

# LEADING



# TECH



SPONSORED BY



iServices  
Reparar é cuidar



# NÚMEROS

---

**70% DAS PESSOAS NO MUNDO** acreditam que a IA deve ser regulada por governos ou organismos internacionais.

Fonte: *KPMG*, 2025

Em organizações que sofreram incidentes relacionados com IA, **63% NÃO TINHAM** qualquer política formal de governança para esta tecnologia.

Fonte: *All About AI*, 2026

**75% DAS ORGANIZAÇÕES** que adotam práticas de IA responsável dizem que tal melhora a confiança, a reputação e a qualidade das decisões.

Fonte: *IDC*, 2025

# COM O SEU IRS, AS NOSSAS CRIANÇAS CRESCEM COMO CRIANÇAS.

COLOQUE O NIF **504 729 292**  
E AJUDE COM 1% DO SEU IRS.



Fundação  
do Gil

# LETRAS



## A ADOÇÃO DE TECNOLOGIA

só produz valor real quando encontra competências que a sustentem.

Pedro Tavares, Head of Marketing, Galileu

Acredito que os líderes que vão definir a próxima década não são os que adotam tecnologia mais rapidamente. São os que sabem o que deve.

**PERMANECER HUMANO.**



Anel Imanbay, Fundadora do TEDxMarvila



As empresas que lideram de forma

**VERDADEIRAMENTE**

sustentável percebem que a ética não é um obstáculo à inovação, é a sua fundação mais sólida.

João Cunha, Vice-presidente de Serviços Digitais e Transformação da TP em Portugal

# ESPANTO

Associação para o Desenvolvimento  
do Conhecimento

APRESENTA



## Filosofia para Todos

QUEM LHE DISSE QUE A FILOSOFIA NÃO É PARA TODOS?

**GILLES LIPOVETSKY**

PROFESSOR ASSOCIADO DE FILOSOFIA

A SOCIEDADE DE HIPERCONSUMO  
TORNA-NOS MAIS FELIZES?

DO CONSUMIDOR AO HIPERCONSUMIDOR

ECONOMIA CONSUMISTA E CAPITALISMO SEDUTOR

**BERNAT CASTANY PRADO**

ENSAÍSTA E FILÓSOFO

HOMO RIDENS: FUNÇÕES  
FILOSÓFICAS DA COMÉDIA

UMA FILOSOFIA DO RISO

**MARIA BALASKA**

FILÓSOFA

COMO VIVER UMA VIDA BOA (NUM MUNDO ERRADO)

**SESSÕES  
ONLINE**



**INSCREVA-SE**

WWW.ESPANTO.PT  
214 210 107

# Governar Algoritmos



## O novo desafio da liderança

 Marcelo Teixeira

**V**ivemos num tempo estranho: nunca estivemos tão ligados e, paradoxalmente, nunca a solidão pareceu tão estrutural e espalhada pelas sociedades modernas. Dados da Organização Mundial da Saúde estimam que uma em cada seis pessoas no mundo sente-se profundamente só, um fenómeno associado a mais de 870 mil mortes por ano. Ao mesmo tempo, a tecnologia avança a uma velocidade nunca antes experimentada. Estudos globais indicam que cerca de dois terços da população mundial já utiliza sistemas de inteligência artificial de forma regular, enquanto apenas 46% dizem confiar verdadeiramente nesses sistemas.

A tecnologia abre possibilidades quase infinitas, automatiza decisões, prevê padrões e interpreta dados a uma escala que nenhum cérebro humano poderia acompanhar. A inovação trans-

forma essas possibilidades em produtos, serviços e novos modelos de negócio, mas é a ética que introduz uma pergunta fundamental, muitas vezes esquecida no entusiasmo do progresso: para que fim?

### Traduzir valores humanos em sistemas inteligentes


Os conselhos de administração e as equipas executivas começam a perceber que discutir tecnologia como se ela fosse apenas uma ferramenta ou um recurso não chega. É preciso encará-la como um organismo que respira ética, precisa de ar e de limites, exige que cada decisão seja um ato consciente, pensado, refletido.

Um estudo recente da Deloitte revela que uma maioria esmagadora de executivos de topo já reconhece estruturas formais de ética e governação de inteligência artificial como alicerces sem os quais qualquer estratégia tecnológica se desfaz num instante. Muitos estão a criar políti-

cas internas, programas de formação e processos de decisão para que a máquina que desenvolvem não se transforme num espelho cego dos seus próprios enviesamentos, mas num reflexo ponderado de valores humanos.

Pesquisas mais amplas, como a *State of Data & AI Responsibility and Ethics 2024* da Wavestone, mostram que três em cada quatro organizações colocam ética e responsabilidade em IA e dados no topo da sua agenda.

Nick Bostrom, filósofo e referência incontornável na discussão sobre IA, explica ser preciso as máquinas executarem tarefas de forma a não contradizer os valores que definem a nossa humanidade, uma advertência que ressoa cada vez que um algoritmo decide sobre crédito, saúde ou liberdade individual.

Assim, enquanto os conselhos de administração desenham políticas, os comités de ética definem limites e surgem novas profissões, percebemos que o verdadeiro capital de uma empresa será sempre a confiança que inspira, a cultura que protege e a capacidade de fazer com que cada inovação, por mais veloz ou brilhante que seja, nunca perca de vista o impacto sobre as pessoas que escolheu colocar à sua volta. 

«Uma em cada seis pessoas no mundo sente-se profundamente só, um fenómeno associado a mais de 870 mil mortes por ano.»



ASUS



# ASUS Zenbook A16

## Peso Mínimo. Velocidade Máxima.

Chassis ultraleve de 1,2 kg  
em Ceraluminum™

Anti-riscos. Anti-desgaste.  
Resistente a manchas.

