

Trends**Innovation.**

WHAT'S NEXT
2036

Um olhar integrado para o futuro para
gerar **crescimento** e **longevidade**



MEGATRENDS

MEGA TENDÊNCIAS



BEHAVIOR TRENDS

TENDÊNCIAS COMPORTAMENTAIS



BUSINESS TRENDS

TENDÊNCIAS DE NEGÓCIO



MANAGEMENT TRENDS

TENDÊNCIAS DE GESTÃO



WILD CARDS

SINAIS DE RUPTURA
E INCERTEZAS



FICHA TÉCNICA

What's Next 2036



ECOSSISTEMA INOVA LTDA.

CNPJ nº 22.110.885/0001-14



Endereço fiscal: Rua Ozorio José da Cunha, nº 979, sala 1.
Bairro: Brasil Cidade: Uberlândia/MG CEP: 38400-648



Endereço escritório: Avenida Paulista, 1765, 7º andar Conj. 72
CV-9610 Bela Vista, São Paulo, SP, CEP: 01311-930
(11) 3075-2872



Coordenação: Luís Rasquilha



Contato: Luís Rasquilha
+55 (11) 98560 7271



luis@ecossistemainova.com



SÃO PAULO, OUTUBRO 2026.

© 2026 TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

ECOSSISTEMA
INOVA

ECOSSISTEMA
INOVA

TrendsInnovation.

WHAT'S NEXT 2036

Um olhar integrado para o futuro para
gerar **crecimento e longevidade**



MEGATRENDS

MEGA TENDÊNCIAS



BEHAVIOR TRENDS

TENDÊNCIAS COMPORTAMENTAIS



BUSINESS TRENDS

TENDÊNCIAS DE NEGÓCIO



MANAGEMENT TRENDS

TENDÊNCIAS DE GESTÃO



WILD CARDS

SINAIS DE RUPTURA
E INCERTEZAS

Este documento e todo o seu conteúdo são propriedade do ECOSSISTEMA INOVA LTDA.
Pode ser duplicado, copiado, difundido e disseminado por todos quantos pretenderem utilizar
o seu conteúdo para fins acadêmicos ou profissionais na forma que entenderem mais relevante.
Solicitamos apenas a quem utilizar o todo ou partes deste documento que referenciem
devidamente a fonte ECOSSISTEMA INOVA e o nosso site



www.ecossistemainova.com

ÍNDICE

-  | 1. Introdução e Enquadramento
-  | 2. Sobre o Ecossistema Inova
-  | 3. Enquadramento Teórico
-  | 4. What's Next 2036
 - Forças Motrizes
 - 1. Mega Tendências
 - 2. Tendências Comportamentais
 - 3. Tendências de Negócio
 - 4. Tendências de Gestão
 - 5. Tendências Específicas
 - 6. Insights
 - 7. Wild cards
-  | 5. Mensagem Final



ÍNDICE

-  | 1. Introdução e Enquadramento
-  | 2. Sobre o Ecosistema Inova
-  | 3. Enquadramento Teórico
-  | 4. What's Next 2036
 - Forças Motrizes
 - 1. Mega Tendências
 - 2. Tendências Comportamentais
 - 3. Tendências de Negócio
 - 4. Tendências de Gestão
 - 5. Tendências Específicas
 - 6. Insights
 - 7. Wild cards
-  | 5. Mensagem Final





ECOSSISTEMA INOVA LTDA.

Avenida Paulista, 1765, 7. andar Conj, 72
CV:9610 Bela Vista, São Paulo, SP,
CEP: 01311-930

(11) 3075-2872



INTRODUÇÃO E ENQUADRAMENTO

5

O cenário atual dos mercados e das empresas continua em constante transformação, impulsionado por avanços tecnológicos, mudanças nos comportamentos dos consumidores e desafios globais. No limiar de uma nova era, é essencial que as organizações não apenas respondam às mudanças imediatas, mas também adotem uma perspectiva visionária, antecipando tendências e se preparando para um futuro repleto de incertezas e oportunidades. O presente relatório tem como objetivo explorar as principais mudanças que estão moldando os mercados e as empresas contemporâneas e destacar a importância de uma visão estratégica orientada para o futuro. Abordaremos as várias lentes de tendências que exigem uma abordagem proativa e adaptável.

