

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A Empresa Que Comprou Inteligência Artificial e Esqueceu de Inovar

Publicado em 2026-09-01 11:48:00



A Empresa Que Comprou Inteligência Artificial e Esqueceu de Inovar

Tecnologia, cultura empresarial e a diferença entre instalar IA e construir o futuro

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

diferença entre adoptar uma ferramenta e inovar começa quando a organização deixa de perguntar apenas onde pode colocar IA e passa a perguntar como reconstruiria processos, produtos e decisões se começasse hoje.

Há qualquer coisa de extraordinariamente previsível na relação das empresas com as grandes revoluções tecnológicas.

Surge uma tecnologia nova.

Primeiro é ignorada.

Depois é ridicularizada.

A seguir começa a aparecer nas conferências.

Depois entra nos PowerPoints.

Finalmente instala-se o pânico.

“Os concorrentes já estão a usar.”

E nesse momento começa a corrida.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Com a cloud.

Com os smartphones.

Com as redes sociais.

Com o Big Data.

Com a transformação digital.

Agora acontece novamente com a Inteligência Artificial.

A diferença é que desta vez a tecnologia pode realmente transformar quase todas as actividades intelectuais dentro de uma organização.

O que torna ainda mais perigosa a velha tendência empresarial de confundir:

adoptar tecnologia com inovar.

Toda a gente já tem IA

Os números impressionam.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Parece que a revolução aconteceu.

Mas há um pequeno detalhe.

Apenas cerca de 7% **declaravam ter escalado completamente a IA através da organização**. Quase dois terços permaneciam essencialmente em experimentação ou projectos-piloto.

Temos portanto uma situação fascinante.

Quase toda a gente tem IA.

Muito pouca gente transformou realmente a empresa com ela.

Isto merece atenção.

Porque significa que milhares de organizações fizeram aquilo que sempre fazemos quando surge uma tecnologia poderosa:

compraram a ferramenta antes de compreenderem completamente o problema.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A primeira fase foi inevitável.

Era preciso ter IA.

Criaram-se assistentes.

Chatbots.

Copilots.

Ferramentas internas.

Geradores de relatórios.

Resumidores de reuniões.

Sistemas para escrever emails.

Soluções para produzir apresentações.

Algumas extremamente úteis.

Outras essencialmente responsáveis por permitir que uma pessoa utilize inteligência artificial para escrever uma mensagem que outra pessoa utilizará inteligência artificial para resumir.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Inovar não significa fazer a mesma coisa mais depressa

Aqui começa o verdadeiro problema.

Muitas empresas estão a utilizar IA para executar mais depressa aquilo que já faziam.

Responder a emails.

Produzir relatórios.

Gerar documentos.

Criar apresentações.

Pesquisar informação.

Escrever código.

Isso pode aumentar produtividade.

E produtividade é importante.

Mas **não é necessariamente inovação.**

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Continuamos apenas a produzir um relatório inútil.

Mais eficientemente.

A pergunta errada

Grande parte das organizações começa a adopção de IA perguntando:

“Onde podemos utilizar inteligência artificial?”

É uma pergunta compreensível.

Mas talvez seja a pergunta errada.

A pergunta realmente interessante seria:

“Se construíssemos hoje esta empresa de raiz, sabendo que existe inteligência artificial, como a organizaríamos?”

Essa pergunta é muito mais perigosa.

Porque pode levar a concluir que:

alguns processos desapareceriam, alguns departamentos seriam reorganizados, algumas funções

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

É aí que começa a inovação.

E é precisamente aí que muitas organizações ficam nervosas.

Porque inovação verdadeira incomoda

Comprar software é relativamente fácil.

Alterar uma organização é difícil.

Software tem preço.

Transformação tem conflitos.

Quando instalamos uma ferramenta de IA, ninguém perde necessariamente território.

Quando redesenhamos um processo, alguém pode perder autoridade.

Quando automatizamos uma função, alguém pode perder tarefas.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

que passou anos a produzir informação que ninguém utilizava.

Quando eliminamos reuniões, pode finalmente perceber-se que algumas pessoas tinham construído carreiras inteiras à volta de convocá-las.