Desempenho máximo  
para qualquer tarefa

Processador Snapdragon® X2 Elite  
Extreme de 18 núcleos com NPU  
de 80 TOPS e gráficos de nível  
profissional

Mais de 21 horas de  
poder OLED cinematográfico

Experiência de ecrã 3K OLED  
de 16" envolvente e mais de 21  
horas de autonomia da bateria



Copilot+PC

Powered by



Snapdragon  
X2 Elite Extreme

Você em outro nível. Agora com IA.



# ENTREVISTA

«O áudio prospera porque está dotado da eficiência tecnológica aliado à intimidade humana.»

**B**runo Sambado é o fundador e CEO da Tale House, a maior produtora nacional de *audiobooks*, uma empresa de conteúdos que atua no universo do áudio e da narrativa e também como mediadora cultural. Escolher que histórias contar, autores amplificar e temas explorar é um ato editorial com impacto no debate público, para além de aportar uma responsabilidade no campo da literacia mediática. O cruzamento entre tecnologia e a tradição oral de contar histórias conhece um novo capítulo com o crescimento dos audiolivros a refletir uma transformação cultural.

Nesta entrevista, Bruno Sambado explica como muitos ouvintes já eram leitores e utilizam o áudio como complemento, impulsionados pelo interesse em aprendizagem contínua e pela popularidade dos podcasts. Discorda quanto ao empobrecimento da experiência humana, pelo facto de a leitura ser posta de lado, e deixa-nos o desafio de ouvir o poema *Anoitecer* do livro de *Sóror Saudade* de Florbela Espanca, pela atriz Mia Tomé.

**Num mundo cada vez mais acelerado, o áudio responde a uma necessidade tecnológica ou a uma necessidade humana?**

O áudio encaixa-se perfeitamente na lógica do nosso dia a dia; podemos ouvir enquanto conduzimos, no ginásio, enquanto cozinhamos e fazemos tarefas em casa ou quando caminhamos – pessoalmente oiço muito enquanto caminho. Plataformas como o *Kobo* da LeYa, a *Wook*, o *Skeelo*, *Spotify* e *Audible*, entre muitas outras, transformaram o áudio numa experiência com formato portátil e acessível em termos de facilidade. Mas antes da tecnologia veio a voz, os audiolivros não são recentes. Muito antes da escrita, as histórias eram contadas oralmente. A voz carrega emoção, intenção, silêncio, respiração, elementos que criam ligações emocionais. O sucesso dos audiolivros no mundo inteiro mostra que as pessoas não querem apenas informação, querem proximidade, querem narrativa, querem



presença. O *audiobook* cria uma sensação íntima, alguém fala diretamente ao seu ouvido. Num mundo ‘permanentemente ligado’, mas emocionalmente muito fragmentado, os *audiobooks* respondem a uma necessidade profundamente humana de escuta e sensação de pertença. O áudio prospera porque está dotado da eficiência tecnológica aliado à intimidade humana.

### **O crescimento dos audiolivros representa uma inovação de formato?**

O crescimento dos audiolivros representa mais do que uma inovação de formato, é um sinal claro de transformação cultural. O ouvinte típico vive numa lógica de mobilidade: ouve enquanto se desloca do ponto A para o ponto B, treina ou realiza tarefas, integrando a leitura na sua rotina diária. As plataformas de *streaming* de audiolivros consolidaram esse hábito ao tornar o livro acessível em qualquer momento e a qualquer hora. Mas não se trata apenas de otimização do tempo. Muitos ouvintes já eram leitores e usam o áudio como complemento, não substituição. Além disso, há um público interessado numa aprendizagem contínua, especialmente em não ficção, e uma geração habituada a consumir narrativas em voz, muito influenciada pelo universo e enorme sucesso dos podcasts. No fundo, o *audiobook* combina tecnologia e tradição: responde ao ritmo acelerado da vida contemporânea e, ao mesmo tempo, recupera a força ancestral da oralidade. É menos uma mudança no ato de ler e mais uma ampliação da forma como experienciamos a cultura, a leitura e, não menos importante, a acessibilidade para pessoas com dificuldades visuais.

### **Quando a tecnologia facilita o acesso ao conteúdo podemos afirmar que empobrece a experiência humana?**

Não estou de acordo. Quando a tecnologia facilita o acesso ao conteúdo, ela transforma a experiência humana, mas esta transformação não é sinónimo de empobrecimento. Por um lado, há um risco real, excesso de oferta pode eventualmente gerar superficialidade, dispersão e consumo acelerado. A lógica do *scroll* rápido e infinito nas plataformas digitais privilegia muitas vezes velocidade em detrimento da profundidade do conteúdo. Nesse sentido, a experiência pode tornar-se mais fragmentada, é certo. Por outro lado, nunca foi tão fácil ter acesso à cultura. Hoje é muito fácil aceder a livros, música, cursos, filmes ou debates de diferentes culturas e épocas. Plataformas como *Spotify*, *Netflix*, *Kobo* da LeYa, *Wook*, *Skeelo* ou *Audible* democratizaram o acesso e ampliaram repertórios.