À medida que navegamos por um ambiente empresarial cada vez mais complexo e interconectado, a capacidade de prever e responder de maneira ágil às transformações será um diferencial crucial. Este relatório pretende fornecer informações valiosas e orientar as empresas na construção de estratégias robustas que não apenas assegurem a sobrevivência, mas também promovam um crescimento sustentável e resiliente no futuro. Compreender o que está por vir e se preparar para essas mudanças não é apenas uma necessidade, mas uma oportunidade para inovar, liderar e moldar o futuro dos mercados e das organizações. Convidamos você a embarcar nessa jornada com a Inova, onde analisaremos as tendências que moldarão o futuro, informação que serve de apoio à discussão, cada vez mais necessária, de como enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que a próxima década reserva.

É um prazer dividir com você o What's Next 2036 do Ecosystema Inova, o relatório de Tendências atualizado e que nos apresenta uma dinâmica integrada de análise considerando Forças Motrizes (também designados de Drivers), Mega Tendências, Tendências Comportamentais, Tendências de Negócio e Tendências de Gestão. Inicialmente lançado em 2012 tem vindo a ganhar atualizações regulares, tendo após 2018 assumindo a designação de What's Next. Todos os relatórios encontram-se disponíveis para download gratuito no nosso website <https://www.inovaconsulting.com.br/downloads/>.

Desejamos que continue sendo uma forte contribuição para que empresas e seus profissionais se preparem melhor para o futuro e para os desafios que ele encerra. Caso pretenda evoluir na aplicação destas tendências no seu negócio fale conosco: contato@inovaconsulting.com.br. Uma equipe experiente, antenada, futurista e inovadora está sempre à sua disposição.

**Boa leitura.**Luís Rasquilha (luís@ecossistemainova.com)

ÍNDICE

-  | 1. Introdução e Enquadramento
-  | 2. Sobre o Ecosistema Inova
-  | 3. Enquadramento Teórico
-  | 4. What's Next 2036
 - Forças Motrizes
 - 1. Mega Tendências
 - 2. Tendências Comportamentais
 - 3. Tendências de Negócio
 - 4. Tendências de Gestão
 - 5. Tendências Específicas
 - 6. Insights
 - 7. Wild cards
-  | 5. Mensagem Final



DESDE 2008

ECOSSISTEMA INOVA

TRENDSINNOVATION

INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA
COM A LENTE DAS TENDÊNCIAS



TENDÊNCIAS
Antecipar o futuro



INOVAÇÃO
Gerar valor



ESTRATÉGIA
Tomar melhores decisões



RESULTADOS
Impactar negócios



CONEXÕES
Construir o amanhã

O ECOSSISTEMA INOVA

8

A **INOVA** é um ecossistema global, criador do conceito de gestão **TrendsInnovation**, com matriz no Brasil e presença na Europa e EUA, que atua de forma integrada em futuro, cenários, tendências, estratégia e inovação.



NOSSO PROPÓSITO

Transformar a gestão,
garantindo crescimento e longevidade.

NOSSOS VALORES



Desafiar o óbvio: quebramos regras, redefinimos crenças e desafiamos premissas.



Atualização constante: procuramos constantemente o estado da arte em termos de conceitos, competências, ferramentas e melhores práticas.



Inteligência coletiva: incentivamos e praticamos o poder do coletivo e da colaboração.



Compromisso: entregamos com excelência valor que incrementa a rota dos negócios, respeitando regras, leis e procedimentos.



Foco do cliente: entendemos as dores, os problemas e os desafios pela lente que o nosso cliente usa, tratando cada projeto como único.



www.ecossistemainova.com

ECOSSISTEMA INOVA

9

PLATAFORMA INTEGRADA DE FUTURO, ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO



GLOBAL TRENDS RESEARCH

Utilizamos metodologias de **Coolhunting** e **Trend Tracking** para mapear e interpretar as transformações futuras dos mercados, assegurando uma base sólida de conhecimento sobre futuro, cenários e tendências.



INOVA CONSULTING

Desenvolvemos projetos de **Inovação Estratégica**, de forma colaborativa e cocriada, preparando organizações e equipas para responder aos desafios do futuro.



STRATEGY

Unidade dedicada à **estratégia** em todas as suas vertentes, suportada por metodologias avançadas e uma forte **visão prospectiva**.