A inovação tecnológica é confortável.

A inovação organizacional nem sempre.

O grande cemitério dos pilotos de IA

Há um fenómeno empresarial que começamos a conhecer bem.

O projecto-piloto.

É aprovado.

Tem orçamento.

Tem apresentação.

Tem nome.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Os resultados são interessantes.

Realiza-se uma apresentação à administração.

Todos dizem:

“Fantástico.”

E depois nada acontece.

O projecto fica numa espécie de purgatório corporativo entre:

“prova de conceito bem sucedida”

e

“ninguém sabe exactamente quem deve alterar os processos para isto entrar em produção”.

A McKinsey encontrou precisamente esta diferença entre adopção e escala: a utilização da IA cresceu rapidamente, mas a maioria das empresas ainda não redesenhou suficientemente os fluxos de trabalho para transformar experiências locais em valor empresarial.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Durante muitos anos a transformação digital conseguiu sobreviver mantendo essencialmente intacta a estrutura empresarial.

Substituímos papel por PDF.

Servidor local por cloud.

Telefone por videoconferência.

Folha Excel por dashboard.

Arquivo por SharePoint.

A essência de muitos processos permaneceu.

A IA é diferente.

Porque interfere directamente com aquilo que durante séculos foi considerado domínio exclusivamente humano:

trabalho cognitivo.

Ler.

Escrever.

Analisar.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Comparar.

Classificar.

Resumir.

Planear.

Criar.

Tomar decisões assistidas.

Isto significa que não estamos simplesmente a substituir ferramentas.

Estamos a alterar a divisão do trabalho entre humanos e máquinas.

A unidade fundamental da empresa está a mudar

A empresa tradicional foi construída em torno do trabalhador.

Uma pessoa.

Um cargo.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Um salário.

Mas começa a surgir outra unidade produtiva:

**humano + IA + automação + software +
conhecimento externo.**

Um programador já não trabalha apenas com aquilo que sabe.

Trabalha com bibliotecas open-source criadas por milhares de pessoas e com sistemas de IA capazes de analisar documentação e gerar código.

Um investigador pode consultar milhares de artigos em horas.

Um gestor pode explorar cenários rapidamente.

Um designer pode produzir dezenas de alternativas.

Um analista pode construir modelos sem começar cada trabalho numa folha vazia.

O trabalhador começa a transformar-se numa espécie de **micro-organização aumentada**.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Uma pessoa podera fazer o trabalho de uma pequena equipa

Esta frase assusta.

Mas não significa necessariamente desemprego
massivo.

Significa que a fronteira do que uma pessoa consegue
produzir está a deslocar-se.

Um programador competente com IA pode fazer mais.

Um investigador competente com IA pode explorar
mais hipóteses.

Um empreendedor pode testar ideias que
anteriormente exigiam capital significativo.

Uma PME pode criar capacidades antes reservadas a
grandes empresas.

O resultado poderá ser uma enorme democratização da
capacidade empresarial.

Mas há uma condição.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

E aumenta também extraordinariamente a velocidade com que alguém que não sabe o que está a fazer pode produzir resultados convincentes.

A mediocridade também ganhou turbo

Este é um aspecto pouco discutido.

A IA democratiza excelência.

Mas também democratiza produção medíocre em escala industrial.

Nunca foi tão fácil produzir:

texto razoável, código razoável, design razoável, apresentações razoáveis, análises razoáveis.

E talvez esteja aqui uma das grandes armadilhas empresariais.

Uma organização pode começar a produzir uma quantidade colossal de trabalho aparentemente

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Mais código.

Mais conteúdo.

Mais análises.

Mais apresentações.

A abundância de produção pode esconder pobreza de decisão.

A produtividade do lixo continua a ser lixo

Imagine uma organização que produz cem relatórios mensais.

Chega a IA.

Agora consegue produzir mil.

A produtividade aumentou 900%.

Parabéns.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Esta distinção será fundamental na próxima década:

output não é valor.

A IA pode aumentar brutalmente output.

A gestão continuará responsável por descobrir onde existe valor.

