

ID: 125661783

23-10-2026



Ricardo Martinho

Reinventar as empresas com inteligência artificial: pessoas, decisões e crescimento até 2030

O ISCTE Executive Education vai publicar o livro "110 Vozes sobre IA Generativa, Bots, Agentes e Robôs", no próximo dia 27 de outubro. Este texto, assinado por Ricardo Martinho, presidente da IBM, é reproduzido no Jornal Económico na qualidade de pré-publicação da referida obra.

Um estudo recente do IBM Institute for Business Value revela que mais de 80 por cento dos executivos europeus antecipam um crescimento significativo de receitas impulsionado pela IA até 2030. No entanto, muitos têm dificuldade em identificar de onde virá esse crescimento. Esta incerteza demonstra que não estamos apenas perante uma evolução tecnológica, mas sim perante uma transformação profunda dos modelos de negócio.

Durante muito tempo falámos de inteligência artificial como algo distante, quase futurista. Hoje, essa fase terminou. A IA generativa, os bots e os agentes inteligentes já fazem parte do dia a dia das empresas, instituições e cidadãos. Estamos claramente a passar da experimentação para a execução e, mais importante ainda, para a criação de valor real e mensurável.

A questão já não é se a IA terá impacto, o que importa é a forma como a usamos para impulsionar o crescimento, a competitividade e uma melhor tomada de decisão. Há, no entanto, um ponto essencial que importa esclarecer desde o início: a IA não substitui a inteligência humana. O seu verdadeiro valor reside em aumentar capacidades, libertar tempo e apoiar melhores decisões. Permite automatizar tarefas repetitivas, acelerar processos complexos e analisar grandes volumes de dados em tempo reduzido. Ainda assim, aquilo que realmente faz a diferença continua a ser humano, o pensamento crítico, o julgamento, a criatividade, a

empatia e o sentido de responsabilidade.

No mundo empresarial, este impacto já é evidente. A pressão para relançar o crescimento económico está a aumentar, e a IA tornou-se uma das alavancas mais relevantes quando aplicada de forma estratégica e responsável. As organizações que ultrapassaram a fase de prova de conceito e escalaram a utilização da tecnologia começam a observar resultados tangíveis – não apenas em eficiência operacional, mas também na criação de novos produtos, serviços e experiências.

Um estudo recente do IBM Institute for Business Value revela que mais de 80 por cento dos executivos europeus antecipam um crescimento significativo de receitas impulsionado pela IA até 2030. No entanto, muitos têm ainda dificuldade em identificar exatamente de onde virá esse crescimento. Esta incerteza demonstra que não estamos apenas perante uma evolução tecnológica, mas sim perante uma transformação profunda dos modelos de negócio.

É neste contexto que surge o conceito de «empresa mais inteligente» (smarter enterprise): organizações orientadas por dados e IA, capazes de responder em tempo real às mudanças de mercado, antecipar necessidades dos clientes e transformar a produtividade em inovação contínua.

Um estudo recente do IBM Institute for Business Value aponta que cerca de 40 por cento da força de trabalho precisará de requalificação nos próximos três anos devido à adoção de IA



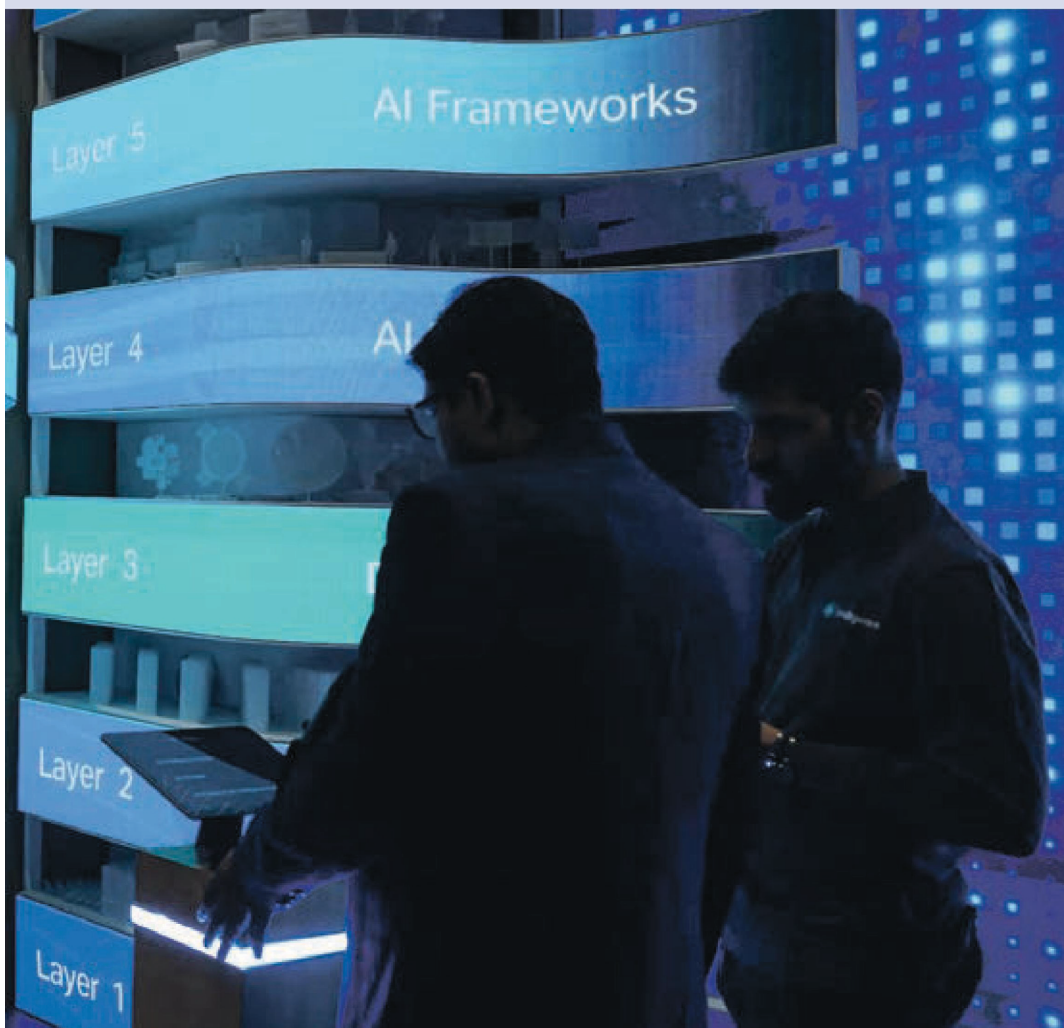
Para concretizar este potencial, três grandes transformações tornam-se fundamentais.

