



ID: 124823882

08-09-2026

OPINIÃO

DEANS' CORNER

Os grandes temas da atualidade nacional e internacional e as tendências da gestão analisadas pelos diretores das principais Escolas de Negócios portuguesas. Escrevem Filipe Santos, João Pinto, José Crespo de Carvalho, José Esteves, Maria de Fátima Carioca, Mário Caldeira e Pedro Oliveira.



JOSÉ CRESPO DE CARVALHO
Dean do Iscte Executive Education

IA: a universidade tem de provar que ainda faz falta!

O MIT publicou um relatório sobre Inteligência Artificial e educação. Não porque seja preciso dizer que a IA vai mudar o ensino, isso já todos sabemos, mas porque coloca a pergunta certa: se a IA já consegue fazer muito do que pedimos aos alunos/participantes, então o que estamos realmente a ensinar/fazer?

Se a IA responde, para que serve o professor?

Para transmitir informação? Cada vez menos. Para repetir conceitos que qualquer executivo obtém em segundos? Também não.

O professor serve para obrigar a

pensar. Para contrariar. Para criar dúvida. Para discutir consequências. Para forçar uma decisão quando não existe resposta perfeita.

O MIT fala de fricção cognitiva. Aprender exige esforço. Exige dúvida. Exige testar uma ideia, defendê-la e descobrir que pode estar errada.

A IA pode retirar trabalho inútil. Ótimo. Fantástico. Mas, se retirar o esforço de pensar, temos um problema. E que problema! Estaremos a aumentar a acefalia.

Devemos então proibir a IA?

Seria ridículo. É o mínimo que posso dizer.

Um aluno/executivo que termine hoje um programa sem saber trabalhar com IA está mais mal preparado para liderar.

O tema não é como construir ensino à prova de IA. É construir ensino consciente de que existe IA. Já foi dito? Então eu repito.

Não pergunte: "Como faço um trabalho que o ChatGPT/Claude não consiga fazer?"

Pergunta antes: "Que competências quero desenvolver e como garanto que a IA não as substitui?"

Isto muda tudo. Muda também a avaliação.

Se um trabalho pode ser resolvido por uma máquina em 30 segundos, talvez o problema não seja a máquina. Talvez o trabalho seja meu, teu.

Durante anos confundimos "output" com pensamento. A IA destruiu essa equivalência.

O ensino terá de regressar (ou aí navegar para quem já por lá anda, mas intensificando) a coisas muito humanas: discussão, defesa oral, casos, simulações, projetos reais e decisões sob pressão.

Quanto mais IA tivermos, menos precisamos de estar juntos?

Penso que será exatamente o contrário.

Quando o conteúdo se torna abundante ele perde valor relativo. Aliás, o valor do conteúdo tende para zero.

O valor passa, então, para as pessoas que pomos na sala. Passa para a experiência, a discussão, as perguntas que não estavam no programa e a rede que fica.

Uma business school não pode competir com a IA em respostas. Perde.

Tem de competir em contexto, julgamento, exigência, confronto in-

Depois da Inteligência Artificial, o que justifica a existência da universidade?

telectual e comunidade. Repito: contexto, julgamento, exigência, muita exigência, confronto intelectual e espírito de corpo.

E a IA tem de entrar em estratégia, finanças, marketing, operações, liderança, direito e saúde e tudo e tudo. Não precisamos apenas de cursos sobre IA. Precisamos de IA dentro dos cursos.

Acabou o conforto dos professores?

Claro que sim. Que seria!

Não podemos pedir aos executivos que instalem e sejam portadores de mudança e, depois, ensinar como há 15 ou 20 anos.

Mas também não podemos transformar a universidade numa feira tecnológica.

Ferramentas passam. Pensamento crítico, julgamento, ética, curiosidade, decisão e liderança permanecem. Autonomia, responsabilidade e outras que tais permanecem. Quem assina por baixo?

Saber se a Inteligência Artificial vai entrar na universidade é colocar uma questão inexistente.

Já entrou. A pergunta é outra.

Depois da IA, o que justifica a existência da universidade?

Temos de saber responder. E estamos a responder. Nós por nós. Eu por mim.

E seria bom que os "guidelines" da resposta fossem rapidamente trabalhados por um grupo interuniversidades, mas, de tanto o dizer e escrever, acho que o melhor será fazer o que acho que há a fazer sozinho. Convocatórias para chamar outros a fazer o que deve ser feito? Vou fazer, como tenho estado a fazer, ao meu nível, autonomamente e assumindo as minhas responsabilidades. Depressa. ■