Os líderes começam a perceber a diferença

Os dados recentes começam precisamente a mostrar uma bifurcação.

Na investigação da BCG, apenas cerca de **5% das empresas estudadas estavam a gerar valor significativo de IA em escala**, enquanto cerca de **60% ainda obtinham pouco valor material** apesar do investimento.

As organizações líderes não utilizavam IA apenas para pequenas melhorias de eficiência: estavam a redesenhar processos e a aplicá-la em crescimento, inovação e funções centrais do negócio.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Como posso reduzir 20% do tempo desta tarefa?”

Outra pergunta:

“Porque existe esta tarefa?”

A primeira optimiza.

A segunda inova.

Eficiência é apenas a primeira camada

A maioria das empresas começa naturalmente pela eficiência.

É fácil medir.

Horas poupadas.

Custos reduzidos.

Tickets resolvidos.

Código produzido.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

de IA.

Mas as empresas que estavam a obter maior valor acrescentavam frequentemente outros objectivos:

crescimento e inovação.

Isto talvez seja a diferença entre duas eras.

Na primeira usamos IA para fazer melhor o que existe.

Na segunda usamos IA para criar coisas que antes não existiam.

**A verdadeira inovação começa
quando deixamos de copiar o
passado**

Há uma tentação compreensível.

Quando aparece uma tecnologia nova, tentamos encaixá-la nos processos antigos.

Foi assim com os primeiros computadores.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Transformamos catálogos em páginas web.

Foi assim com smartphones.

Adaptámos páginas de computador a ecrãs pequenos.

Só mais tarde apareceram aplicações verdadeiramente nativas dessas tecnologias.

Com a IA acontecerá o mesmo.

Neste momento estamos ainda frequentemente a colocar inteligência artificial dentro da empresa tradicional.

A verdadeira mudança acontecerá quando começarmos a construir **empresas concebidas desde origem para trabalhar com inteligência artificial.**

A empresa AI-native

Como seria?

Provavelmente teria equipas menores.

Mais autonomia.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Dados organizados.

Agentes especializados.

Software modular.

Poucos processos burocráticos.

Decisões rápidas.

Aprendizagem contínua.

Humanos concentrados onde julgamento, criatividade, responsabilidade e contexto são realmente importantes.

E máquinas a executar grande parte da rotina cognitiva.

Não significa uma empresa sem pessoas.

Significa uma empresa onde pessoas deixam de competir com máquinas naquilo que máquinas fazem melhor.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Durante décadas dissemos:

informação é poder.

Isso está a mudar.

Informação tornou-se abundante.

Todos têm acesso a enormes quantidades.

A IA consegue pesquisar e sintetizar volumes gigantescos.

O activo escasso começa a ser outro:

capacidade de formular boas perguntas e transformar informação em decisão.

Isto favorece organizações curiosas.

Experimentais.

Pouco hierárquicas.

Que permitem ideias circular.

Que toleram erro inteligente.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

perguntas morrerá lentamente

Há organizações onde perguntar:

“Porque fazemos assim?”

é considerado quase uma provocação.

A resposta chega rapidamente:

“Porque sempre foi assim.”

Na era da IA esta cultura tornar-se-á particularmente perigosa.

Porque a velocidade de mudança aumentará.

Modelos melhorarão.

Custos cairão.

Novos concorrentes aparecerão.

Pequenas equipas conseguirão entrar em mercados antes protegidos por escala.

Aquilo que funcionou durante vinte anos poderá deixar de funcionar em dois.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

funcionava ontem.

Inovação não é um departamento

Outra ideia que talvez devesse desaparecer.

O “Departamento de Inovação”.

Não porque seja inútil.

Pode desempenhar funções importantes.

Mas inovação não deveria estar confinada a uma sala com paredes coloridas onde seis pessoas usam post-its enquanto o resto da empresa continua exactamente igual.

Uma empresa inovadora não tem apenas pessoas responsáveis por inovação.

Tem processos que permitem que qualquer pessoa identifique problemas e experimente soluções.

A inovação deve estar espalhada.

Produção.

Vendas.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

RECURSOS HUMANOS.

Finanças.

Atendimento.