### **«A inteligência artificial pode resumir um livro em segundos, mas não pode substituir o que acontece a um ser humano enquanto o lê». Esta afirmação é uma verdade ou um sinal de perigo?**

Essa afirmação é, ao mesmo tempo, uma verdade e um sinal de alerta. É verdade porque a leitura não é apenas absorção

“

**O crescimento dos audiolivros representa mais do que uma inovação de formato, é um sinal claro de transformação cultural.”**

de informação. Quando alguém lê um livro, acontece um processo interno: imaginação, identificação, conflito, silêncio, tempo. Um resumo feito por uma pessoa ou por uma ferramenta de IA entrega conteúdo, mas não reproduz a experiência subjetiva de atravessar e viver a narrativa, página a página. Mas também é um sinal de perigo. Se passarmos a valorizar apenas a eficiência, ‘saber do que se trata’ em vez de ‘viver o que o livro, a narrativa nos provoca’, podemos reduzir a cultura a informação utilitária. O ponto essencial não é se a IA substitui a leitura, porque não substitui o processo humano de interpretação e emoção. O risco está em nós, se começarmos a trocar experiência por síntese e, mais importante ainda, profundidade por velocidade. A tecnologia oferece-nos atalhos, a questão é decidir que estrada devemos tomar.

### **Quem define os limites éticos da utilização de vozes sintéticas?**

Os limites éticos das vozes sintéticas não são definidos por um único ator, são resultado de um equilíbrio entre lei, mercado, tecnologia e cultura. Costumo dizer que a IA, no que diz respeito à voz, é uma espécie de ‘desodorizante’, e a voz humana é um ‘perfume caro’. Estou em crer que num futuro não muito longínquo o leitor ou ouvinte vai preferir pagar mais caro para aceder a uma obra com voz humana em detrimento de uma voz mecânica. Os limites éticos não são fixos nem exclusivamente tecnológicos, são negociados continuamente entre regulação, inovação, interesses económicos e valores culturais. A pergunta talvez não seja “quem define?”, mas “como garantimos que todos os envolvidos têm voz nessa definição?”.



**Há aqui um paradoxo contemporâneo: temos mais vozes do que nunca e menos tempo para ouvi-las.”**

**O áudio aproxima-nos da tradição oral, a forma mais ancestral de partilha humana. A proliferação de podcasts é como o regresso das conversas ao serão?**

Eu (pareço velho) ainda sou do tempo em que gostava de ouvir a Dina Aguiar à meia-noite na Rádio Renascença. A única coisa que fazia, e não era pouco, era conversar todos os dias com os ouvintes, e isto era no ano 2000. Mas, em certo sentido, sim, a proliferação de podcasts pode ser vista como um regresso simbólico ao serão, mas mediado pela tecnologia. Durante séculos, histórias, memórias e conhecimento circularam pela voz, em contextos íntimos e familiares. O podcast recupera algo dessa lógica, alguém fala, alguém ouve, cria-se uma sensação de proximidade e de genuinidade uma vez que não deverá ter cortes (um falso direto). Em Portugal temos ótimos exemplos, como *Páginas com Graça*, *E o Resto é História* ou *A Beleza das Pequenas Coisas*. No entanto, há uma diferença importante: o serão tradicional era partilhado no mesmo espaço físico. O podcast cria uma intimidade individualizada, muitas vezes solitária, através de auscultadores. A comunidade não desaparece, transforma-se; em vez da roda à volta da lareira, da mesa da casa de jantar, temos redes distribuídas de ouvintes que partilham referências, comentários e episódios. Mais do que um regresso ao passado, os podcasts representam uma atualização da tradição oral. É menos nostalgia e mais reinvenção da conversa.

**Estamos a assistir a uma democratização cultural ou a uma nova disputa pela atenção?**

Estamos a assistir às duas coisas e elas acontecem em simultâneo. Por um lado, há uma clara democratização cultural, nunca foi tão fácil produzir, distribuir e consumir conteúdo. Qualquer pessoa com um investimento em equipamento reduzido pode lançar um *podcast*, um *audiobook* ou uma série sem depender exclusivamente dos grandes meios tradicionais. Plataformas como o *YouTube* e o *Spotify* abriram espaço para vozes

independentes, nichos e novas geografias culturais. Algoritmos, notificações e métricas competem por segundos de permanência e a economia da atenção redefine quem consegue ser ouvido. Há aqui um paradoxo contemporâneo: temos mais vozes do que nunca e menos tempo para ouvi-las.

**Que responsabilidade cultural tem uma empresa como a Tale House na formação do pensamento crítico?**

Somos o maior produtor nacional de *audiobooks*, gosto de acreditar que somos também mediadores culturais. Empresas como a Tale House podem contribuir para educar o público a consumir informação, explicar contextos e incentivar à reflexão. Neste enquadramento surge a nossa intenção de produzir 50 obras de grandes clássicos de autores portugueses, em domínio público, integrados no Plano Nacional de Leitura, e disponibilizá-las gratuitamente através da *BiblioLed*. Democratizar é garantir que referências da literatura estão acessíveis, em formatos contemporâneos, às novas gerações e a todos que as queiram ouvir. A responsabilidade da Tale House não é dizer às pessoas o que pensar, mas criar condições para que pensem melhor oferecendo contexto, profundidade e acesso qualificado ao património cultural.

**Quais são os principais desafios no setor da produção de conteúdos?**

Os principais desafios passam por conciliar qualidade com quantidade, enfrentar a intensa disputa pela atenção do público, garantir sustentabilidade económica e ética na utilização de novas tecnologias, e ao mesmo tempo tornar o conteúdo acessível e inclusivo.

