gen AI pode apresentar, especialmente dentro de um contexto regulatório em constante evolução.

O estudo revela que a aplicação da Gen AI tem o potencial de proporcionar avanços significativos em variadas áreas, desde a melhoria do envolvimento com o cliente até à automatização de processos de negócios. Destacamos igualmente que uma compreensão sólida desta tecnologia pode ser um diferencial competitivo importante para uma organização.

No entanto, tal não significa que possamos ignorar as questões de risco que surgem no plano de fundo. As considerações de privacidade, segurança e ética devem estar no centro dos nossos esforços enquanto exploramos o potencial da Gen AI.

Nesta análise resulta claro que para fazer face aos desafios e incertezas que esta nova realidade encerra, o papel do *governance* do processo e a consciencialização e capacitação dos órgãos de gestão, governo e supervisão, bem como o seu envolvimento no processo desde o início, são críticos para a maximização dos benefícios da mesma.

Esperamos que considere a leitura deste documento informativa e útil, e que o mesmo possa ser um fator inspirador para uma futura exploração entusiástica da temática Gen AI. Estamos no início de uma viagem onde o destino final ainda está por ser determinado. As descobertas deste estudo representam importantes pontos para reflexão e discussão como ponto de partida para esta jornada.

Com os melhores cumprimentos,



**João Moreira Rato**  
Presidente  
Instituto Português de  
Corporate Governance



**Paulo Paixão**  
Head of Audit  
KPMG Portugal

# Sobre o estudo

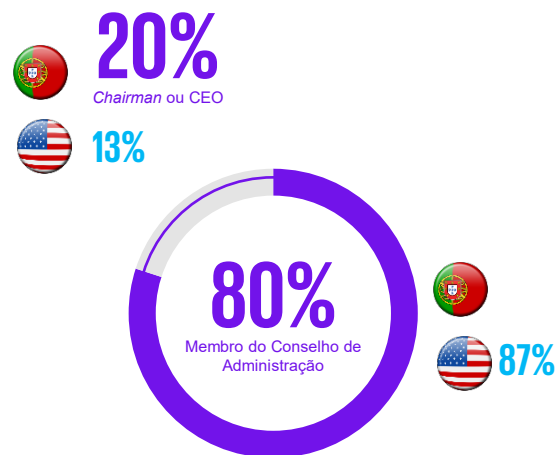
O estudo da KPMG “A Boardroom Lens on Generative AI” em Portugal, desenvolvido em parceria com o Instituto Português de Corporate Governance, proporciona uma visão da perspetiva dos membros dos órgãos de gestão, governo e supervisão sobre os principais desafios e oportunidades relacionados com a temática da Gen AI, com foco no seu *governance*.

Os dados do estudo foram recolhidos entre 7 de maio e 7 de junho de 2024, tendo sido inquiridos cerca de 1000 membros dos órgãos de gestão, governo e supervisão pertencentes a um universo de 120 empresas.

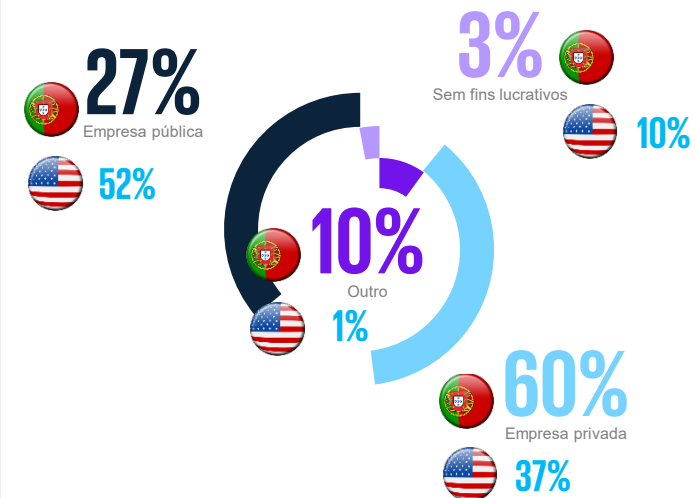
Adicionalmente, incluímos como *benchmark* os resultados de um estudo similar realizado nos EUA. O estudo compreendeu exatamente as mesmas questões, decorreu entre 30 de janeiro e 29 de fevereiro de 2024, tendo sido inquiridos cerca de 106 *Board members*.

Algumas respostas podem não corresponder a 100% devido a arredondamentos.

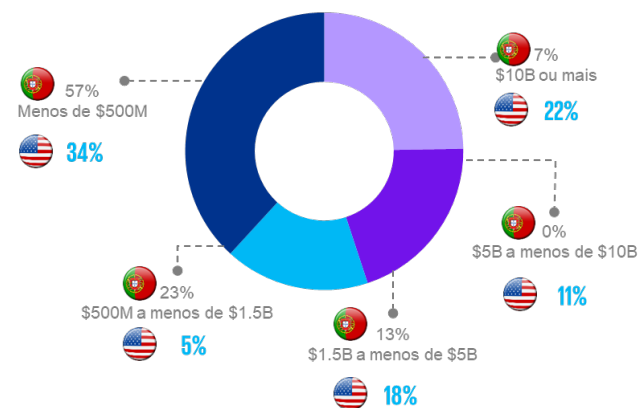
## Cargo



## Tipo de Empresa



## Rendimento anual da Empresa



# Sumário Executivo

Os inquiridos reconhecem o potencial de negócios da Gen AI no que respeita ao aumento da eficiência. No entanto, a maioria admite que as suas empresas ainda não adotaram a Gen AI em escala e a integraram na respetiva estratégia.

De acordo com os inquiridos, as principais disrupções relacionadas com a Gen AI enfrentadas pelas suas empresas são a transformação do talento e da força de trabalho; e os principais riscos são a imprecisão dos dados e resultados daí resultantes e a cibersegurança.

O Conselho de Administração têm atualmente as responsabilidades mais importantes na supervisão da Gen AI.

Atualmente, a adoção da Gen IA envolve uma grande variedade de funções *C-suite* – do CEO ao *Controller* – cabendo ao CIO/CTO assumir a liderança (estando a função de *Chief Data/AI Officer* ainda emergente).

Hoje em dia, a formação dos Conselhos de Administração em matéria de Gen AI é essencialmente *ad-hoc/self study*, seguida de apresentações e de formação por terceiros. São poucos os Conselhos de Administração que integram, ou que estão a recrutar ativamente, especialistas em Gen AI.

As respostas ao estudo – tanto em Portugal como nos EUA – demonstram uma visão cautelosa sobre a AI, nomeadamente sobre os seus riscos e impactos, mas igualmente a expectativa de que vá começando a entrar no dia a dia das organizações e a fazer parte dos processos, inicialmente nas áreas mais de *back-office*.

Quanto aos temas de *governance*, ainda existe alguma dúvida sobre a melhor forma de gerir e acompanhar o tema ao nível dos órgãos de gestão, governo e supervisão e na sua capacitação.

No entanto, é claro que a Gen AI já faz parte do presente e que vai suscitar a necessidade de busca de talento, de *reskilling* e da definição de processos robustos tanto ao nível das fontes de informação e dados utilizados, como do *framework* para governar o processo (*Trusted AI*).

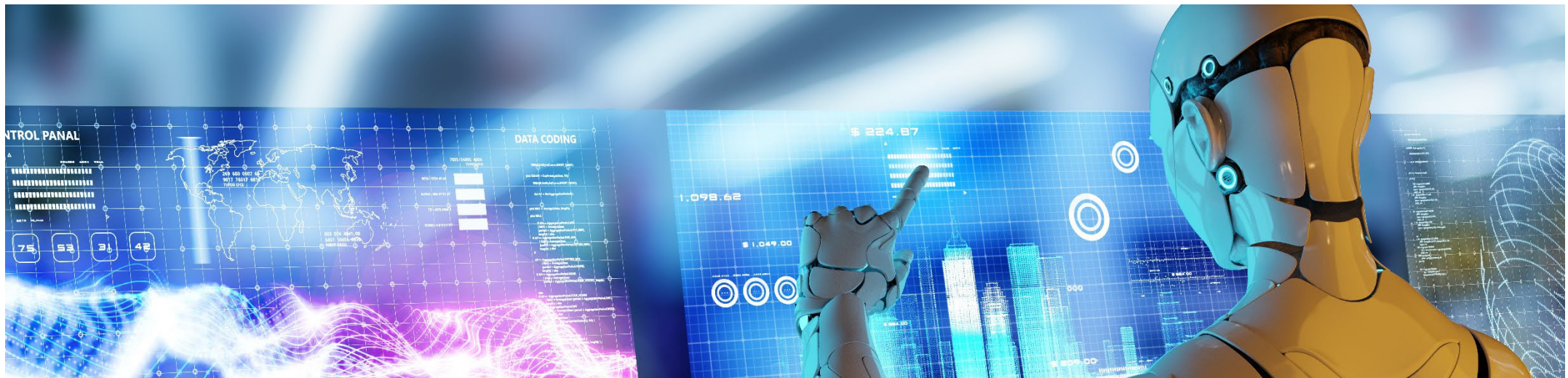


Em Portugal, 33% das entidades inquiridas reconhecem que já estão a integrar a Gen AI na sua estratégia, o que representa um número superior aos 14% dos EUA. Adicionalmente, 37% dos inquiridos em Portugal reconhecem que estão a escalar a sua utilização nos processos *versus* 19% nos EUA.

