

Devoteam Fusion Outlook 2026

Como distinguir uma verdadeira mudança tecnológica de mais um momento de ruído? E o que pode custar às organizações e à sociedade interpretar mal essa diferença?

Hélder Dias Ribeiro · Setembro de 2026

Há uma versão do ceticismo que merece respeito. O blockchain ia reescrever o sistema financeiro. O metaverso ia ser onde passaríamos a trabalhar. Anos depois, são tecnologias de nicho. Quem duvidou tinha razão. Desconfiar de promessas de mudança rápida e total não é cinismo, é bom senso. Mas a dúvida, prolongada para além da evidência, deixa de ser prudência. Discutir se a mudança é real tornou-se a forma mais respeitável de a adiar.

Se é preciso forçar, fico cético. Se é preciso governar, é real.

O que distingue os dois casos não é a ambição da promessa. É a estrutura do retorno. O blockchain e o metaverso exigiam que o mundo mudasse primeiro. Precisavam de contrapartes, de normas partilhadas, de todos na mesma sala, ainda que virtual. Eram apostas num mundo futuro.

Já a inteligência artificial paga a quem a usa, sozinho, hoje. Não espera por uma norma, um parceiro ou um regulador. Por isso atravessou tudo em poucos anos, do corte de custos à criação de conteúdo. Daí um teste: esta tecnologia dá retorno a quem adotar primeiro, ainda que sozinho, ou só quando todos adotarem?

Há um segundo teste, que aprendi de dentro: as mudanças que recompensam quem adota primeiro espalham-se sem mandato. Quando comecei a encontrar informação sensível em chatbots usados com licenças pessoais e ferramentas internas montadas em dias sobre plataformas de vibe coding, com dados da empresa e sem segurança, percebi que já não promovia a adoção. Estava a correr atrás dela. Se é preciso forçar, fico cético. Se é preciso governar, é real.

A pergunta passa a ser outra: não é se é real, mas até onde vai. O custo de errar é assimétrico. Errar por excesso custa dinheiro, e às vezes mais do que dinheiro: um piloto desperdiçado, ou dados onde não deviam estar. Errar por defeito custa juros compostos: a vantagem acumula-se enquanto os outros refletem, e líderes passam a seguidores sem darem por isso, e alguns seguidores tornam-se memórias. A conta não é imediata, e é isso que torna o adiamento confortável.

Na sociedade, a mesma assimetria, mas com menos tempo de reação. O emprego e os hábitos de consumo mudam mais depressa do que conseguimos acompanhar. O chatbot está a tornar-se a nova vitrina, com a publicidade paga atrás, e a visibilidade passa a comprar-se. A Europa, que regulou antes de construir, tem de fazer as duas coisas a uma velocidade a que nunca operou. Portugal já fez isto antes, do Multibanco à Via Verde. O que importa não é a velocidade da tecnologia, é a distância entre ela e a velocidade das instituições que nos governam. É essa distância que a sociedade paga, numa geração cujas competências expiram antes de haver onde as renovar.

Dito isto, permaneço otimista, pelo mesmo mecanismo: uma tecnologia que paga a quem a usa, sozinho, baixa a barreira a quem quer construir. Uma pessoa faz hoje o que exigia o conhecimento de uma equipa. Mas nada disto é garantido. O otimismo não pode ficar no conforto da previsão; tem de tornar-se uma lista de tarefas, distribuída entre empresas, governos e cada um de nós.

Contributo para o Devoteam Fusion Outlook 2026, setembro de 2026. ·
www.helderdiasribeiro.net/fusion-outlook-2026/