**Se o futuro é cada vez mais algorítmico, como preservar a autenticidade dos nossos sentidos?**

Passa por um consumo consciente, diversidade de fontes e experiências diretas. A tecnologia pode mediar o que vemos ou ouvimos, mas cabe a cada um escolher, refletir e experienciar de forma plena, garantindo que a interpretação e a emoção continuam a ser humanas. ●

**Anoitecer, «Sóror Saudade» de Florbela Espanca, pela voz de Mia Tomé**



**ELEGÂNCIA,  
MODERNIDADE E  
COMPETÊNCIA**



**Hospedeiras  
de Portugal**

**A *imagem* do seu evento**

[www.hospedeiras-portugal.pt](http://www.hospedeiras-portugal.pt)

[www.hospedeiras-portugal.pt](http://www.hospedeiras-portugal.pt)



António Bacalhau  
Head of Cloud & Cybersecurity,  
Capgemini Portugal

# O Futuro das Organizações é Humano, Ético e Assente em Cloud Cognitiva

## Transformação organizacional: do Digital ao Humano

**D**urante anos, a transformação digital foi encarada como um exercício essencialmente tecnológico: modernizar sistemas, migrar para a *cloud*, automatizar processos. Hoje, essa abordagem revela-se insuficiente. A convergência entre Inteligência Artificial, *cloud* e automação, aliada a um novo ciclo regulatório, com enquadramentos como NIS2, DORA e o *AI Act*, elevou a tecnologia a um elemento central da estratégia empresarial, da gestão do risco e da resiliência económica.

A tecnologia deixou de ser um simples suporte operacional. Tornou-se um fator estrutural de confiança, soberania e continuidade do negócio, profundamente integrado no modelo de governação das organizações. Neste contexto, o verdadeiro desafio já não reside apenas na adoção de novas plataformas, mas na capacidade de liderança para as integrar de forma consciente, segura e alinhada com os objetivos do negócio.

A experiência acumulada na Capgemini nas áreas de *cloud*, inteligência artificial, governação e cibersegurança, confirma uma realidade cada vez mais evidente: a

inovação só cria valor sustentável quando coloca as pessoas no centro, tem como alicerces princípios éticos claros e arquiteturas robustas e resilientes.

### Inteligência Artificial e Cloud: eficiência com novos riscos

A adoção da Inteligência Artificial, incluindo a IA Generativa, trouxe ganhos relevantes de eficiência, de escala e de velocidade de decisão. Contudo, expôs também desafios estruturais que não podem ser ignorados: a opacidade algorítmica, a dependência tecnológica, bem como superfícies de ataques mais amplas e uma pressão regulatória crescente.

Estes desafios tornam-se particularmente visíveis em ambientes híbridos e *multicloud*, característicos da atual fase de maturidade, frequentemente designada por Cloud 3.0, onde as organizações procuram simultaneamente resiliência, portabilidade, soberania e governação de serviços críticos.

A falta de visibilidade transversal, a escassez de competências especializadas e a dependência de grandes fornecedores globais, criam tensões reais entre a inovação e o controlo. Tecnologia sem governação amplifica o risco;

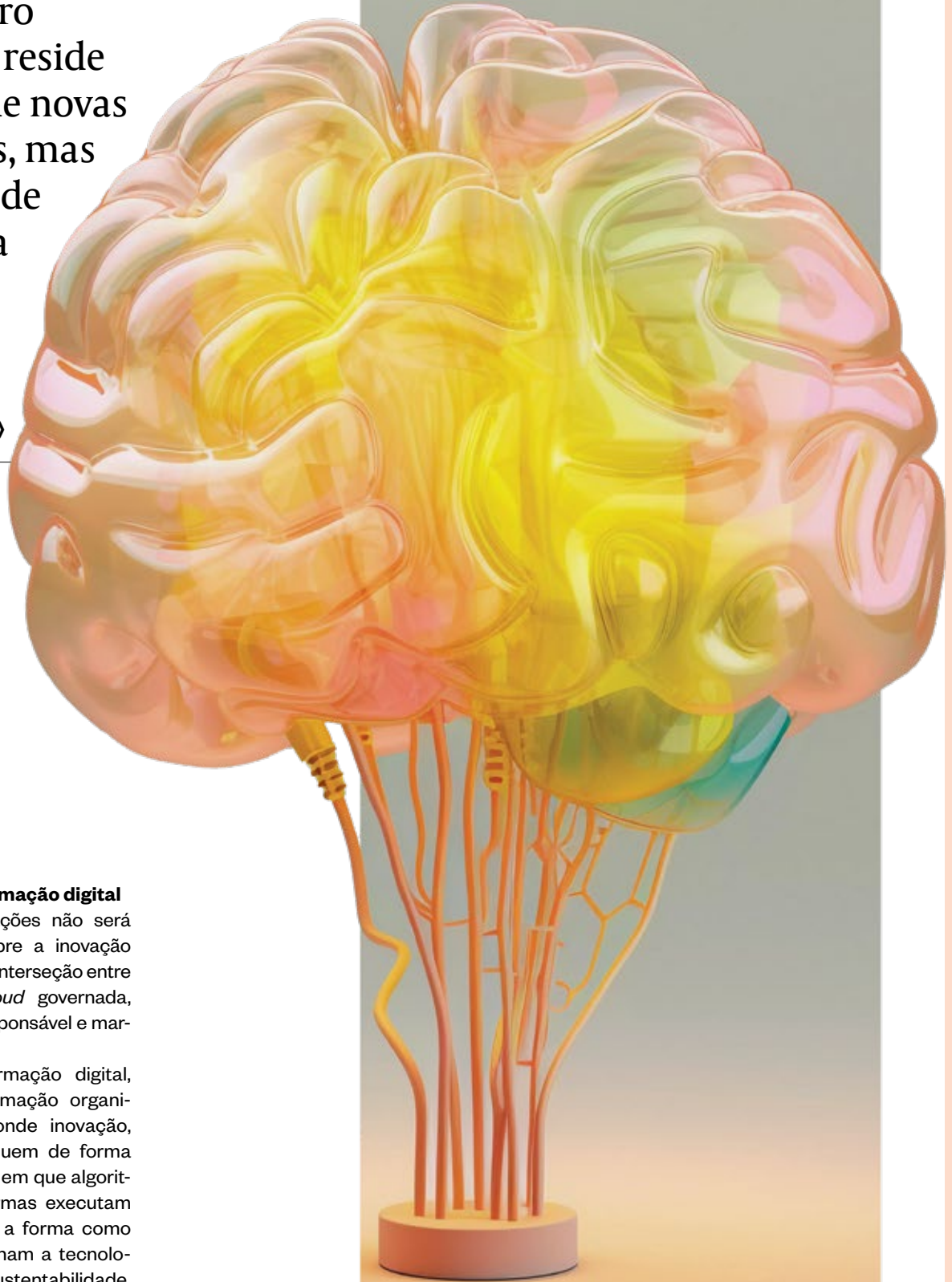
governação sem evolução tecnológica limita a capacidade de competir e escalar a IA. Pelo que o verdadeiro desafio está na integração consciente destes dois vetores.