Do estudo é possível igualmente inferir que não se verifica uma formação massiva dos colaboradores das organizações inquiridas em termos de AI – apenas 23% confirma que já o está a fazer, o que representa, ainda assim, um número superior ao dos EUA com 14%. Adicionalmente, apenas 17% reconhecem que têm já parceiros/alianças em curso, algo que poderá ser crítico para potenciar a evolução (face a 14% nos EUA). Por último, 10% dos inquiridos reconhece que a Gen AI é algo já *core* no seu negócio e está a ser usado de forma robusta.

No que diz respeito à aplicação da AI, 77% dos inquiridos considera que a Gen AI será usada em grande parte para otimizar operações (69% nos EUA) e não para o desenvolvimento de novos produtos – o que, curiosamente, está muito alinhado com a visão dos inquiridos nos EUA e demonstra que ainda se olha para a Gen AI sobretudo na área de *back-office* e processos.

A cibersegurança é a grande preocupação do uso da Gen AI – mas muito próximo da preocupação com a incorreção/distorção da AI (seja por via da qualidade dos dados e/ou resultados ou algoritmos). No caso dos EUA, a maior preocupação reside no imprecisão das informações e dados subjacentes.





A maioria dos inquiridos assume que a necessidade de novas competências e talento (bem como o *reskilling* e a alteração cultural) são os fatores mais disruptivos do processo.

Em termos de *oversight*, perpassa uma visão que todos os membros do Conselho de Administração participam no processo, mas que a principal responsabilidade reside no CTO/CIO ou no CDO (embora nos EUA o CDO assuma menor relevância). Apenas 10% dos inquiridos identificam a Comissão de Auditoria (contra 37% nos EUA).

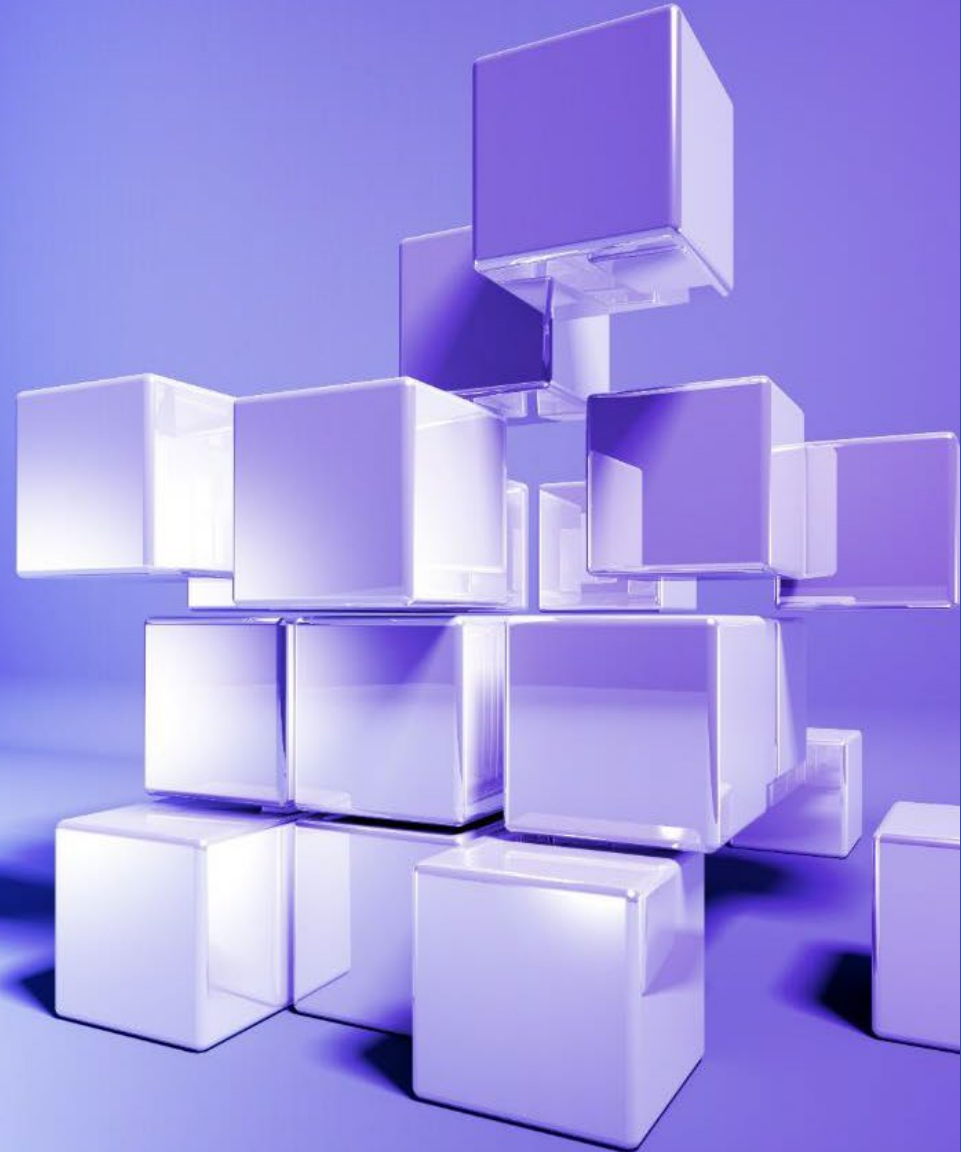
Como referido, o talento é considerado um dos fatores mais disruptivos do processo – a este respeito, 47% dos inquiridos que participaram no estudo (55% nos EUA) referem que o Conselho de Administração apenas possui conhecimentos genéricos sobre o tema.

Em Portugal, 10% dos inquiridos considera que a Gen AI é fundamental para o seu negócio e está integrada de forma sólida na atividade. Nos EUA apenas 4% dos inquiridos partilha desta visão.

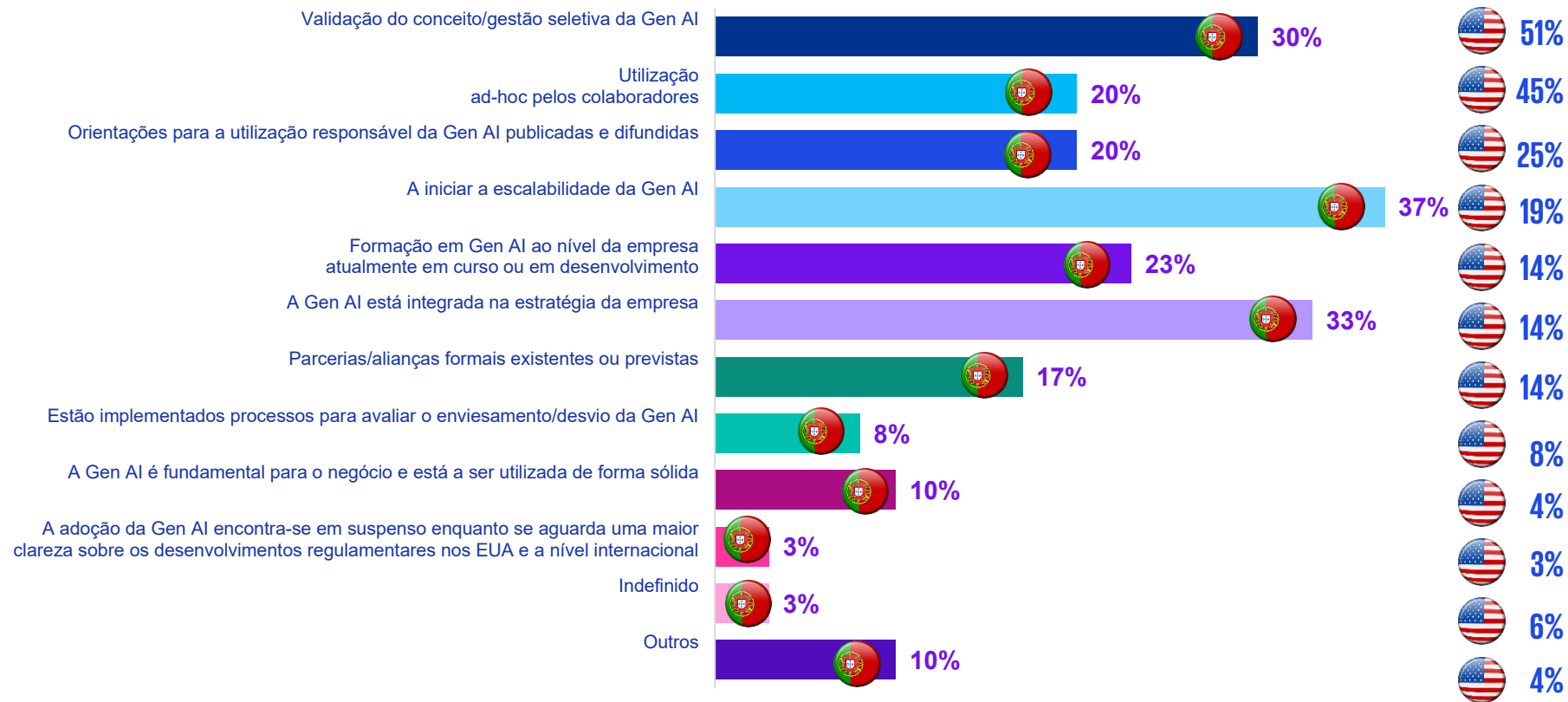
Em termos de conclusão, é possível verificar que no presente estado de desenvolvimento do processo apenas 40% dos inquiridos em Portugal considera que os benefícios já ultrapassam os riscos, visão que é partilhada com os EUA, onde 39% dos inquiridos partilham desta visão.