Cada funcionário conhece ineficiências que a administração provavelmente nunca vê.

E aqui a IA pode ser extraordinária

Imagine uma empresa onde qualquer trabalhador consegue descrever um problema operacional a um sistema de IA.

O sistema:

analisa o processo, consulta documentação interna, identifica redundâncias, propõe automação, gera um pequeno protótipo, estima impacto e encaminha a proposta para avaliação.

De repente inovação deixa de depender exclusivamente de departamentos técnicos.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

escreve emails.

O programador também muda

Durante décadas o programador transformou especificações em software.

Agora a IA consegue gerar quantidades crescentes de código.

Isso não torna o programador inútil.

Muda aquilo que valorizamos nele.

Menos:

quantas linhas consegue escrever?

Mais:

qual problema está a resolver?

qual arquitectura escolheu?

que riscos identificou?

que hipóteses testou?

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A programação regressa curiosamente ao seu núcleo.

pensar.

O código torna-se progressivamente mais barato.

O julgamento continua caro.

O mesmo acontecerá com muitas profissões

Marketing.

Análise financeira.

Jurídico.

Engenharia.

Design.

Consultoria.

Investigação.

Gestão.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Primeiras análises.

Primeiros protótipos.

Primeiras alternativas.

O valor humano deslocar-se-á para:

escolher, questionar, validar, contextualizar, negociar, imaginar, assumir responsabilidade.

Aqueles que construíram a carreira exclusivamente em executar procedimentos repetíveis enfrentarão pressão.

Aqueles que compreendem problemas ganharão ferramentas extraordinárias.

A IA não elimina o talento.

**Aumenta o preço do verdadeiro
talento**

Pode parecer paradoxal.

Se todos têm IA, a tecnologia deixa progressivamente de ser diferenciadora.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

peçoas, cultura, dados, processos, conhecimento específico, capacidade de execução.

É exactamente aquilo que já aconteceu com computadores.

Nenhuma empresa se diferencia hoje porque tem computadores.

Todas têm.

A diferença está no que conseguem fazer com eles.

O mesmo acontecerá com IA.

Comprar o melhor modelo não será estratégia

Haverá uma fase em que empresas disputarão acesso aos melhores modelos.

É natural.

Mas modelos aproximam-se.

Open-source avança.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A vantagem sustentável unicamente estará apenas no modelo.

Estará em:

como a empresa organiza conhecimento à volta dele.

Dados próprios.

Processos próprios.

Integração.

Feedback.

Especialização.

Cultura.

Esse será o verdadeiro fosso competitivo.

**Os dados internos tornam-se
memória empresarial**

Uma organização acumula décadas de conhecimento.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Contratos.

Procedimentos.

Código.

Relatórios.

Decisões.

Projectos.

Erros.

Experiência.

Grande parte dessa memória encontra-se dispersa em servidores, pastas, aplicações e cabeças humanas.

A IA oferece uma possibilidade extraordinária:

**transformar memória dispersa em
conhecimento consultável.**

Isto pode reduzir brutalmente perda de conhecimento quando pessoas saem.

Pode acelerar aprendizagem.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

memórias decisões.

Mas requer algo menos espectacular:

dados organizados.

Governança.

Segurança.

Documentação.

Mais uma vez, inovação depende do trabalho pouco glamoroso que ninguém coloca na fotografia da conferência.

O maior problema continuará humano

Chegamos inevitavelmente aqui.

Uma empresa pode possuir tecnologia extraordinária.

Mas se:

as pessoas escondem informação, os departamentos competem internamente, as chefias têm medo de perder

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

“Isso aqui nunca funcionará”

a IA terá pouco efeito transformador.

Talvez produza emails melhores.

O sistema continuará igual.

A inovação exige segurança psicológica

Para inovar é preciso poder dizer:

“Não sei.”

“Talvez estejamos errados.”

“Vamos testar.”

“Não funcionou.”

“Aprendemos isto.”

Estas frases parecem simples.

Mas em muitas organizações são perigosas.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Um colaborador evita discordar.

O erro é escondido.

A experiência morre.

Nenhuma IA corrige automaticamente isto.