A primeira é utilizar a produtividade como motor de transformação. O mesmo estudo referido acima indica que 54 por cento das organizações já reportam ganhos de produtividade mensuráveis resultantes de iniciativas de IA. No entanto, a eficiência não deve ser vista como um fim em si mesmo. Reduzir custos é importante, mas insuficiente. O verdadeiro valor está em reinvestir esses ganhos em inovação, novos modelos de negócio e novas fontes de receita. Num mercado em que a eficiência rapidamente se torna acessível a todos, a

110 Vozes sobre IA Generativa, Bots, Agentes e Robôs
[ISCTE Executive Education](https://www.iscte-iue.edu.pt/pt/110-vozes-sobre-ia-generativa-bots-agentes-e-robos)

capacidade de reinvestir e diferenciar-se será o principal fator competitivo.

A segunda transformação está relacionada com a diferenciação. À medida que a IA se generaliza, a vantagem competitiva deixará de residir na dimensão dos modelos utilizados e passará a estar na sua singularidade. De



Vivemos num momento em que a utilização da tecnologia cresce mais rapidamente do que a sua compreensão. Utilizar a IA de forma eficaz exige compreender os seus limites

acordo com o estudo, 68 por cento dos executivos identificam os dados próprios, o conhecimento específico do setor e a integração entre tecnologia e operações como a principal fonte de vantagem competitiva em IA. As organizações mais avançadas estão a evoluir para modelos híbridos, combinando grandes modelos fundacionais com soluções mais pequenas e especializadas, ajustadas ao contexto específico do seu negócio.

A terceira transformação é, acima de tudo, humana. A evolução da IA, em particular com o surgimento da chamada Agentic AI, baseada em agentes capazes de executar tarefas de

forma autónoma e colaborativa, está a redefinir funções, competências e estruturas organizacionais. O estudo aponta que cerca de 40 por cento da força de trabalho precisará de requalificação nos próximos três anos devido à adoção de IA. Equipes híbridas, compostas por humanos e agentes digitais, serão cada vez mais comuns.

Esta mudança traz desafios significativos. Uma grande parte das competências atuais evoluirá rapidamente, exigindo requalificação contínua. Surgirão novas funções, ligadas à supervisão, governança e segurança dos sistemas de IA. Mais do que uma questão tecnológica, estamos perante

um tema de liderança, cultura organizacional e gestão da mudança.

É por isso que a literacia em IA se está a tornar uma competência crítica. Vivemos num momento em que a utilização da tecnologia cresce mais rapidamente do que a sua compreensão. Utilizar a IA de forma eficaz exige compreender os seus limites. A IA não pensa de forma autónoma, não entende o contexto como um ser humano e não verifica a exatidão da informação, funciona com base em padrões e probabilidades e pode cometer erros.

Uma utilização responsável implica saber formular as

perguntas certas, interpretar os resultados com espírito crítico, cruzar fontes e reconhecer quando uma decisão deve permanecer exclusivamente humana. Exige também compreender temas-chave como privacidade, ética, proteção de dados, cibersegurança e regulação. Estas não são questões técnicas secundárias, são condições essenciais para uma adoção sustentável.

No contexto empresarial, estes requisitos tornam-se ainda mais críticos. Confiança, transparência e governança são pilares fundamentais. As organizações precisam de assegurar o controlo sobre os seus dados, compreender o funcionamento dos modelos que utilizam e assumir a responsabilidade pelas decisões tomadas com apoio de IA. Sem estes princípios, o potencial da tecnologia pode rapidamente transformar-se em risco.

Olhando para o futuro, é claro que a IA continuará a evoluir em conjunto com outras tecnologias disruptivas, como a computação quântica. Estas tecnologias são complementares e, em conjunto, têm o potencial de resolver problemas que hoje são considerados impraticáveis, abrindo novas oportunidades em áreas como a saúde, a energia, a indústria e a sustentabilidade.

Portugal está bem posicionado para participar ativamente nesta nova fase. O país dispõe de talento qualificado, centros de investigação relevantes e capacidade de inovação. Tal como em revoluções tecnológicas anteriores, o maior risco não é investir cedo, é não acompanhar o ritmo da transformação.

Em conclusão, a mensagem é clara. A IA veio para ficar, mas o seu verdadeiro valor não será medido pela sofisticação tecnológica nem pela dimensão dos modelos. Será medido pelo impacto positivo que consegue gerar: melhores decisões, organizações mais eficientes, economias mais competitivas e uma sociedade mais preparada para os desafios futuros. E esse impacto continuará, inevitavelmente, a depender das decisões humanas que tomamos.

→ Presidente da IBM Portugal