Este facto demonstra a necessidade de todos os envolvidos continuarem a trabalhar em conjunto para desenvolver o processo e garantir a confiança e qualidade da implementação dos passos/medidas necessárias, que permitam contribuir para a maximização dos benefícios para as organizações e sociedade em geral.

# Implicações para as empresas

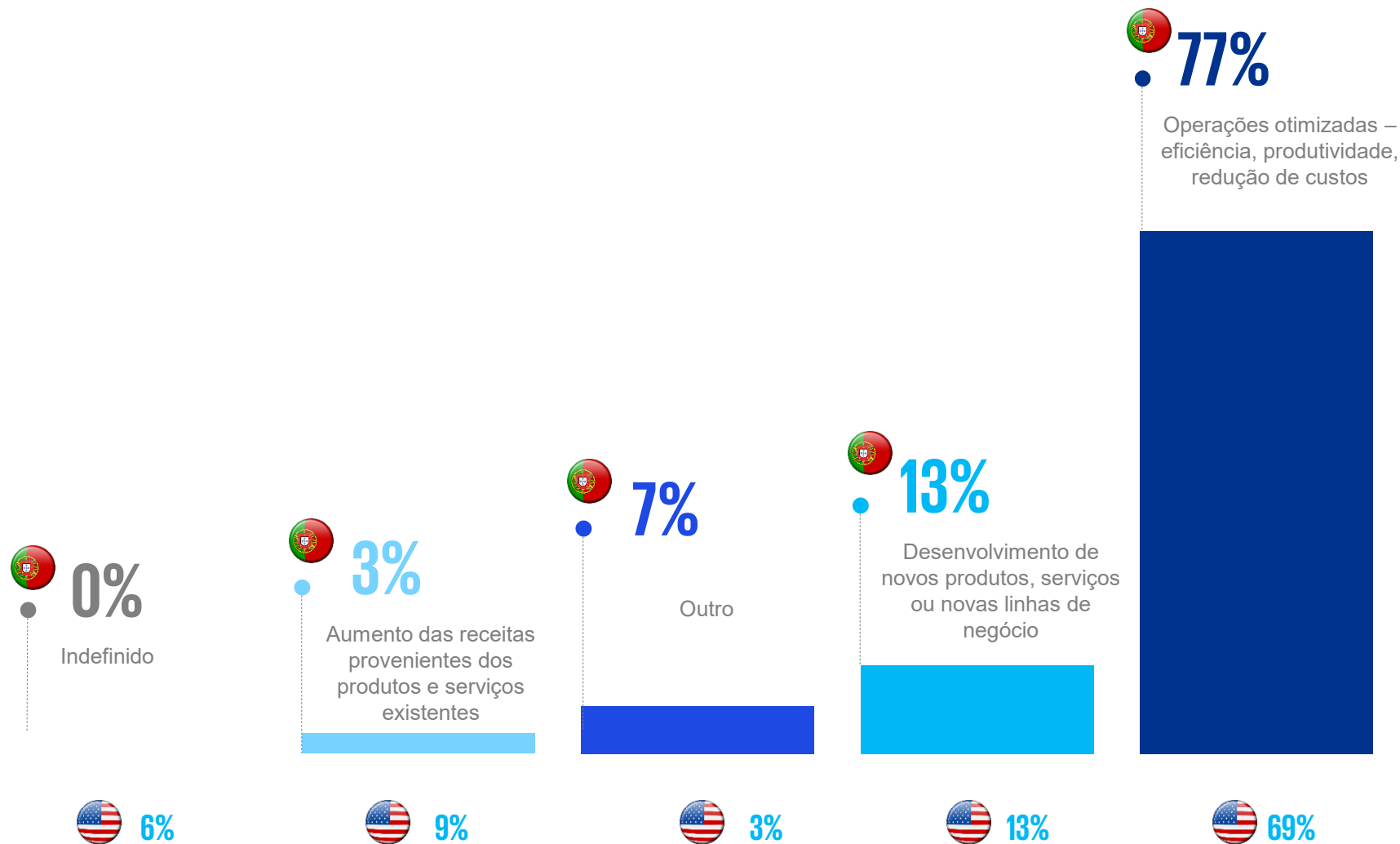


# Em que ponto se encontra a adoção da Gen AI pela sua empresa?

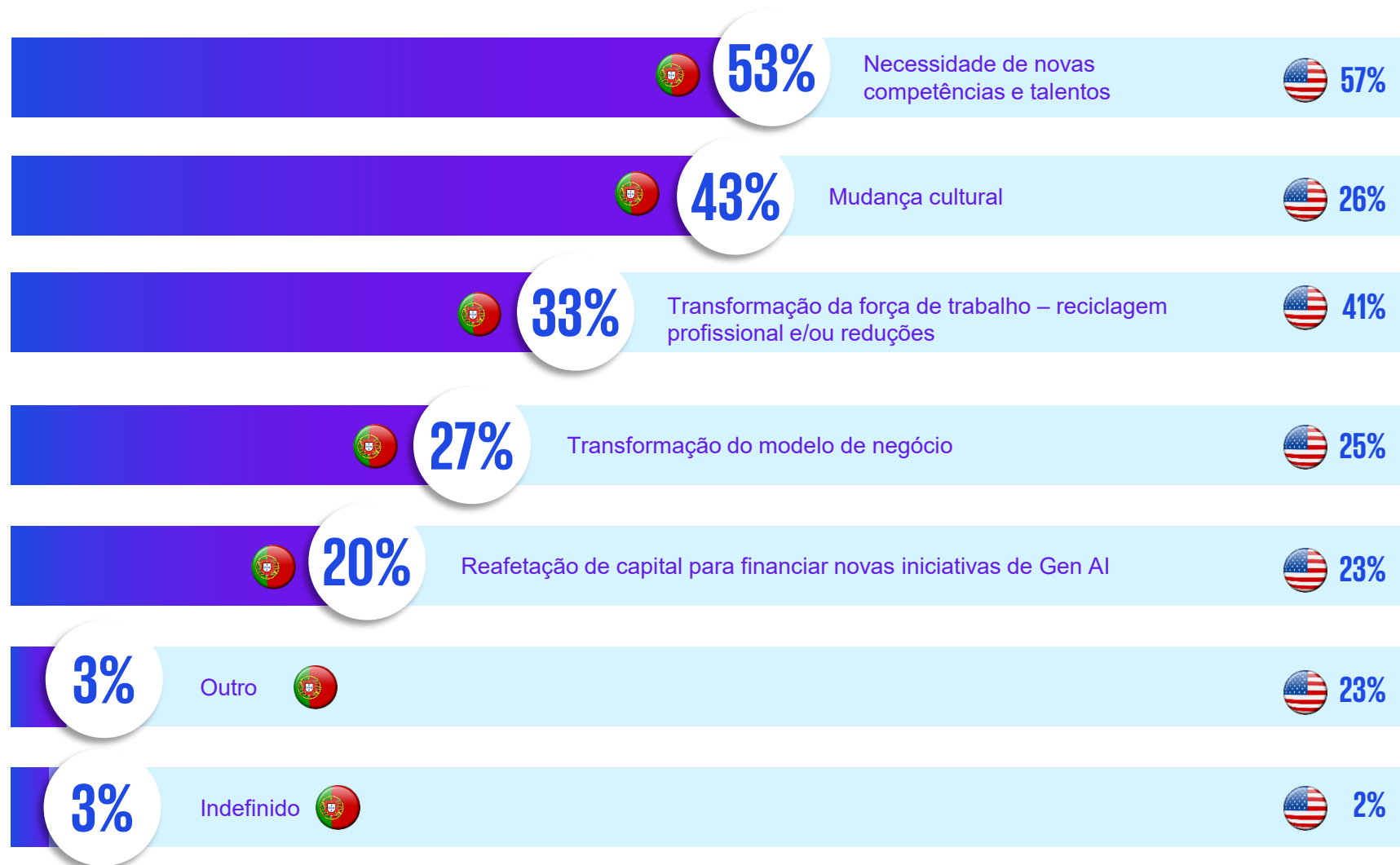