### Confiança: o novo capital económico

À medida que a IA e a *cloud* transformam as organizações em sistemas cognitivos, capazes de aprender, decidir e interagir em tempo real, a confiança emerge como um novo ativo económico crítico.

Incidentes de segurança, falhas tecnológicas ou automações mal concebidas, têm atualmente impacto direto na reputação e no valor de mercado das organizações. A perceção do mercado já não depende apenas de produtos ou serviços, mas da forma como a tecnologia é governada e eticamente integrada nas estratégias de negócio. Neste cenário, a qualidade da decisão humana torna-se um diferencial competitivo. As organizações mais resilientes são aquelas que desenvolvem lideranças com clareza cognitiva, inteligência emocional e capacidade de decisão sob pressão, especialmente em contextos altamente regulados e automatizados.

«O verdadeiro desafio não reside na adoção de novas plataformas, mas na capacidade de liderança para as integrar de forma consciente.»



#### **Para além da transformação digital**

O futuro das organizações não será construído apenas sobre a inovação tecnológica. Surgirá na interseção entre liderança humana, *cloud* governada, inteligência artificial responsável e marcas confiáveis.

Mais do que transformação digital, vivemos uma transformação organizacional consciente, onde inovação, risco e confiança evoluem de forma integrada. Num mundo em que algoritmos decidem, plataformas executam e sistemas aprendem, a forma como as organizações governam a tecnologia determinará a sua sustentabilidade, legitimidade e relevância económica. ●



Pedro Tavares  
Head of Marketing, Galileu

# A Corrida Digital Ganha-se na Preparação

**N**a corrida da transformação digital, muitas organizações arriscam o seu desempenho ao concentrar-se demasiado na velocidade de arranque e menos na preparação necessária para sustentar o percurso. Mas na adoção de tecnologia, importa perceber se estão a ser criadas as condições para que essa mudança tenha impacto, consistência e continuidade. Tal como numa corrida, não basta arrancar depressa: é preciso preparação, estratégia e capacidade para sustentar o avanço.

É nessa preparação que a tecnologia, a ética e a inovação se cruzam, como três dimensões da mesma realidade. Neste contexto, a Inteligência Artificial tornou-se um bom teste à maturidade das organizações. A sua adoção promete ganhos de eficiência, escala e produtividade, mas também levanta questões concretas: que soluções fazem realmente sentido para a organização? Que impacto se pretende gerar? Que decisões podem, ou não, ser apoiadas por IA? Que riscos existem ao nível do erro, do enviesamento ou da opacidade? E até que ponto estão as equipas preparadas para usar estas ferramen-

tas de forma responsável?

No caso da IA, a relação entre as três dimensões torna-se especialmente visível. Sem uma estratégia tecnológica clara, a adoção pode ser desorganizada e pouco eficaz. Sem inovação, a IA pode até ser introduzida na organização, mas o seu potencial de mudança relevante fica por concretizar. Sem ética, abre-se espaço a práticas pouco transparentes, à dependência acrítica das respostas geradas e à erosão da confiança interna e externa. O desafio, por isso, não está apenas em introduzir tecnologia, mas em integrá-la com sentido.

Mas a adoção de tecnologia só produz valor real quando encontra competências que a sustentem. Com a IA a integrar-se cada vez mais nas rotinas de trabalho, ganham especial relevância competências como comunicação, colaboração, adaptabilidade, pensamento crítico, capacidade de decisão e liderança. Sem elas, a transformação pode até avançar depressa, mas dificilmente se consolida.

Neste contexto, a formação tem um papel relevante que vai além da atualização técnica, abrangendo também o desenvolvimento de competências essenciais para interpretar riscos,

«A adoção de tecnologia só produz valor real quando encontra competências que a sustentem.»

enquadrar a mudança, promover inovação de forma sustentada e reforçar uma cultura de responsabilidade. Para inovar de forma consequente, não basta alterar processos ou adotar novas soluções; é preciso garantir que essa mudança melhora a forma como a organização trabalha, decide e evolui. É isso que distingue as organizações que conseguem chegar mais longe nesta corrida. A capacidade de acelerar é importante, mas o futuro decide-se também na preparação: nas escolhas que se fazem, nas condições criadas para promover inovação e na garantia de que o progresso não acontece à custa do bom senso nem da ética. ●

Cursos GALILEU

# AUTOMATIZAÇÃO DE PROCESSOS PARA AUMENTAR PRODUTIVIDADE E COLABORAÇÃO NAS EQUIPAS

*Desenvolva competências com nova oferta formativa da GALILEU em Power Automate*

**Sabia que?** Colaboradores envolvidos em casos de automatização de elevado impacto poupam, em média, **200 horas por ano**, o que equivale a um **ganho de produtividade de cerca de 10 % por colaborador** nas tarefas automatizadas.