INOVA BUSINESS SCHOOL

Business School com programas orientados para a prática, focados em:

- Inovação como DNA corporativo
- Metodologias ativas e ensino híbrido
- Conteúdos continuamente atualizados



INOVA PUBLISHING

Produção e publicação de conteúdos com elevado grau de inovação. Destaque para modelos **POD (Print on Demand)**.



N.O.M.A.

Rede global de **advisors independentes**, com elevada experiência e credibilidade, apoiando alta gestão, boards e acionistas nas decisões estratégicas críticas.



ANTECIPAMOS O FUTURO. TRANSFORMAMOS CONHECIMENTO EM RESULTADOS.

ECOSSISTEMA
INOVA

MAPA MUNDO GTR

WIN | WORLDWIDE INNOVATION NETWORK

- 1 | BURRUS RESEARCH
- 2 | STRATEGIC HORIZONS
- 3 | SUCCESS MATTERS
- 4 | SCIENCE OF THE TIME
- 5 | DESTINATION INNOVATION
- 6 | FUTURE PROVED



Uma rede global de pesquisa, composta por centros de excelência acadêmicos e empresariais, permanentemente atualizados sobre mudanças, cenários e tendências e com produção regular de conteúdo referência no mundo.

EQUIPE DE CONSULTORES



LUÍS RASQUILHA

Estratégia, Cenários, Tendências,
Inovação e Transformação Digital



MARCELO VERAS

Estratégia e Liderança



ANTONIO GRANDINI

4.0 e Tecnologias Emergentes



ANDERSON PELLEGRINO

Economic Forecasting



ELIANE EL BADOUY

Tendências, Consumer
& Research



MIRIAM MOREIRA

Cultura & gestão de pessoas



RENATO CECCHETTINI

Cenários, Agile & Estratégia



RUBENS PIMENTEL

Liderança, Foco e Produtividade



TADEU BRETTAS

Inovação, Criatividade
e Ideation



VIVIANE STADLER

Diversidade e Innovation Law

GLOBAL PARTNERS - WIN

WIN | WORLDWIDE INNOVATION NETWORK

12



CARL ROHDE

Science of the Time

 LinkedIn



JOE PINE

Strategic Horizons

 LinkedIn



MARK THOMPSON

Success Matters

 LinkedIn



DANIEL BURRUS

Burrus Research

 LinkedIn



PAUL SLOANE

Destination Innovation

 LinkedIn



BERT VAN THILBORGH

Futureproved TrendWatchers

 LinkedIn

conheça o nosso time

- Inova Consulting
- Inova Business School

01

Elevada **experiência de mercado** através da realização de projetos de treinamento e consultoria em Gestão Estratégica e Gestão de Mudança, Planejamento Estratégico Prospectivo, Transformação Digital, Gestão da Inovação, Ambidestria Corporativa para empresas na Europa, EUA e Brasil;

02

Metodologias próprias e testadas com resultados efetivos nas empresas que adotaram as propostas Inova: **Trendslator, IFV, ILO, SBB, Lid360**, entre outras;

03

Um grupo de **profissionais sêniores** (consultores, advisors e professores) com elevada experiência e aplicação prática no tema.

04

Network única de parceiros e profissionais das mais reputadas empresas e universidades do mundo.

05

Um **ecossistema completo** e com diversas ferramentas para se elaborar projetos com diferentes ferramentas, abordagens e formatos de entrega.

06

Estrutura de conteúdos sobre o tema da Gestão, Estratégia e Inovação **exclusivas** e reconhecida no mercado como de elevado valor corporativo;

ÍNDICE

-  | 1. Introdução e Enquadramento
-  | 2. Sobre o Ecossistema Inova
-  | 3. Enquadramento Teórico
-  | 4. What's Next 2036
 - Forças Motrizes
 - 1. Mega Tendências
 - 2. Tendências Comportamentais
 - 3. Tendências de Negócio
 - 4. Tendências de Gestão
 - 5. Tendências Específicas
 - 6. Insights
 - 7. Wild cards
-  | 5. Mensagem Final



1. CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Quando se atua com Tendências a primeira coisa a fazer é diferenciar os vários conceitos sobre o tema. Assim: Uma **TENDÊNCIA** é definida como uma mudança e alteração com capacidade de influenciar as dinâmicas dos negócios e o comportamento dos consumidores.