Falhar barato será uma vantagem competitiva

A IA reduz drasticamente o custo de prototipagem.

Isso permite uma nova filosofia empresarial:

experimentar muito, depressa e barato.

Em vez de passar um ano a planear um produto:

construir versão simples.

Mostrar.

Medir.

Aprender.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

mas IA torna-o muito mais poderoso.

Uma empresa que consegue testar cem ideias pelo custo a que outra testa dez terá vantagem.

Desde que saiba abandonar rapidamente noventa que não funcionam.

E aqui volta a surgir uma competência raríssima:

saber desistir.

As empresas adoram começar projectos e odeiam matá-los

Talvez porque matar um projecto implica admitir:

errámos.

O mercado não quis.

A hipótese era falsa.

O investimento não resultou.

É emocionalmente desagradável.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Nova equipa.

Reposicionamento estratégico.

Nova apresentação.

Finalmente transforma-se em programa plurianual.

A IA tornará esta tendência ainda mais perigosa porque será possível criar projectos com enorme rapidez.

A empresa inovadora terá de aprender não apenas a criar.

Mas também a **eliminar**.

A era da inovação abundante

Estamos a entrar num período estranho.

Ideias eram abundantes.

Execução era cara.

A IA torna execução muito mais barata.

Isso significa que teremos:

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Não faltará capacidade de construir.

Faltará:

critério.

Quem decide o que merece existir?

Esta talvez seja a pergunta empresarial mais importante dos próximos anos.

Se conseguimos produzir quase tudo, o que devemos produzir?

Que problema merece atenção?

Que necessidade é real?

Que produto melhora alguma coisa?

Que automação liberta pessoas em vez de simplesmente reduzir custos?

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Pode ajudar.

A responsabilidade continua humana.

Felizmente.

Ainda nos resta emprego.

A obsessão pela redução de custos pode matar a oportunidade

Há outro risco.

Administradores vêem IA e pensam imediatamente:

“Quantas pessoas posso retirar?”

É compreensível financeiramente.

Mas estrategicamente pode ser curto.

A maior revolução provavelmente não virá apenas de fazer as mesmas coisas com menos pessoas.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Serviços inteligentes.

Investigação acelerada.

Assistência permanente.

Novos mercados.

Novos modelos de negócio.

A empresa que utiliza IA apenas para cortar custos pode tornar-se mais eficiente.

A empresa que a utiliza para criar poderá tornar-se maior.

É aí que os líderes começam a separar-se

A BCG encontrou precisamente isto: organizações que retiram maior valor da IA não a tratam apenas como instrumento de produtividade.

Investem em redefinir funções centrais, inovação e novos produtos.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Reinventar é outra coisa.

E o segundo verbo será provavelmente muito mais importante.

A inovação já não poderá esperar pelo plano quinquenal

O ritmo tecnológico tornou os velhos ciclos estratégicos quase cómicos.

Planeamento de três anos.

Roadmap de cinco.

Programa de transformação de quatro.

Quando finalmente termina, a tecnologia que justificou o projecto já mudou três vezes.

A empresa moderna precisa de estratégia.

Mas estratégia cada vez menos significa prever detalhadamente o futuro.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A melhor arquitectura empresarial será adaptativa

Equipas pequenas.

Sistemas modulares.

APIs abertas.

Dados portáteis.

Modelos substituíveis.

Open-source quando adequado.

Cloud quando adequado.

Infra-estrutura própria quando adequado.

Poucas dependências irreversíveis.

Muito conhecimento interno.

E capacidade para trocar componentes rapidamente.

Não é tão espectacular como anunciar uma parceria estratégica de sete anos.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

armas novas

Isto é particularmente importante para PME.

Durante décadas escala significava vantagem.

A grande empresa tinha:

mais capital, mais especialistas, mais tecnologia, mais dados, mais capacidade de marketing.

A IA reduz algumas destas diferenças.

Uma equipa pequena pode:

programar, investigar, produzir conteúdo, automatizar atendimento, analisar dados, explorar mercados, criar protótipos, com muito menos recursos.

Não elimina a vantagem da escala.

Mas diminui a distância.

