

ISCTE, maio de 2026

Cavalos Mecânicos vs Automóveis - quem vai ganhar?

Hélder Dias Ribeiro · Maio de 2026

Há uma pergunta que ouço com frequência crescente, formulada de formas diferentes mas com a mesma ansiedade de fundo: "A inteligência artificial vai tirar-me o emprego?".

É uma pergunta legítima. E a resposta honesta é que sim, vai. Pelo menos o emprego como ele é hoje. A verdadeira questão é em que o emprego se vai transformar - e isso é para mim a parte mais interessante da questão.

Comecemos pelo que já sabemos - e que é antagónico. O World Economic Forum projecta que, até 2030, 92 milhões de postos de trabalho serão deslocados pela automação e pela inteligência artificial, mas que 170 milhões de novos postos serão criados. No horizonte mais curto, porém, o Stanford AI Index de 2026 vê outra realidade: o emprego de programadores entre os 22 e os 25 anos caiu quase 20% desde 2024. A disrupção não é teórica - é real e está aqui. E quem tem menos experiência e menos contexto profissional acumulado está mais exposto.

Dito isto, quem anuncia o apocalipse do emprego erra tanto como quem o nega. A verdade é mais subtil — e muito mais exigente.

Cavalos mecânicos

O primeiro impacto visível da IA generativa não é a substituição de pessoas. É a aceleração brutal da produtividade em tarefas que já existem. Os dados são claros: o Stanford AI Index documenta ganhos de 26% no desenvolvimento de software (eu particularmente observo mais de 40% de ganho nas minhas equipas) e de 50% na produção de conteúdos de marketing. A Goldman Sachs reporta que trabalhadores com acesso a ferramentas de IA generativa poupam entre 40 e 60 minutos por dia.

Estes números criam uma tentação previsível. Se uma equipa de dez produz agora o mesmo que quinze, o reflexo de muitas organizações será reduzir a equipa para sete. É o movimento óbvio, e é exactamente o que acontece quando tratamos uma tecnologia transformadora como se fosse apenas uma ferramenta de eficiência.

Há uma frase célebre atribuída a Henry Ford: "Se tivesse perguntado às pessoas o que queriam, teriam dito cavalos mais rápidos." É exactamente o que está a acontecer com a inteligência artificial. A maioria das organizações está a usá-la para construir cavalos mecânicos, versões ligeiramente mais rápidas e mais baratas daquilo que já faziam. Mas o motor de combustão não existia para fazer

cavalos melhores. Existia para inventar o automóvel, uma categoria inteiramente nova que transformou cidades, economias e formas de viver. A IA generativa tem o mesmo potencial. Mas só para quem conseguir parar de pensar apenas em cavalos mais rápidos.

Neste estágio de adoção mora um perigo que poucos estão a discutir: as empresas que hoje cortam pessoas para capturar ganhos imediatos de eficiência podem estar a destruir exactamente o capital humano de que precisarão amanhã para inovar a sério. Quem lidera tecnologia onde o digital se cruza com o mundo físico em grande escala sabe que não há base de dados que substitua o conhecimento de quem trabalha diariamente com clientes reais. Reduzir equipas quando se está na fase dos cavalos mecânicos é otimizar para um paradigma que está prestes a mudar. Quando chegar o momento de inventar o automóvel, quem é que vai estar lá para o imaginar?

Literacia: não é sobre ferramentas, é sobre imaginação

A resposta depende de literacia — e é aqui que a maioria das conversas sobre IA erra o alvo. As empresas estão a gastar fortunas em ferramentas de IA e perto de zero em literacia. É como comprar pianos para toda a organização sem ensinar ninguém a tocar.

A literacia em inteligência artificial não é saber usar ChatGPT. Não é dominar a arte do prompt. É algo mais profundo: é a capacidade de combinar estas ferramentas com pensamento crítico e conhecimento real sobre o domínio em que se trabalha. A PwC estima que trabalhadores com competências em IA ganham um prémio salarial de 56% face a colegas nas mesmas funções. Mas esse prémio não vai para quem "usa IA". Vai para quem sabe o suficiente sobre o seu trabalho para perceber onde a IA acrescenta valor, onde produz disparates, e onde o julgamento humano é insubstituível.

Diz-se frequentemente que "não serás substituído por IA — serás substituído por alguém que usa IA". É verdade, mas é uma verdade incompleta que pode induzir uma literacia superficial. A versão mais honesta seria: serás substituído por quem combina IA com domínio profundo da sua área e a criatividade de ver aplicações que outros não vêem. A diferença entre usar uma ferramenta e transformar um domínio com ela é a diferença entre ter uma calculadora e ser matemático.

Mas a literacia que mais me preocupa não é a individual. É a organizacional. É a literacia dos líderes e dos conselhos de administração.