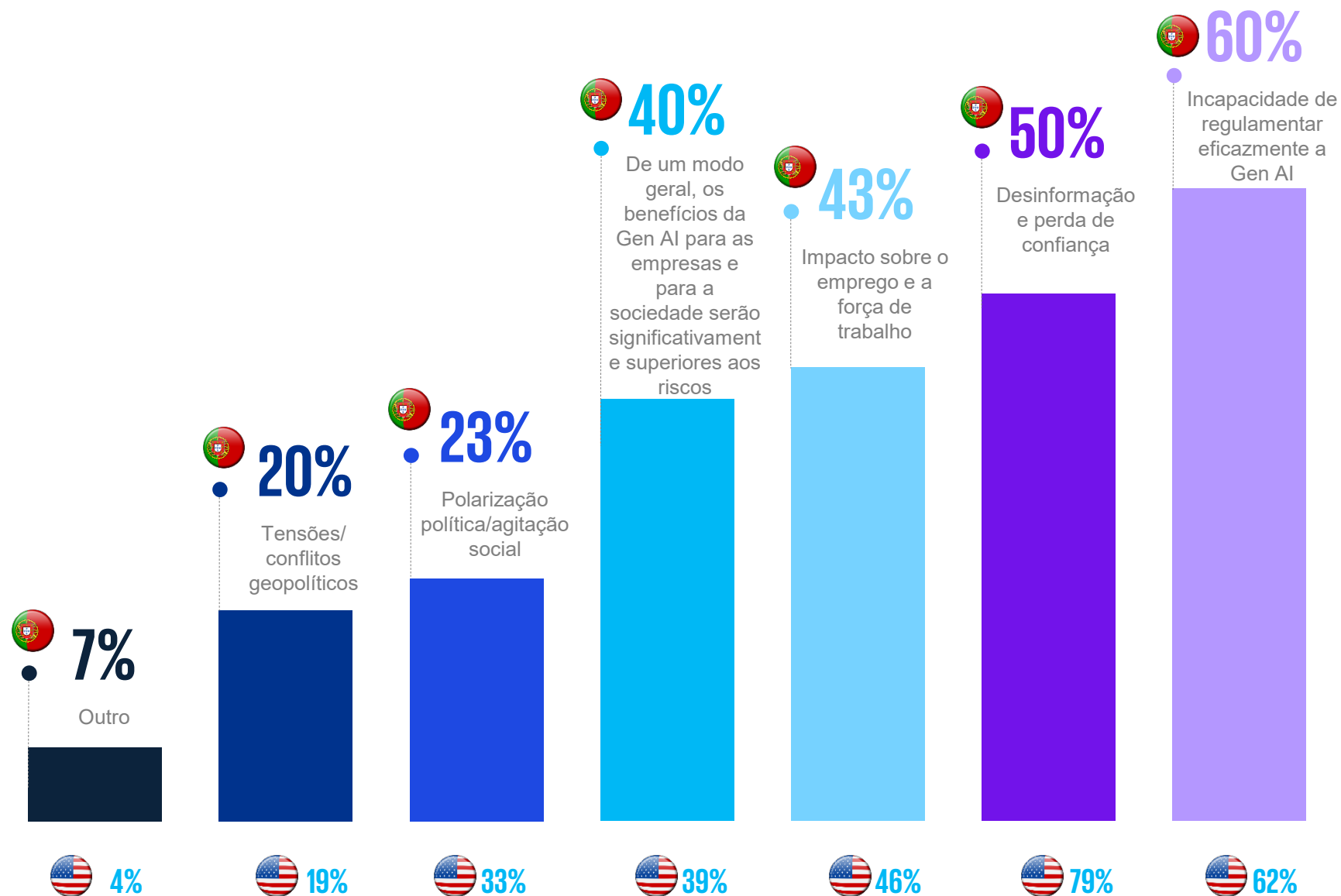
# Na sua opinião, qual a principal vantagem para a empresa na adoção/ utilização da Gen AI?



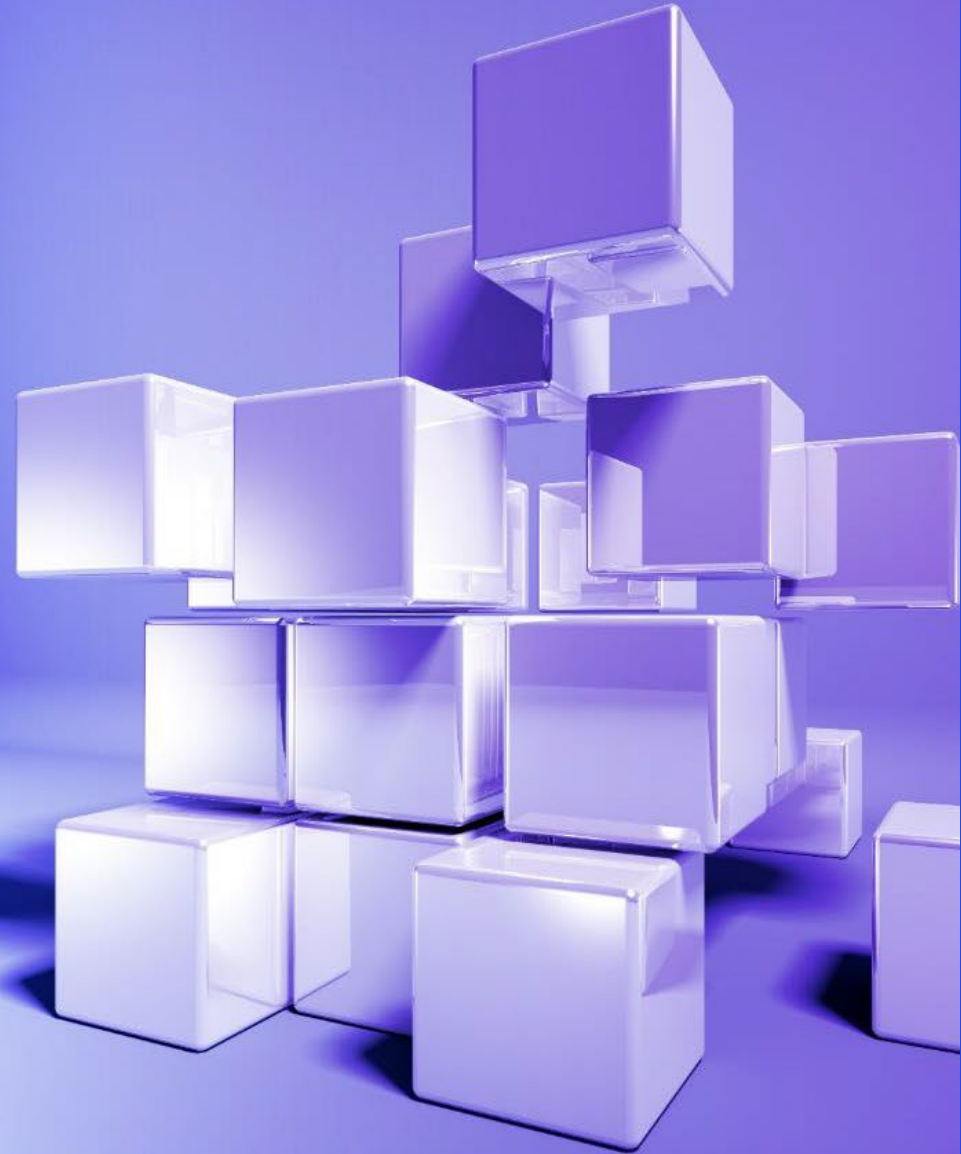
# Na sua opinião, quais as principais disrupções enfrentadas pela sua empresa na adoção da Gen AI?



# Enquanto líder de uma empresa, dos seguintes temas macro, quais os que o preocupam mais em termos das implicações da Gen AI para o funcionamento das empresas e da sociedade?