Fonte: The Total Economic Impact™ Of Microsoft 365 For Business, Forrester, 2025

**POWER AUTOMATE  
FUNDAMENTAL** 14h

**POWER AUTOMATE E EXCEL** 7h

**POWER AUTOMATE E TEAMS** 7h

**POWER AUTOMATE E  
OUTLOOK** 7h

**POWER AUTOMATE E  
SHAREPOINT:  
AUTOMATIZAÇÕES COM IA** 7h

Saiba mais:



# Quando a Confiança se Torna o Verdadeiro Superpoder

**H**á uma verdade que o cinema quase nunca mostra: ser super-herói não significa conseguir salvar tudo. É possível deter vilões, evitar catástrofes e resgatar pessoas em perigo, mas quando um telemóvel cai à água, se estilhaça no chão ou começa a dar sinais de vida estranha depois de um acidente, nem sempre há superpoder que resolva.

Na cultura contemporânea, os super-heróis ocupam o lugar que a academia associa ao mito moderno, figuras simbólicas que representam força, proteção, coragem e capacidade de resposta perante o caos. Mas há uma ironia especialmente feliz nessa ideia: mesmo quem salva cidades inteiras nem sempre consegue salvar o seu próprio equipamento. O Super-Homem pode voar, mas não seca um *smartphone* mergulhado. O Homem-Aranha domina aranha-céus, mas dificilmente resolve uma bateria que decidiu entrar em greve. E nem o Batman, com todo o seu arsenal, parece ter grande vantagem perante um ecrã partido às oito da manhã de uma segunda-feira.

É precisamente nessa tensão entre o imaginário heroico e a vulnerabilidade do quotidiano que a iServices consolida o seu posicionamento: ser a marca

«O mito do herói invencível continua a fascinar-nos, mas a vida real exige outra competência, restaurar com rapidez e confiança aquilo que, à partida, parecia perdido.»

a que até os super-heróis recorreriam quando a tecnologia falha. Porque até os sistemas mais avançados dependem de cuidado, manutenção e recuperação. O mito do herói invencível continua a fascinar-nos, mas a vida real exige outra competência, restaurar com rapidez e confiança aquilo que, à partida, parecia perdido.

Há 15 anos no mercado, com mais de 140 lojas em cinco geografias, a iServices já salvou mais de 500 mil equipamentos, serviu 1 milhão de clientes só em 2025 e realiza a maioria das reparações de *smartphones* em cerca de 30 minutos. A vida real raramente exige actos épicos. Exige, isso sim, soluções fiáveis, acessíveis e rápidas para problemas concretos. E exige marcas capazes de devolver normalidade, sem capa, sem efeitos especiais e sem banda sonora dramática.

O mesmo racional aplica-se ao segmento dos equipamentos recondicionados. Num mercado em que a confiança pesa tanto quanto o preço, oferecer 36 meses de garantia, pagamento até 4 vezes sem juros e uma classificação de 4,8 estrelas no Trustpilot, suportada por mais de 80 mil *reviews*, não é apenas uma proposta comercial competitiva. É uma afirmação de maturidade, consistência e segurança. E isso vale mais, no mundo real, do que a regeneração do Wolverine ou a autoconfiança inesgotável do Deadpool. Talvez seja esse o ponto essencial: liderança, hoje, não é parecer extraordinário. É ser indispensável quando os outros falham. Porque salvar o mundo impressiona, mas salvar o equipamento de que depende a (nossa) vida de todos os dias, convenhamos, também não é pouco. ●

**Em Parceria com iServices**

# iServices

Reparação Multimarca

QUANDO A  
TECNOLOGIA  
**FALHA,**  
É A EXPERIÊNCIA  
**QUE FUNCIONA!**

Mais de **500 mil equipamentos** reparados



Reparações  
na Hora



Técnicos  
Especializados



Garantia  
≥ 2 anos



Encontre todas  
as ofertas no  
nosso site



iservices.pt



Margarida Segard  
Diretora do ISQ Academy

# Com IA, o Líder Será Útil no Comando?

A tecnologia já não é uma promessa, é contexto real e diário. E um amplificador de cada um de nós, que amplifica tanto o potencial como o risco. Está integrada nos processos, influencia decisões, molda prioridades e redefine relações dentro das organizações. A questão deixou de ser se usamos tecnologia, e passou a ser como decidimos com ela.

Hoje, a Inteligência Artificial participa, direta ou indiretamente, em decisões operacionais, estratégicas e humanas. No entanto, em muitas organizações, essa influência cresce mais rápido e desalinhada, sem modelo de Governança que a enquadre, discipline e reduza o risco.

A liderança do futuro constrói-se num equilíbrio dinâmico entre três dimensões indissociáveis: tecnologia, ética e inovação. A tecnologia potencia escala, eficiência e velocidade. A inovação permite repensar modelos, criar valor e antecipar o futuro.

A ética assegura direção, confiança e legitimidade. Separadas, estas dimensões são insuficientes. Juntas, tornam-se estruturantes.

A Economia 5.0, que tenho vindo a defender, reforça precisamente esta integra-

«O futuro não será definido por quem adota mais tecnologia, mas por quem a integra com mais consciência.»

ção: a tecnologia como meio, e não como fim; a inovação com propósito; e as pessoas no centro da criação de valor.

Muitas empresas utilizam IA de forma fragmentada, em tarefas isoladas, sem integração real nos processos críticos. Falta governança, falta literacia digital, falta confiança. E, sobretudo, falta liderança. Sem liderança clara, a tecnologia não transforma, apenas automatiza. A adoção de IA cresce, mas a qualidade da decisão nem sempre acompanha essa evolução.