E isso pode provocar uma extraordinária explosão de empreendedorismo.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Imagine uma empresa com dez pessoas.

Cada uma trabalha com vários agentes especializados.

Um pesquisa.

Outro programa.

Outro testa.

Outro analisa mercado.

Outro acompanha operações.

Outro produz documentação.

Humanos coordenam.

Tomam decisões.

Criam relações.

Definem estratégia.

Formalmente existem dez trabalhadores.

Funcionalmente existe uma organização muito maior.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Mas pequena não significa automaticamente boa

IA também permitirá criar empresas extraordinariamente incompetentes com muito poucos funcionários.

Convém manter algum equilíbrio cósmico.

Ferramentas poderosas não produzem automaticamente empresas excelentes.

A diferença continuará naquilo que sempre separou organizações boas das outras:

clareza, competência, cultura, disciplina, execução.

A inovação começa pela curiosidade

Há uma característica que nenhuma transformação empresarial consegue comprar.

Curiosidade.

Perguntar:

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O que aconteceria se...?

E se eliminássemos este passo?

E se o cliente pudesse fazer isto sozinho?

E se esta tarefa desaparecesse completamente?

A IA é extraordinariamente poderosa quando colocada nas mãos de pessoas que fazem estas perguntas.

É muito menos interessante quando colocada numa organização cuja pergunta fundamental continua a ser:

“Quem autorizou?”

O futuro não será humano contra máquina

Esta narrativa é demasiado simples.

O cenário realmente interessante será:

humano com máquina contra humano sem máquina.

Depois:

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

empresa que aprende contra empresa que apenas compra tecnologia.

A máquina torna-se progressivamente commodity.

A organização torna-se diferenciadora.

**A grande vantagem competitiva
será aprender**

Talvez voltemos sempre ao mesmo ponto.

Uma empresa pode ter capital.

Tecnologia.

Patentes.

Dados.

Marca.

Mas num ambiente que muda muito depressa existe uma capacidade superior:

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Experimentar.

Falhar.

Corrigir.

Partilhar.

Adaptar.

A IA pode acelerar brutalmente todo este ciclo.

Mas não cria automaticamente a cultura necessária para o iniciar.

A empresa que comprou IA

Imagino muitas empresas daqui a alguns anos.

Terão licenças de IA.

Agentes.

Assistentes.

Dashboards.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

E algumas continuarão a funcionar exactamente como antes.

Decisões lentas.

Processos absurdos.

Hierarquias rígidas.

Medo de errar.

Dados fragmentados.

Reuniões intermináveis.

A única diferença será existir um resumo automático da reunião interminável.

Não é exactamente a revolução que nos prometeram.

A empresa que inovou

Outras farão diferente.

Perguntarão:

Que trabalho deveria desaparecer?

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Que produtos podemos criar agora que antes eram impossíveis?

Que processos podemos reconstruir de raiz?

Que competências devemos desenvolver?

Onde os humanos são verdadeiramente insubstituíveis?

Onde as máquinas são simplesmente melhores?

Estas empresas não terão apenas instalado inteligência artificial.

Terão **repensado a organização à luz dela.**

E essa é a diferença

Adotar IA é comprar acesso a uma tecnologia.

Inovar é alterar aquilo que uma organização consegue fazer.

São coisas completamente diferentes.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Poucas empresas serão verdadeiramente transformadas por ela.

Tal como toda a gente teve computadores.

Toda a gente teve Internet.

Toda a gente teve smartphones.

As ferramentas disseminam-se.

A vantagem desaparece.

O que permanece é a capacidade humana e organizacional de utilizá-las melhor.

A próxima empresa não será definida pela IA que possui

Será definida pelas perguntas que consegue fazer.

Pela velocidade com que experimenta.

Pela coragem com que elimina.

Pela liberdade que dá às pessoas competentes.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

pela capacidade de combinar inteligência humana e artificial.

E sobretudo pela capacidade de transformar aprendizagem em acção.

Porque inovação nunca foi possuir tecnologia.

Foi sempre **imaginar uma possibilidade que ainda não existe e conseguir construí-la antes dos outros.**

A inteligência artificial apenas tornou esse processo extraordinariamente mais rápido.