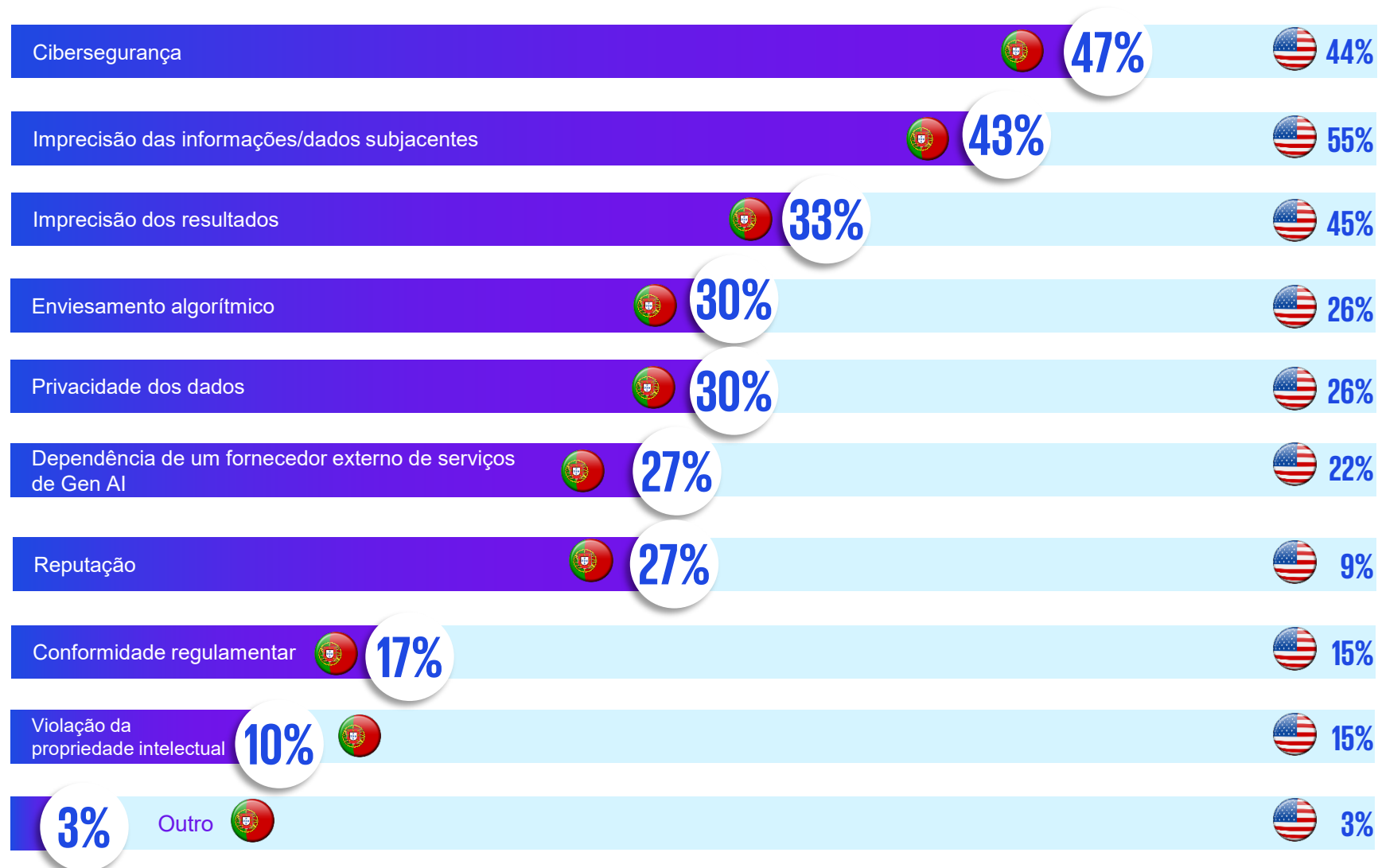


# Risco e regulamentação

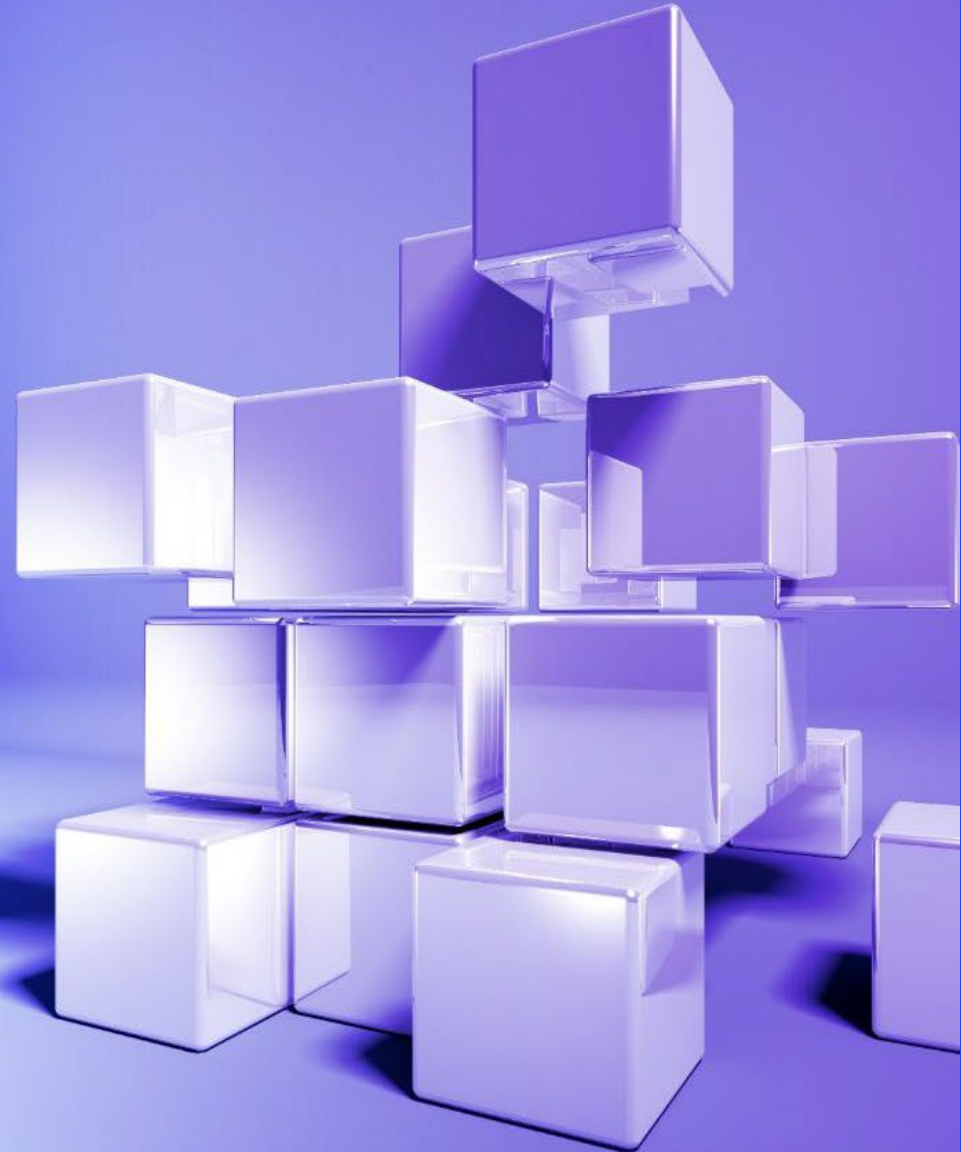




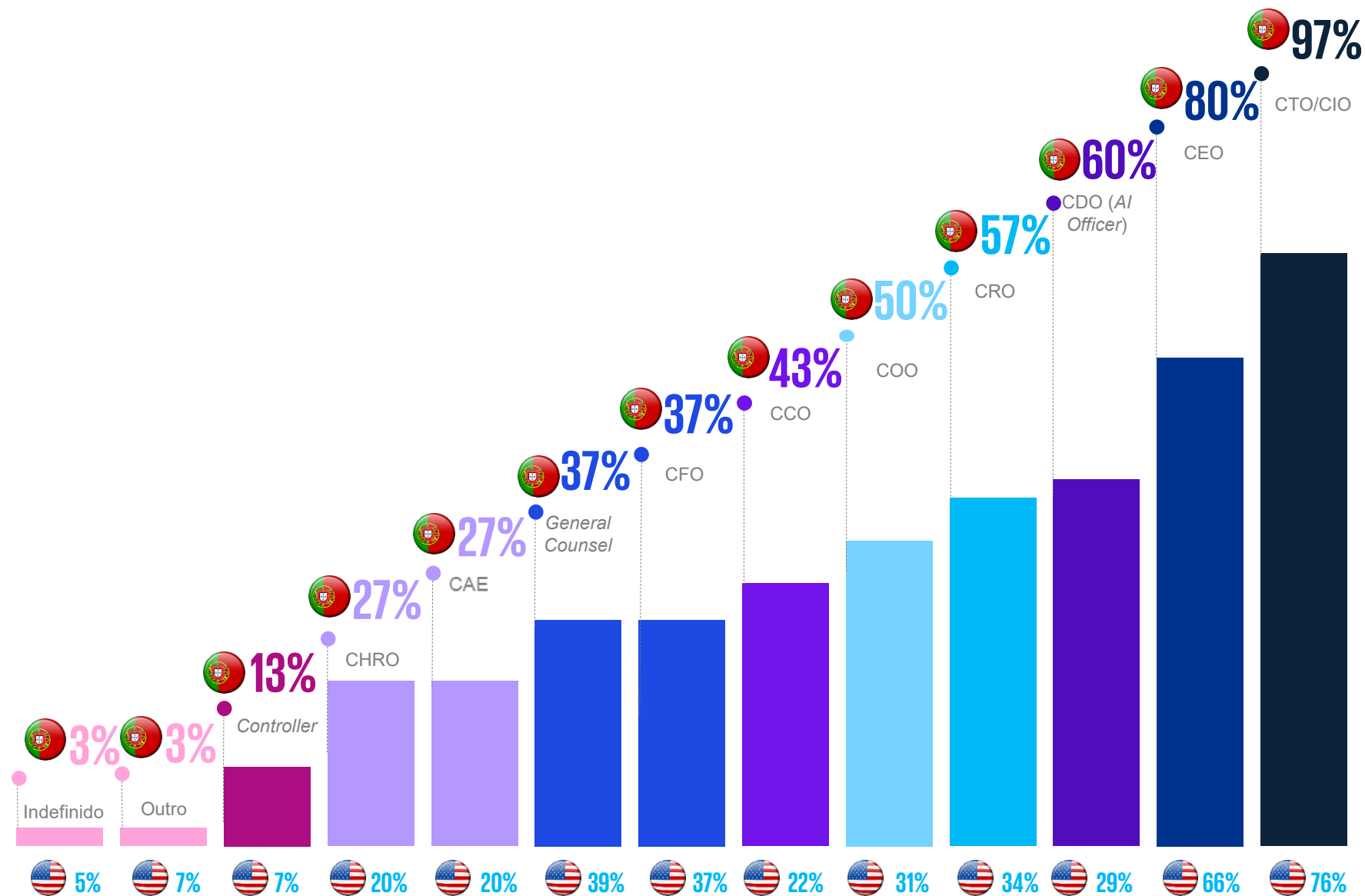
# Dos riscos que se seguem, quais os mais preocupantes decorrentes da adoção da Gen AI pela empresa?