O Regulamento Europeu de Inteligência Artificial introduz um elemento essencial para a liderança: a classificação do risco entre o risco inaceitável (proibidíssimo) e o risco mínimo. Por outro lado, a

regulação não deve ser vista como um obstáculo à inovação, mas como um mecanismo de confiança e de desenvolvimento sustentável.

Liderar no contexto da IA exige capacidade de distinguir, avaliar e decidir com consciência do risco. Neste novo contexto, emerge um novo perfil de liderança: o líder 5.0. Não é apenas um gestor de resultados, nem um entusiasta da tecnologia. É alguém que integra três dimensões fundamentais: Pessoas (desenvolvimento, confiança, bem-estar e participação); Performance (resultados sustentáveis, eficiência e criação de valor); Sustentabilidade; impacto ambiental, social e ético

Este líder compreende que a decisão não é apenas técnica, é também humana. E sabe que a tecnologia pode amplificar tanto o melhor como o pior das organizações. A tecnologia pode apoiar, mas nunca substituir, esta capacidade.

O futuro não será definido por quem adota mais tecnologia, mas por quem a integra com mais consciência. O verdadeiro risco não está na Inteligência Artificial, mas na ausência de liderança à altura do seu impacto. Porque, no final do dia, a questão não é o que a tecnologia pode fazer. É o que escolhemos fazer com ela, com consciência e com propósito. ●



ACADEMY

# LIDERANÇA 5.0

CONSCIÊNCIA • DECISÃO • IMPACTO



TECNOLOGIA

Escala e eficiência  
na decisão



ÉTICA

Confiança e legitimidade  
organizacional



INOVAÇÃO

Transformação  
com propósito



EXPLORE OS NOSSOS PROGRAMAS EM LIDERANÇA

# Máquinas para o Mecânico, Humanos para o Significativo

 **Anel Imanbay**, Fundadora do TEDxMarvila, Keynote Speaker, Consultora de negócios, Investigadora de doutoramento

As conversas mais ruidosas sobre a Inteligência Artificial (IA) tendem a oscilar entre dois extremos: utopia e colapso. Por um lado, a IA vai resolver tudo, por outro, vai destruir empregos, confiança e a ordem social. Ambas as perspetivas falham pontos mais profundos. A verdadeira promessa da IA não é uma inteligência maior. É a oportunidade de deixar de forçar os seres humanos a viver como máquinas.



Essa pode ser a questão mais importante da próxima década: não se a tecnologia consegue pensar melhor do que nós, mas sim se nos pode libertar da forma cada vez mais mecânica que muitos de nós já vivemos: processar emails, formatar apresentações, organizar dados, gerir tarefas administrativas, cumprir sistemas e responder a intermináveis exigências de baixo nível sobre o nosso tempo e atenção.

Grande parte da vida moderna não é preenchida por trabalho profundamente humano. É repetitiva, transaccional e entorpecente. Nesse sentido, o melhor futuro para a IA não é aquele em que as máquinas se tornam mais humanas, mas sim aquele em que os humanos são libertados das partes da vida que se assemelham a máquinas. Mas há um senão!

As mesmas tecnologias que podem eliminar tarefas penosas também nos podem esvaziar de significado. É por isso que o verdadeiro desafio não é quanto automatizamos, mas sim saber o que nunca deverá ser automatizado logo desde o início.

Pensei nesta tensão em todas as fases da minha carreira. Como analista financeiro na EY, vi como a tomada de decisão orientada por dados podia criar rapidez e eficiência, enquanto reduzia a complexidade humana a métricas numa folha de cálculo. Mais tarde, na área dos videojogos, observei como os sistemas digitais moldavam o com-

portamento de milhões de pessoas em tempo real. Um único jogo podia atrair 50 milhões de jogadores em menos de seis meses. A essa escala, a tecnologia nunca é apenas uma ferramenta neutra. Cada ciclo de recompensa, cada notificação, cada sistema de recomendação está, silenciosamente, a dizer às pessoas para onde olhar, o que valorizar e como se comportar.

O que os videojogos me ensinaram é que a otimização nunca é inocente.

Os sistemas funcionavam. Aumentavam o envolvimento, reforçavam a retenção e impulsionavam o crescimento. Mas também levantavam questões mais profundas. Quem decide o que é amplificado? Que formas de comportamento estão a ser recompensadas? Que tipos de atenção estão a ser extraídos, e a que custo? Muito antes de a IA se tornar tema de debate público, os produtos digitais já estavam a condicionar o comportamento humano em grande escala. A inovação avançava rapidamente. A reflexão não. Essa mesma tensão está no centro da minha investigação académica. Em trabalhos revistos por pares com colegas da NOVA e da Penn State, analisámos o que acontece quando a IA substitui o julgamento humano em serviços de luxo. Em quatro estudos, verificámos que recomendações geradas por IA reduziam a perceção de singularidade dos consumidores e contribuíam para a diluição da marca. Noutra investigação sobre IA imersiva na hotelaria de luxo, concluímos que experiências



impulsionadas por IA diminuía a vontade das pessoas de utilizar esses serviços e reduziam o valor de luxo percebido.

A tecnologia tinha bom desempenho. Mas o desempenho, por si só, não era suficiente.

Em setores onde as pessoas valorizam discernimento, cuidado, singularidade e reconhecimento emocional, a IA pode enfraquecer precisamente aquilo que deveria reforçar. Pode tornar uma experiência mais eficiente, mas menos significativa. Mais escalável, mas menos especial. Talvez mais inteligente, mas menos humana.

É aqui que grande parte da conversa pública fica aquém.

Continuamos a perguntar se a IA é ética, inovadora e poderosa. São questões válidas, mas incompletas. A pergunta mais incisiva é esta: que tipos de valor humano estamos dispostos a trocar em nome da otimização? Porque nem tudo melhora quando se elimina a fricção. Alguma fricção é desperdício. Outra é precisamente o essencial.