E dividem-se da seguinte forma:

1 ...		MEGA TENDÊNCIAS	Forças estruturais que moldam o mundo e definem o contexto da próxima década.
2 ...		TENDÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	Mudanças nas atitudes, valores, expectativas e escolhas das pessoas.
3 ...		TENDÊNCIAS DE NEGÓCIO	Transformações nos modelos de negócio, mercados, indústrias e propostas de valor.
4 ...		TENDÊNCIAS DE GESTÃO	Evolução das práticas de liderança, cultura, organização e gestão do futuro.
5 ...		TENDÊNCIAS ESPECÍFICAS	As tendências a considerar para um determinado negócio.
6 ...		INSIGHTS	Articulações estratégicas resultantes das tendências que permitem a tomada de decisão empresarial sobre cenários, caminhos e planos de ação futuros.
7 ...		WILD CARDS	Sinais emergentes e possibilidades disruptivas com potencial para mudar o jogo.

TENDÊNCIA(S)

MUDANÇAS E ALTERAÇÕES COM CAPACIDADE DE INFLUENCIAR AS DINÂMICAS DOS NEGÓCIOS E O COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES.

1



MEGA TENDÊNCIAS

Forças estruturais que moldam o mundo e definem o contexto da próxima década.

Envolvem movimentos e mudanças (de larga escala) em termos sociais, econômicos, políticos, ambientais e tecnológicos, que se manifestam de forma consistente na realidade atual e que influenciarão decisivamente o futuro.

CONTEXTUALIZAM



2



TENDÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Mudanças nas atitudes, valores, expectativas e escolhas das pessoas.

Processos de mudança que resultam da observação do comportamento dos consumidores e que originam a criação e o desenvolvimento de novas ideias: de negócio, de produto ou serviço, de marca ou de ação.

EXPLICAM AS ESCOLHAS



3



TENDÊNCIAS DE NEGÓCIO

Transformações nos modelos de negócio, mercados, indústrias e propostas de valor.

Mudanças no mercado resultantes da atuação dos players, do comportamento dos consumidores e das realidades econômicas, políticas e sociais que influenciam a forma como as empresas tomam decisões em seus negócios, considerando áreas de atuação e apostas estratégicas para o futuro.

INFLUENCIAM OS MERCADOS



4



TENDÊNCIAS DE GESTÃO

Evolução das práticas de liderança, cultura, organização e gestão do futuro.

Mudanças nas práticas de gestão, nos modelos e competências de liderança, na organização e tomada de decisão que moldam a forma como as empresas são geridas.

ORIENTAM AS ORGANIZAÇÕES



5



TENDÊNCIAS ESPECÍFICAS

As tendências a considerar para um determinado negócio.

São tendências setoriais ou temáticas que têm impacto direto no contexto específico de uma indústria, organização ou iniciativa, e que devem ser monitorizadas de forma contínua para antecipar oportunidades e riscos.

TORNAM CADA EMPRESA ÚNICA



6



INSIGHTS

Articulações estratégicas resultantes das tendências que permitem a tomada de decisão empresarial sobre cenários, caminhos e planos de ação futuros.

Transformam informação em direção, apoiando a definição de prioridades, estratégias e iniciativas com maior potencial de gerar valor e impacto sustentável.

IDEIAS



7



WILD CARDS

Sinais emergentes e possibilidades disruptivas com potencial para mudar o jogo.

Eventos de baixa probabilidade, mas de alto impacto, que podem ocorrer de forma súbita e imprevisível, criando rupturas significativas nos mercados, nas organizações e na sociedade.

PODEM MUDAR TUDO



2. METODOLOGIAS DE PESQUISA EM TENDÊNCIAS



PROSPECTIVA E FORESIGHT:



PROSPECTIVA:

A prospectiva refere-se ao estudo das causas técnicas, científicas, econômicas e sociais que aceleram a evolução do mundo moderno, permitindo realizar a previsão das situações que poderiam derivar das suas influências conjugadas.

Prospectiva é assim um adjetivo que menciona o que está sendo vinculado ao futuro.



Prospectiva está intimamente ligada com Futurismo visando tornar claro o entendimento e a compreensão do futuro, permitindo atuar sobre ele. Antecipa eventuais cenários que estarão chegando, tentando ajustar o planejamento e a atuação das empresas à realidade que irá ocorrer.