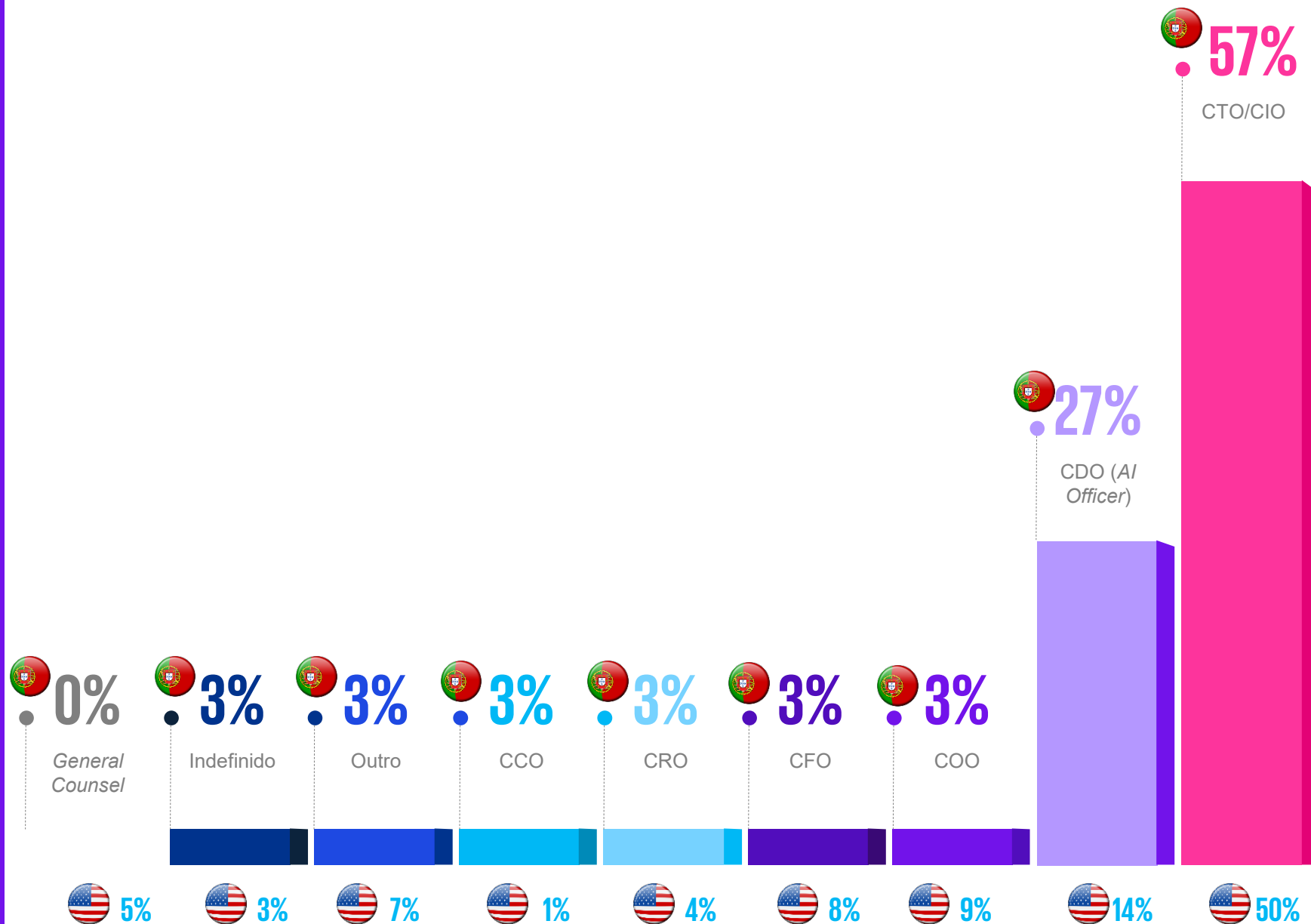
# Proteção e governança



# Quais as funções *C-suite* que têm uma responsabilidade/responsabilização significativa pelos vários aspetos da Gen AI?