O que vejo com demasiada frequência é gestores e administradores que tratam a IA como mais uma tecnologia que se compra. Montam pilotos, contratam consultores, implementam ferramentas — e depois perguntam "onde está o retorno?". O erro é estrutural: não é uma questão de tecnologia, é uma questão de transformação profunda de pessoas, organizações e processos. Os consultores vendem argumentos de eficiência porque é o que os boards pedem. E assim fecha-se o ciclo: compra-se IA para otimizar o que existe, mede-se o impacto pelos custos cortados, e nunca se chega à pergunta que realmente importa — o que é que esta tecnologia nos permite criar que antes era impossível?

O verdadeiro retorno da inteligência artificial não está em fazer o mesmo com menos. Está em imaginar o que nunca foi feito.

E imaginar requer um tipo de literacia que nenhum fornecedor vende e nenhum piloto de seis semanas desenvolve. Constrói-se com uso, com erro, e com a vontade de reinventar o que se faz. Mas quando essa literacia existe, o que acontece a seguir é extraordinário.

A curva em V

Acredito que esta disrupção seguirá uma curva em V. A curto prazo, contracção: automatização das tarefas óbvias, pressão sobre funções repetitivas, empresas a reduzir equipas porque é a única resposta que conseguem articular na fase dos cavalos mecânicos. É a descida do V - e é nela que estamos já e a sentir o frio na barriga típico das descidas rápidas.

Mas o que vem a seguir é - para mim - mais interessante — e os dados começam a mostrá-lo. O investimento de capital de risco em IA atingiu 211 mil milhões de dólares em 2025, mais do dobro do ano anterior, representando mais de metade de todo o capital de risco global (Crunchbase/OECD). E talvez o dado mais revelador: mais de uma em cada três novas startups nos Estados Unidos é hoje lançada por um fundador único, contra menos de uma em quatro em 2019 (Carta), porque ferramentas de IA permitem que uma pessoa faça o que antes exigia uma equipa inteira.

É este o conceito central da subida do V: empresas com menos pessoas, porque a amplificação de produtividade é genuína, mas muito mais empresas a resolver muitos mais problemas. Ninguém em 2005 previu que os smartphones iriam criar a profissão de cientista de dados ou uma economia de aplicações móveis que hoje vale mais de 300 mil milhões de dólares. As funções e empresas mais importantes da próxima década provavelmente ainda não têm nome.

O timing desta subida é, admito, incerto. Mas acredito que será acelerado: a IA generativa atingiu 53% de adopção pela população em apenas três anos — mais rápido do que o computador pessoal ou a internet. Isto não é uma tecnologia de nicho. É uma mudança de paradigma à velocidade da atenção humana.

Mas acreditar no V não significa ignorar os seus riscos. Para muitas pessoas e regiões, sem as condições certas, o V pode transformar-se num L — uma descida sem recuperação. Os Estados Unidos concentram cerca de 79% do investimento global em IA. A Europa, e Portugal em particular, está do lado errado deste fosso - e sem uma aposta deliberada em literacia e criação, arrisca-se a ser consumidora passiva de uma revolução que outros protagonizam. O que determina a forma do V não é a tecnologia. São as escolhas que fazemos: investimento real em reconversão profissional, acesso democratizado à educação em IA, regulação que proteja sem paralisar, e lideranças com a coragem e a literacia para pensar em criação do novo - e não só na otimização do atual.

O que a máquina não imagina

A inteligência artificial é, na sua essência, uma máquina de padrões. Extraordinária a encontrar regularidades e a executar tarefas estruturadas com velocidade e consistência sobre-humanas. Mas padrões não são ideias. Correlação não é compreensão. E fluência linguística não é pensamento.

Ao longo da minha carreira — de engenheiro a líder de produto, e depois a liderar organizações de tecnologia em grande escala — aprendi que aquilo que realmente move organizações nunca é o que se pode automatizar. É a capacidade de imaginar algo que ainda não existe e de o comunicar de forma que mova pessoas. É storytelling. É a centelha criativa que transforma dados em direcção, obstáculos em narrativa, e possibilidades vagas em visão partilhada.

É a conexão humana genuína que faz com que uma equipa se comprometa com uma ideia antes de ter provas matemáticas de que vai funcionar.

Estas não são competências acessórias que a IA vai eventualmente replicar. São o núcleo daquilo que nos torna humanos, e cada dia mais valiosas - porque tudo o resto se tornou programável. Quanto mais a IA fizer por nós, mais importante se torna aquilo que só nós podemos fazer.

A revolução da inteligência artificial não é, no fundo, sobre inteligência artificial. É sobre a nossa capacidade de olhar para uma ferramenta extraordinária e perguntar: o que é que agora posso criar que antes não podia? Ter a audácia de sonhar, de criar o que ninguém pediu, e de convencer outros a vir connosco na jornada. Isso continua a ser o nosso fator mais distintivo — e aquilo que mais precisamos de preservar.

Artigo escrito para o ISCTE, maio de 2026. · www.helderdiasribeiro.net/iscte-2026/