É importante ter em conta que dentro do que se entende como prospectiva e futurismo surgem ciências e disciplinas diversas, algumas utilizando métodos estatísticos e outras recorrendo a métodos mais empíricos. De forma geral podemos afirmar que a prospectiva embora não ofereça certezas, reduz a margem de erro em relação ao futuro. Como ciência do futuro, a prospectiva foca na importância da visão estratégica que deve orientar toda a empresa a olhar para a frente.



De todas as definições existentes, todas se referem à importância de estudar de forma sistemática os horizontes temporais (que **oscilam entre 5 e 30 anos**) com o objetivo de construir um entendimento sobre as alterações que estão chegando e de como as empresas deverão se preparar para as enfrentar.

QUATRO GRANDES MÉTODOS PROSPECTIVOS

A atitude prospectiva suporta-se na adoção de métodos que ajudam os profissionais a entender mais do futuro.



1



MÉTODOS DE EXPERTS | Os mais usados são os designados por Métodos de Experts, que não é mais do que a construção de um painel de especialistas (empreendedores, professores, jornalistas, sociólogos, economistas, teólogos, filósofos, designers, artistas, etc.) que regularmente são consultados e ouvidos pela empresa, relativamente a um determinado tema. Também são muitas vezes designados de Luminares, especialistas em determinado assunto, que apoiam a tomada de decisão empresarial através das suas visões e perspetivas face a determinado projeto, tema ou problema e que normalmente são pessoas reconhecidas como líderes em seu métier. As empresas, dependendo da sua cultura, adotam reuniões ou encontros regulares com estes especialistas a fim de recolher suas opiniões, tratá-las internamente e disponibilizá-las sob a forma de relatórios para os seus departamentos de pesquisa, marketing, estratégia ou inovação;

2



FUTURE FORECAST TIMELINE | O Future Forecast Timeline é um método de previsão, assente em timelines temporais sobre determinado tema, numa linha temporal que pode ir de 5 a 50 anos, construído com base na compilação e tratamento de informação académica, científica, jornalística, governamental e empresarial relativa ao futuro – novos produtos, serviços, testes, drivers, etc. As timelines temporais são suportadas nas Megatendências que influenciarão a sociedade nos próximos anos (dependendo da linha temporal definida) e reúnem as chamadas Predições (afirmações convictas sobre o que vai acontecer no futuro).

3



TRENDSTUDIES | Os Trendstudies são pesquisas regulares sobre tendências que permitem acompanhar, durante determinado período, as mudanças face a um tema, criando as bases de construção dos insights de negócio. Este método, resultante da metodologia de CoolHunting, inicialmente focava apenas em Tendências Comportamentais tendo alargado o seu âmbito de análise na última década, incluindo além das Tendências Comportamentais, as Megatendências, as Tendências de Negócio, as Tendências Emergentes e as Tendências Específicas;

4



FUTUROLOGY & IDEATION | O método de Futurology & Ideation é o mais complexo de todos, uma vez que necessita de todos os anteriores para poder ter resultados. Ele pega no conhecimento gerado e constrói propostas de solução disruptivas e incrementais face à realidade existente, através de mapas mentais que desconsideram o passado e o presente e se focam essencialmente no futuro.



PROSPECTIVA

A prospectiva é assim uma atitude, um estado de espírito e uma prática regular de olhar o futuro, interpretar os seus sinais e articular em insights de negócio as oportunidades identificadas. Como cultura empresarial a prospectiva tem tido um aliado de peso em sua afirmação crescente. Não chega ter clara a definição do conceito, conhecer os métodos ou estruturar a empresa sem o domínio da metodologia de aplicação da prospectiva – o foresight. Ou seja, o foresight é a aplicação da prospectiva, como o estudo das causas técnicas, científicas, económicas e sociais que aceleram a evolução do mundo moderno, permitindo realizar a previsão das situações que poderiam derivar das suas influências conjugada. O foresight é a prospectiva na prática.



FORESIGHT

Foresight é um processo sistemático para ver o futuro a longo prazo em termos de ciência, tecnologia, economia, meio ambiente e sociedade, identificando os movimentos genéricos emergentes e as áreas estratégicas de pesquisa, prováveis para o campo empresarial e social. Enquanto a prospectiva é estudo das causas o foresight é o processo de aplicação dessas causas, na prática. Daí que normalmente nos referimos à atitude e prática de mapear o futuro como prospectiva e foresight.