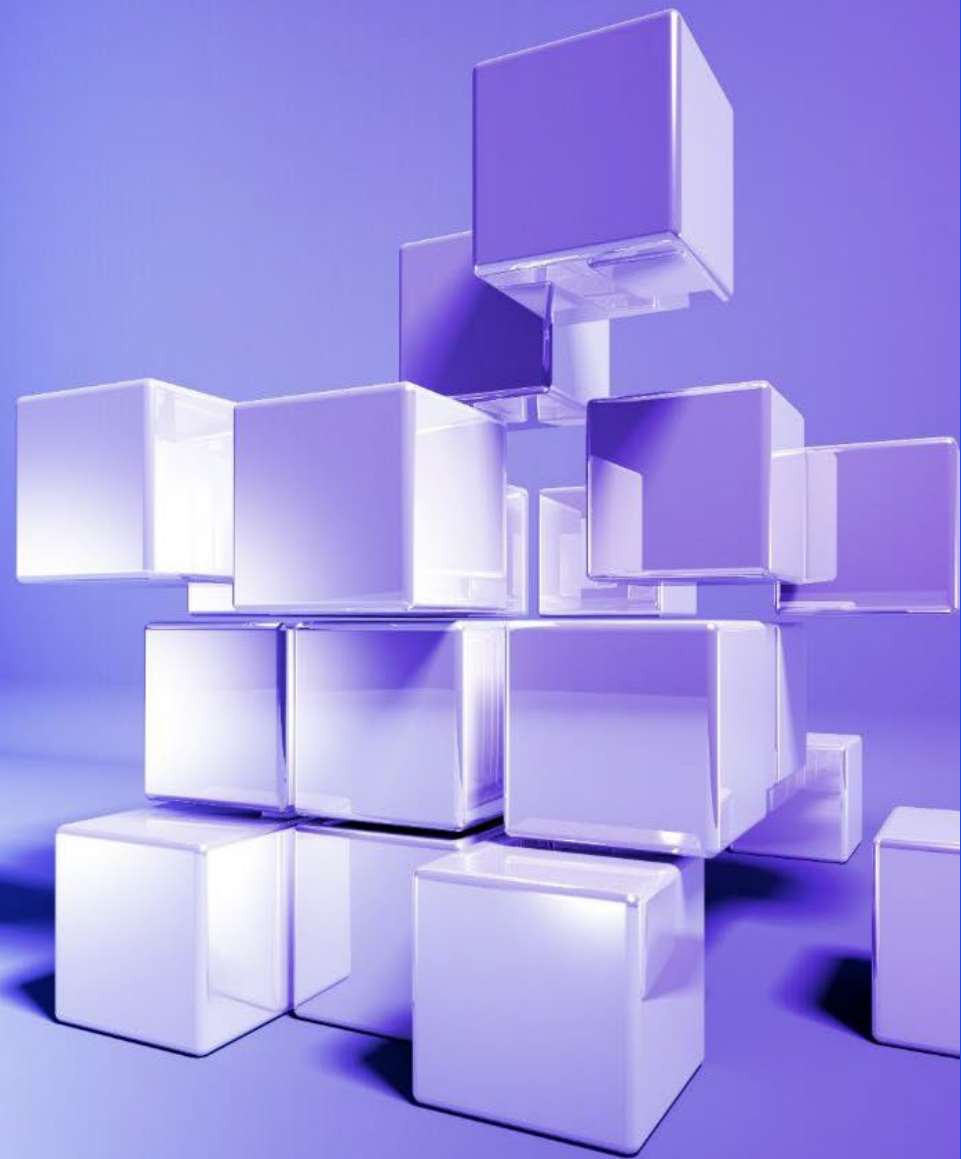


# Com exceção do CEO, quem é a pessoa no *C-suite* com a responsabilidade/responsabilização final pela Gen AI?

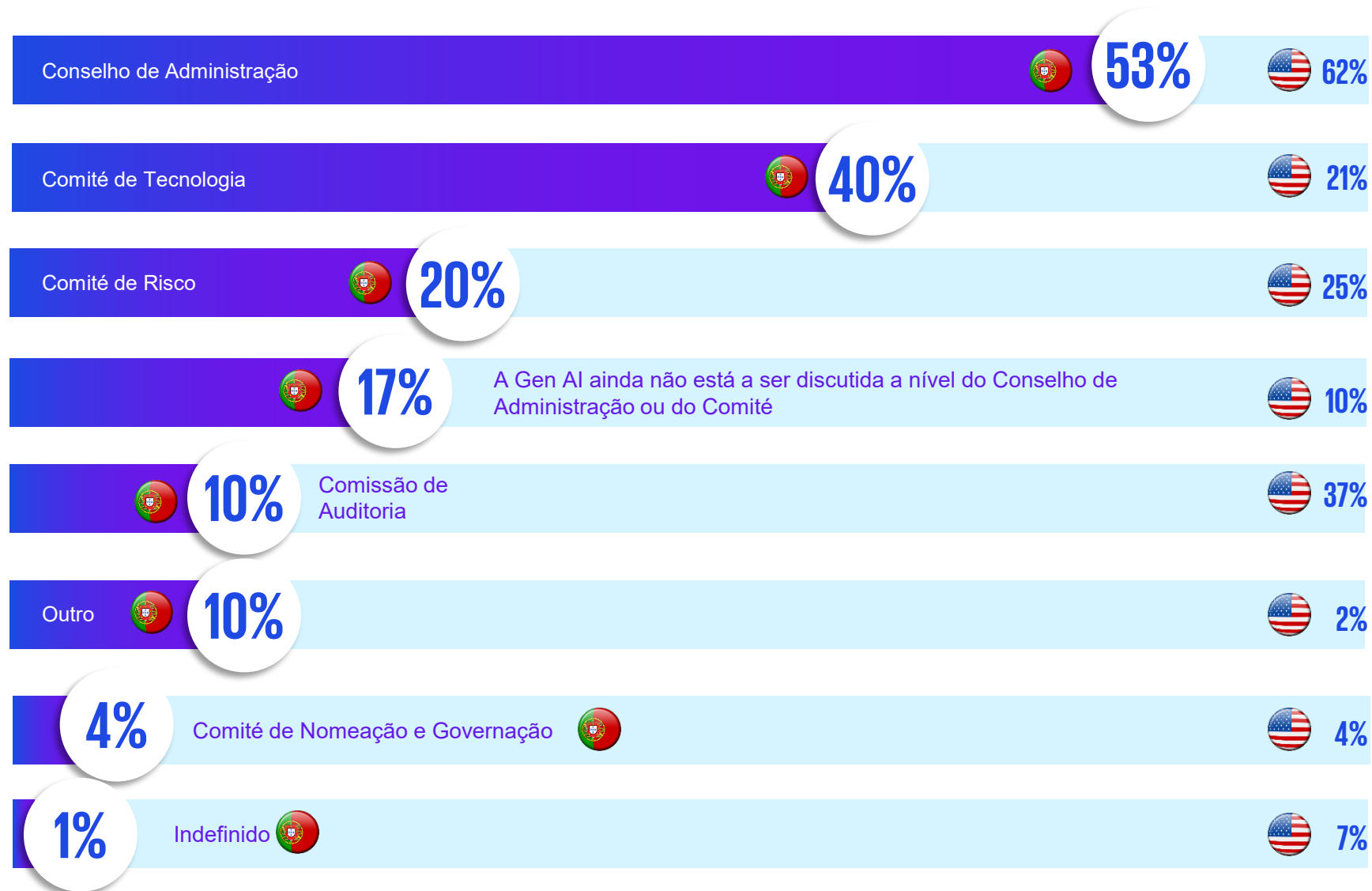




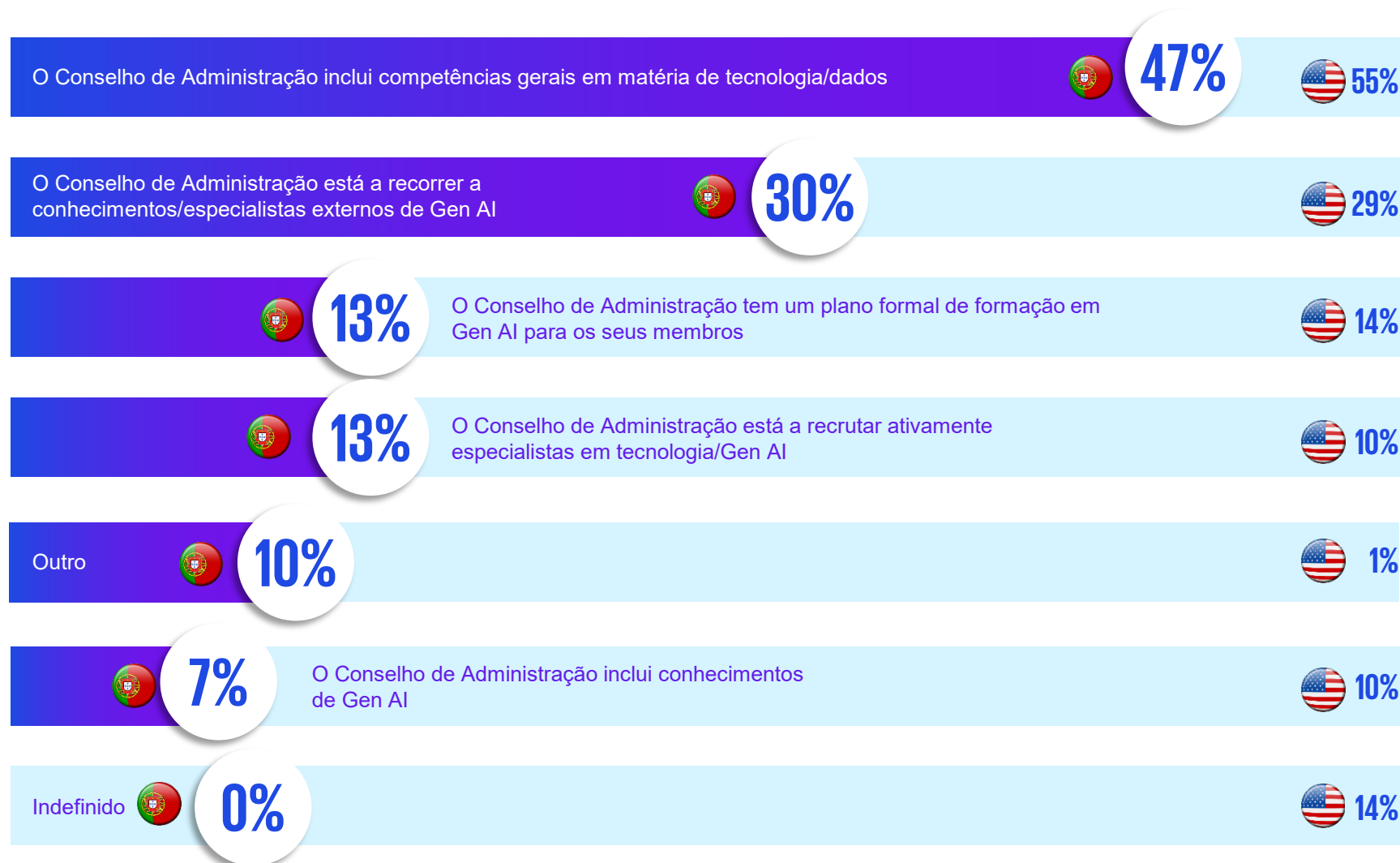
# Supervisão da Gen AI



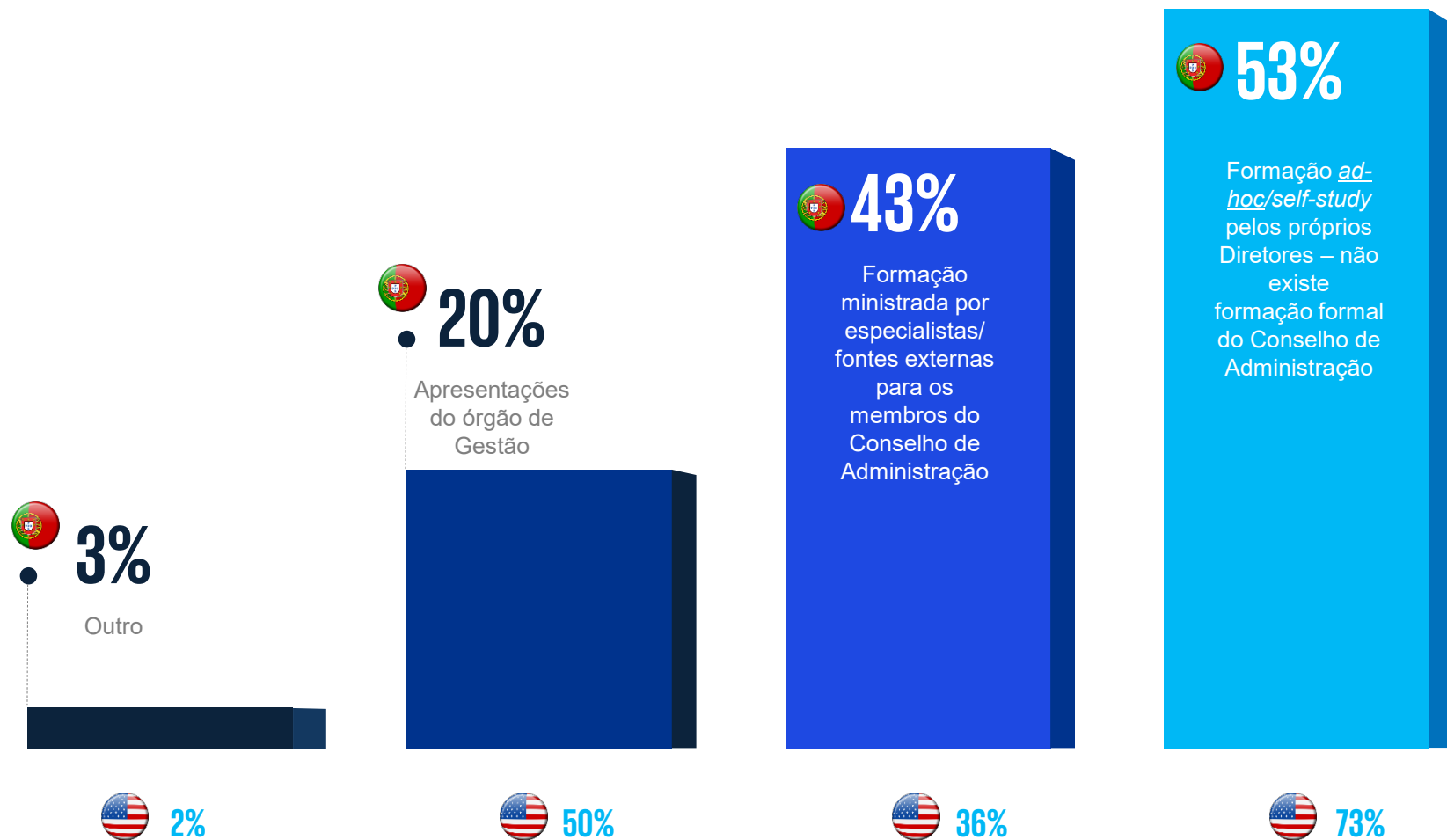
# Onde residem atualmente no Conselho de Administração as principais responsabilidades pela supervisão dos vários aspetos da Gen AI?