Ninguém sonha passar mais tempo em tarefas administrativas. Poucas pes-

soas se sentem realizadas a gerir caixas de entrada ou a fazer relatórios rotineiros. Esses são exatamente os fardos que a tecnologia deve ajudar a carregar. Mas o julgamento, a intimidade, o reconhecimento, a confiança, a criatividade e a sensação de ser verdadeiramente visto por outra pessoa não são ineficiências a eliminar.

São algumas das partes mais valiosas da vida.

É por isso que acredito que os líderes que vão definir a próxima década não são os que adotam tecnologia mais rapidamente. São os que sabem o que deve permanecer humano.

Aquilo que muitas vezes desvalorizamos como *soft skills* está a tornar-se o fator diferenciador mais difícil. Julgamento. Confiança. Discernimento emocional. Coragem moral. A capacidade de alinhar pessoas em torno de significado. À medida que mais execução é automatizada, estas capacidades não se tornam menos importantes, tornam-se decisivas.

Vejo isto todos os dias no *TEDxMarvella*, uma plataforma construída inteiramente por voluntários. Não teria nem

## «A pergunta mais incisiva é esta: que tipos de valor humano estamos dispostos a trocar em nome da otimização?»

metade do impacto que tem se não fosse movida por voluntariado. As pessoas participam porque acreditam na ideia, na comunidade e no que pode acontecer quando alguém dedica o seu tempo e energia a algo maior do que si próprio. A tecnologia pode apoiar esse tipo de trabalho, mas não o pode gerar. Nenhuma máquina pode voluntariar-se em nome de uma crença.

No *What's Next Summit* da Porto Business School, desafiei a audiência a deixar de tratar a tecnologia como neutra. Cada conjunto de dados reflete escolhas. Cada algoritmo transporta pressupostos. Cada sistema automatizado privilegia determinados resultados em detrimento de outros. A verdadeira responsabilidade da liderança não é apenas implementar estes sistemas, mas decidir onde pertencem e onde não.

A IA pode eliminar tarefas penosas. Pode alargar o acesso. Pode melhorar sistemas que desperdiçam tempo e energia humanos. Essa é a sua promessa.

Mas não nos pode dizer o que é sagrado. Não pode determinar o que deve permanecer lento, relacional, imperfeito ou belamente ineficiente. Essa continua a ser a nossa função.

O futuro não pertencerá às organizações que automatizam tudo. Pertencerá àquelas que têm o discernimento para saber que partes da vida devem tornar-se mais fáceis e quais nunca devem ser entregues. ●



João Cunha

Vice-presidente de Serviços  
Digitais e Transformação  
da TP em Portugal

# Tecnologia, Ética e Inovação

## Construir o futuro que queremos habitar

**V**ivemos numa era em que a tecnologia deixou de ser uma ferramenta e é um agente ativo na forma como tomamos decisões, criamos valor e definimos o futuro coletivo. Algoritmos sugerem rotas, sistemas automatizam processos, e a inteligência artificial digere complexidade com uma precisão que, há uma década, seria impenável. A velocidade da inovação é muito elevada, e com ela surge uma questão que nenhuma empresa, líder ou cidadão pode ignorar: estamos a construir um futuro que queremos, de facto, habitar?

O verdadeiro poder da tecnologia não reside no que ela consegue fazer, mas no modo como escolhemos utilizá-la. A mão humana deve permanecer soberana, não como travão ao progresso, mas como bússola que orienta a dire-

ção e dá sentido à velocidade. É neste equilíbrio delicado que nasce o conceito de liderança digital responsável, assente num triângulo essencial: tecnologia, ética e inovação. Três vértices que, separados, perdem força; juntos, definem o caminho para um desenvolvimento sustentável e verdadeiramente legítimo.

Integrar valores humanos em sistemas inteligentes é hoje um dos maiores desafios das organizações que operam num mundo cada vez mais algorítmico. A confiança não se constrói apenas com resultados – constrói-se com transparência, com responsabilidade clara e com a capacidade de explicar as decisões que os algoritmos tomam em nosso nome. Num ambiente cada vez mais automatizado, as perguntas tornam-se inevitáveis: quem responde pelos erros das máquinas? Quem define os limites éticos do que é aceitável?

E, sobretudo, quem garante que esses limites são respeitados quando os incentivos económicos apontam noutra direção?

Inovar com propósito não significa desacelerar o progresso. Significa avançar com consciência e intencionalidade. As empresas que lideram de forma verdadeiramente sustentável percebem que a ética não é um obstáculo à inovação, é a sua fundação mais sólida. Uma cultura organizacional orientada por valores, aliada a uma regulação transparente e proporcional, não limita o que se pode construir: garante que o que se constrói seja resiliente, confiável e duradouro.

O triângulo do futuro é, acima de tudo, um convite permanente à responsabilidade partilhada entre todos os atores da sociedade digital. Tecnólogos, líderes empresariais, reguladores e cidadãos têm um papel ativo e insubstituível a desempenhar nesta equação coletiva. A questão central já não é apenas o que a tecnologia pode fazer – é o que ela deve fazer, como garantimos que serve verdadeiramente o interesse humano, e de que forma asseguramos que o caminho que trilhamos hoje é aquele que queremos deixar como legado consciente e duradouro para as gerações seguintes. ●

«A mão humana deve permanecer soberana, não como travão ao progresso, mas como bússola que orienta a direção e dá sentido à velocidade.»

# A liderar a transformação digital



da publicidade  
exterior.

JCDecaux  
A PRÓXIMA GERAÇÃO DE CIDADES