PRINCIPAIS BENEFÍCIOS



Antecipar
mudanças



Identificar
oportunidades
emergentes



Construir
cenários
futuros



Reduzir
incerteza



Apoiar
decisões
estratégicas



Criar
crescimento
sustentável



HOJE



CENÁRIOS



TENDÊNCIAS



ESTRATÉGIA FUTURA

COOLHUNTERS

Identificar o diferente hoje
para gerar valor amanhã.



CoolHunting: Não muito tempo atrás, um dos objetivos de viajar para o estrangeiro era comprar o que fosse **diferente** do que tínhamos no nosso país. Mas, por culpa da globalização isso acabou. Hoje em dia, se compramos uma peça de qualquer marca griffe em Milão, Nova Iorque, ou Tóquio, só o preço muda.



Essa globalização tem dado cada vez mais importância à busca do **diferente, do novo, do inspirador**.



Para identificar essas oportunidades, assentes na diferenciação, no novo, no inspirador, a **pesquisa de Tendências** é a melhor forma de garantir uma significativa redução do erro e do risco, uma vez que por se tratar de análise de comportamentos do consumidor (e também mudanças globais) permite com eficácia identificar essas oportunidades.



Mas para que esse trabalho seja verdadeiramente eficaz é necessário a adoção de uma metodologia de pesquisa de Tendências. Designa-se por **CoolHunting**, a caça do Cool, levada a cabo pelos CoolHunters, caçadores do Cool ou caçadores de Tendências.



Os CoolHunters são elementos fundamentais para a elaboração dos **Trend Reports, Relatórios de Tendências**, relatórios que compilam, analisam e dão significado ao trabalho realizado pelos CoolHunters. Muitas vezes, questionamo-nos de onde surgem todos estes movimentos socioculturais que arrastam toda a sociedade em uma só direção.



ATRATIVO



INSPIRADOR



COM POTENCIAL DE CRESCIMENTO

COOLHUNTERS

Captar sinais de mudança
para antecipar o futuro.



Diariamente nos apercebemos destas mudanças. Na vida cotidiana é notável uma mudança regular de comportamentos, valores, estilos de vida, que têm progressivamente adquirido um nome: **Tendências**. Foram surgindo, assim, especialistas em Tendências, bem como empresas de consultoria em Tendências e na antecipação das mesmas.



De modo geral, são analisadas as **transformações globais**, a convergência de culturas, o aparecimento de novos valores e a importância dada ao consumo pela sociedade contemporânea. No fundo, estes são os fatores que as marcas procuram saber e nos quais se estão baseando quando são criados seus produtos e serviços, a fim de os individualizar, satisfazendo as necessidades cada vez mais exigentes do consumidor.



Para atrair mais consumidores, e para além do uso de estratégias de marketing e comunicação, as empresas recorrem muitas vezes aos **CoolHunters**, tendo como objetivo construir um imaginário e uma imagem exclusiva e única: elementos fundamentais para qualquer empresa de **sucesso**.



Esta é uma nova figura que tem como função trabalhar todos os setores etiquetados de lifestyle, um conjunto de símbolos provenientes do **design, da moda, da tecnologia, da arte**, entre outros.



A tarefa dos CoolHunters está em partilhar os valores, as linguagens e os estilos de vida próprios das tribos de consumo. São pessoas com forte vocação criativa para **captar sinais de renascimento** proveniente das subculturas mundiais.



ATRATIVO

Capta o que desperta interesse e gera conexão.



INSPIRADOR

Transforma sinais em ideias que impulsionam.