E agora começa a verdadeira competição

Durante os últimos anos as empresas competiram para dizer:

“Temos IA.”

Essa fase está praticamente terminada.

Ter IA deixará rapidamente de ser notícia.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

E aí desaparecerão os slogans.

Os PowerPoints.

As conferências.

Os comunicados.

Ficarão os resultados.

Produtos melhores.

Custos menores.

Empresas mais rápidas.

Pessoas mais produtivas.

Novos mercados.

Novas ideias.

Ou absolutamente nada.

Porque a inteligência artificial pode colocar uma ferramenta extraordinária nas mãos de uma empresa.

Mas continua sem conseguir obrigá-la a inovar.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Adoptar IA é comprar acesso a uma tecnologia. Inovar é alterar aquilo que uma organização consegue fazer. A diferença não está no modelo que se compra, mas na organização que se consegue construir à volta dele.

ELEMENTOS CENTRAIS

- Em 2025, 88% das organizações inquiridas pela McKinsey reportavam uso regular de IA em pelo menos uma função, mas apenas 7% indicavam ter escalado completamente a tecnologia à organização.
- A BCG classificava apenas 5% das empresas analisadas como capazes de gerar valor material de IA em escala; 60% continuavam a obter pouco ou nenhum valor proporcional ao investimento.
- O AI Index 2026 de Stanford confirma a rápida difusão empresarial da IA e mostra ganhos de

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

problema de sistemas e capacidades, não apenas de ferramentas: equipas fortes tendem a amplificar desempenho; organizações frágeis amplificam os seus próprios problemas.

- Investigação do NBER encontrou ganhos médios de produtividade próximos de 14% em atendimento ao cliente assistido por IA, com efeitos particularmente elevados em trabalhadores menos experientes.
- Estudos recentes em Scientific Reports e Nature mostram simultaneamente ganhos imediatos de desempenho e riscos de dependência, perda de motivação ou alterações na autonomia humana, reforçando a importância do desenho da colaboração humano-IA.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Conquistas, atualizado para agosto de 2020.

O texto distingue **adoção tecnológica** de **transformação organizacional**. Instalar modelos, copilots, agentes ou automação pode gerar produtividade local sem produzir inovação estrutural. A inovação surge quando tecnologia, dados, processos, responsabilidades, cultura e modelo de negócio são repensados em conjunto.

As referências internacionais documentam a elevada adoção empresarial de IA, a ainda reduzida escala organizacional, a concentração de valor nas empresas mais maduras, ganhos mensuráveis de produtividade em tarefas estruturadas e os efeitos ambivalentes da colaboração humano-IA. As formulações sobre departamentos de inovação, pilotos, burocracia, organizações AI-native e cultura empresarial constituem interpretação editorial do autor.

Co-autoria editorial e pesquisa de

fontes: Augustus Veritas, um assistente de IA da OpenAI.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

innovation, and transformation

- McKinsey — AI at work but not at scale
- BCG — The Widening AI Value Gap (2025)
- BCG — How AI Is Paying Off in the Tech Function (2026)
- Stanford HAI — Economy, 2026 AI Index Report
- Google Cloud / DORA — 2025 State of AI-Assisted Software Development
- Google Cloud / DORA — AI Capabilities Model Report (2025)
- NBER — Generative AI at Work
- Scientific Reports — Human-generative AI collaboration enhances task performance but undermines intrinsic motivation
- Nature Communications — Extending Minds with Generative AI
- Nature Human Behaviour — A large-scale comparison of divergent creativity in humans and large language models

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

FC-CHRONIC-NEWS

Crónica sobre empresas, inovação e inteligência artificial.
Agosto de 2026.

A IA não transforma empresas. Amplifica a empresa que já existe. Se a organização for inteligente, ganha asas. Se for caótica, ganha apenas caos computacionalmente acelerado.

- Francisco Gonçalves (2026)



GitHub Pages



CodeBerg Pages



Fragmentos do Caos:

[Blogue](#)

[Ebooks](#)

[Carrossel](#)



Esta página foi visitada ... vezes.

Contactos