# Em termos de conhecimentos, competências e experiência específicos em matéria de Gen AI, quais das seguintes opções se aplicam atualmente ao Conselho de Administração?



# Quais os principais meios utilizados pelo Conselho de Administração para se informar sobre a Gen AI?





# AI trusted framework

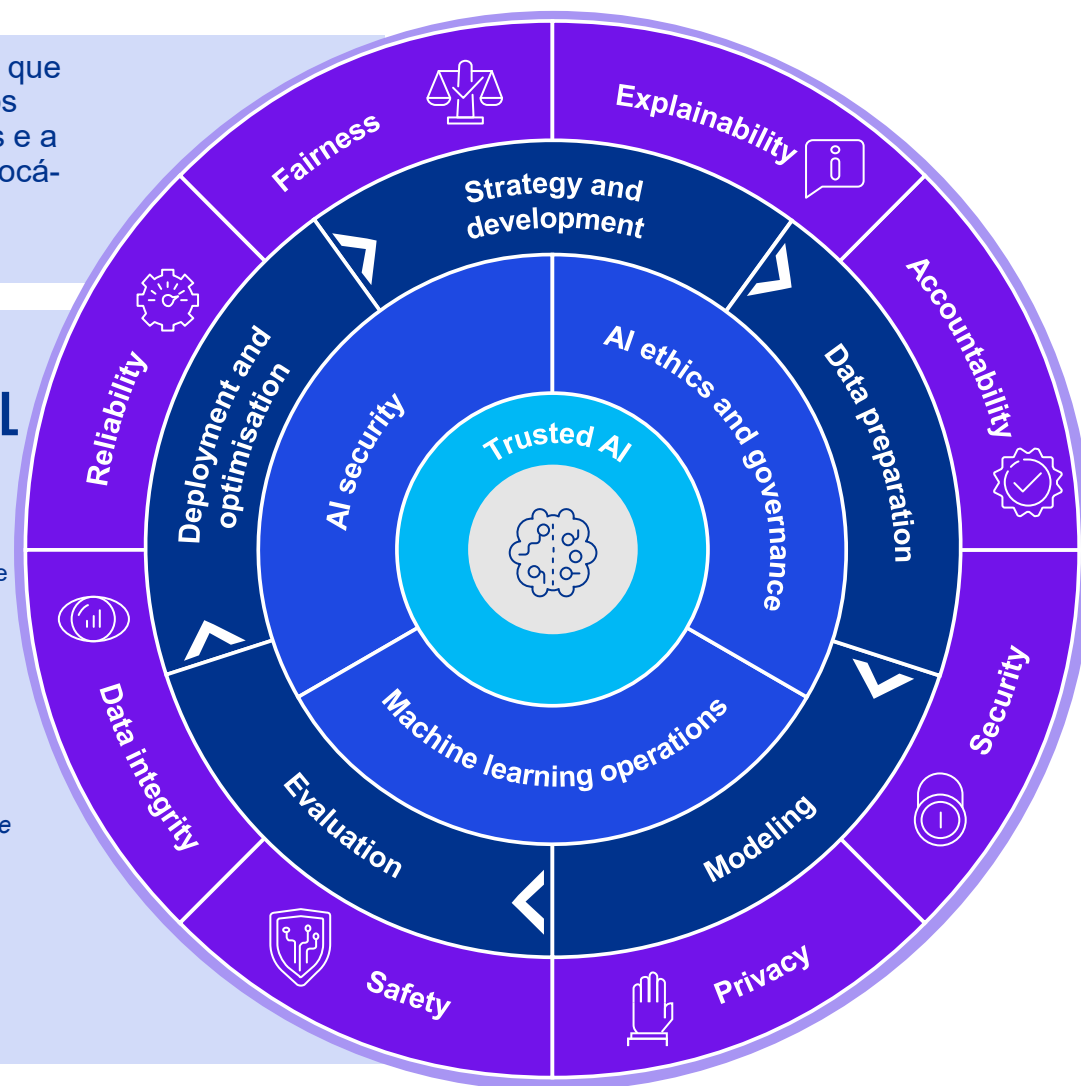
A oferta da KPMG de **Trusted AI** consiste num conjunto de **frameworks**, controlos, processos e ferramentas para garantir que os sistemas de AI são concebidos e implementados

de forma fiável e ética para que as empresas possam acelerar a geração de valor. Entendemos que a AI responsável é um tema complexo, um desafio

regulatório e técnico, que estamos empenhados em ajudar os clientes e a nossa empresa a colocá-lo em prática.

## Os nossos oito princípios fundamentais orientam a nossa abordagem a uma AI fiável ao longo de todo o ciclo de vida da AI/ML

- |   |  |
|---|--|
| <p><b>1</b>  <b>Equidade</b><br/>Certifique-se de que os modelos estão isentos de preconceitos (<i>bias</i>) e são equitativos.</p>                | <p><b>5</b>  <b>Privacidade</b><br/>Garanta a conformidade com os regulamentos de privacidade de dados e a utilização de dados de consumidores.</p> |
| <p><b>2</b>  <b>Compreensão</b><br/>Garanta que a AI pode ser compreendida, documentada e aberta à revisão.</p>                                    | <p><b>6</b>  <b>Segurança</b><br/>Garanta que a IA não tem um impacto negativo nos seres humanos, infraestruturas e ambiente.</p>                   |
| <p><b>3</b>  <b>Responsabilidade</b><br/>Certifique-se de que existem mecanismos para impulsionar a responsabilidade em todo o ciclo de vida.</p> | <p><b>7</b>  <b>Integridade de dados</b><br/>Assegure que a <i>data quality</i>, <i>governance</i> e enriquecimento dos dados são confiáveis.</p>  |
| <p><b>4</b>  <b>Proteção</b><br/>Proteja-se contra o acesso não autorizado, corrupção ou ataques.</p>  | <p><b>8</b>  <b>Confiança</b><br/>Garanta que os sistemas de AI funcionam com o nível de precisão e consistência desejada.</p>                    |





**kpmg.pt**

A informação contida neste documento é de natureza geral e é transmitida “como se apresenta” sem garantia de qualquer natureza e não se aplica a nenhuma entidade ou situação particular. Apesar de fazermos todos os possíveis para fornecer informação precisa e actual, não podemos garantir que tal informação seja precisa na data em que for recebida/conhecida ou que continuará a ser precisa no futuro. Ninguém deve actuar de acordo com essa informação sem aconselhamento profissional apropriado para cada situação específica. Nenhuma informação contida ou mencionada nesta publicação pode ser considerada como criando qualquer direito ou obrigação. Assim, não nos consideramos responsáveis por qualquer perda ou dano de qualquer natureza, resultante do uso da informação facultada.

Todos os direitos contidos ou relacionados com esta publicação devem ser considerados como sendo da titularidade da KPMG. Não pode ser efectuada qualquer redistribuição ou reprodução sem a nossa autorização prévia e escrita.

© 2024 KPMG & Associados – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., sociedade anónima portuguesa e membro da rede global KPMG, composta por firmas membro independentes associadas com a KPMG International Limited, uma sociedade inglesa de responsabilidade limitada por garantia. Todos os direitos reservados. O nome e logótipo da KPMG são marcas registadas usadas sob licença pelas firmas membro independentes da rede global KPMG.