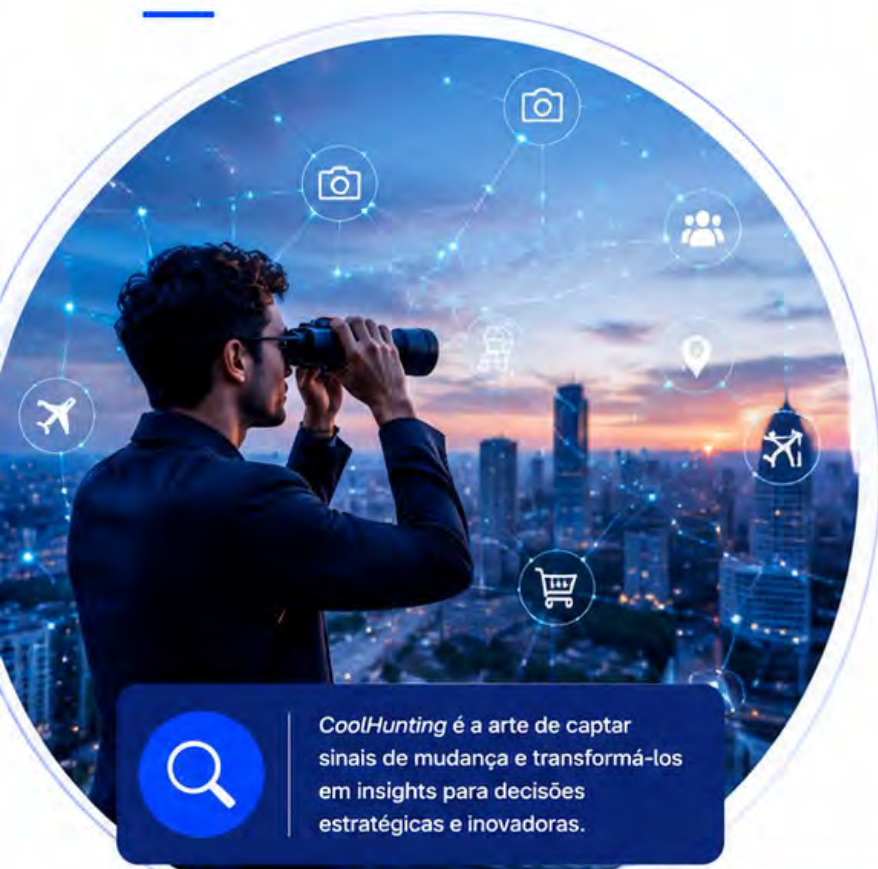


COM POTENCIAL DE CRESCIMENTO

Identifica oportunidades que geram valor e futuro.

COOLHUNTING

Observar hoje para
entender e antecipar o amanhã.



CoolHunting é a arte de captar sinais de mudança e transformá-los em insights para decisões estratégicas e inovadoras.



São observadores atentos aos comportamentos e necessidades da sociedade, estão em constante atualização e identificam **Tendências** aplicadas a todas as áreas.



São pessoas de sensibilidade extrema, observam e analisam tudo o que lhes desperta os sentidos (por ser diferente e interessante), anotam opiniões de desconhecidos que influenciam as atitudes dos grupos, navegam em blogs, websites, redes sociais e comunidades virtuais, andam pela estrada e viajam frequentemente, analisam as vitrines (com visão crítica), frequentam locais novos para perceber as suas influências e inspirações, baladas, transportes públicos, mercados, recolhem fotografias, prospectos, programas de shows, frequentam teatros e galerias, interessam-se por arte, passam tudo a pente fino sempre à procura de novos sinais e novos comportamentos.



CoolHunting é então a observação e o registo disciplinados de acontecimentos e fenómenos – **Cool Examples** (Sociais, Culturais e Comportamentais, Políticos, Econômicos e Históricos, de Marketing, Comunicação e Marca) – que têm o poder de influenciar o comportamento atual e futuro dos consumidores.



Os **Cool Examples** são observações individualizadas que são recolhidas pelos observadores de Tendências (**Coolhunters**) e que para serem válidas e úteis aos propósitos de um “**Coolhunt**” devem:

- Ser **representativas** da(s) Tendência(s) em observação/análise;
- Ser **atrativas** – ou seja, que chamem a atenção;
- Ser **inspiradoras** – ou seja, que tenham a capacidade de gerar “insights” para além da sua interpretação mais óbvia;
- Indicar ter **potencial de crescimento** ou a capacidade de contagiar grupos e segmentos de pessoas que suportem um negócio e os seus resultados.



OBSERVAR

Acompanhar comportamentos, valores e necessidades da sociedade.



ANALISAR

Identificar sinais de mudança e novas Tendências.



INSPIRAR

Transformar sinais em insights relevantes e inspiradores.



ANTECIPAR

Gerar oportunidades e impulsionar negócios e resultados.

COOLHUNTING

Observar hoje para
entender e antecipar o amanhã.



O CoolHunting não está só limitado à descoberta de novas Tendências para benefícios comuns. Pode ser utilizado para investigações forenses, por investidores, na área financeira, nas vendas, no marketing, etc. Estruturar um processo de CoolHunting segue a orientação dos três I's:

Identificação, Interpretação e Implementação:



IDENTIFICAÇÃO – A observação das mudanças e a identificação das Tendências provenientes dessas mesmas mudanças são o 1.º passo do processo de CoolHunting e pode ser conduzido por uma variedade de métodos.

- A primeira observação – estudar a mudança nos consumidores – normalmente é realizada informalmente, dispendendo algum tempo observando e questionando os consumidores no campo. Isto envolve observação à distância, inquéritos profundos, fotografias e etnografia. As técnicas de observação formais oferecem um elevado rigor e uma sistematização do processo.
- A segunda observação – estudo de dados de pesquisa de indivíduos – é obtida por dados de sondagens e de mídia como complemento da primeira observação.



INTERPRETAÇÃO – Analisar e julgar a Tendência, de modo a prever como esta se vai desenvolver é o 2.º passo do processo. Se não se executar essa tarefa, o mais provável que acontecerá é utilizar apenas essa informação para algo criativo numa campanha de comunicação a curto-prazo, tornando-se impossível utilizar estrategicamente essa Tendência e prever o seu tamanho, efeito e envolvimento. Não há dúvida que a interpretação eficaz de Tendências é um processo sistemático, baseado numa análise causal – analisar o porquê da Tendência e como se irá desenvolver. Além de se poder utilizar o feeling é importante recorrer ao rigor. A interpretação requer conhecimentos das teorias da sociologia, da gestão e estratégia, da inovação, do marketing e das ciências sociais. Só se pode interpretar depois de identificar.



IMPLEMENTAÇÃO – Colocar em prática o que foi identificado e interpretado, transformando insights em ações estratégicas e gerando valor real.

1**IDENTIFICAÇÃO**

Observar e identificar mudanças e Tendências emergentes.

**2****INTERPRETAÇÃO**

Analisar, interpretar e prever o desenvolvimento da Tendência.

**3****IMPLEMENTAÇÃO**

Transformar insights em ações estratégicas e gerar valor.

Contudo, **não é o fim do processo de observação**. A Tendência deverá continuar a ser monitorada no momento em que a tal interpretação é estabelecida e que provavelmente se desenvolverá. Quanto mais tempo durar o seu monitoramento, mais provas serão obtidas relativamente a essa Tendência. Deste modo, é (quase) certo o potencial impacto da Tendência no mercado.



- **Implementação** – O último passo é, sem dúvida, o mais essencial de todo este processo. O último objetivo do CoolHunting é ajudar as empresas a decidirem a melhor estratégia para o futuro. Este último passo lida com o impacto da análise: o efeito que a Tendência terá sobre o setor individual ou comercial. Nesta fase, encontram-se formas de construir a Tendência sob vantagem e inseri-la na estratégia da empresa. Assim, há que estabelecer que Tendências são mais relevantes para uma determinada situação e depois determinar como se podem explorar-nxplorar de forma eficaz essas mesmas Tendências.



- **Completar este processo** de três passos (Identificação, Interpretação e Implementação) fornece uma preciosa ajuda para a área das Tendências dos consumidores. Contudo, para este processo se iniciar, a empresa terá de estar preparada com visão 360°, mente aberta à inovação, livre de preconceitos, com elevado espírito de informalidade e anti-tradicionalismo, e com uma infraestrutura que permita inputs eficientes e a implementação de dados relativos às Tendências.



- **O CoolHunting foca-se no Futuro**. É focar-se no futuro pressupõe o enfoque sobre o consumidor e uma form: livre estar livre de ideias pré-concebidas isoladamente, livre de ideias pré-concebidas com base na suposição, livre de ideias pré-concebidas originárias de outros (mídia, especialistas), aberto a diferentes interesses, setores e ideias, e com uma atitude sistemática de procura do novo.



O **CoolHunting** é uma disciplina única que requer uma **abordagem não tradicional**, tanto de indivíduos como de organizações. Antes de iniciar o processo, tem que haver uma preparação de ambas as partes. Requer igualmente determinadas atitudes e habilidades (qualificações e competências).



Quem trabalha com estatística ou venda, terá de se **focar mais em pessoas individuais**. Quem trabalha com pesquisa de mercado tradicional, terá de **focar mais no futuro**, sendo que já deverá possuir um enfoque nas pessoas individuais. Os **CoolHunters são focados no futuro mas deverão ser mais sistemáticos**. Uma empresa que trabalhe há muito tempo num setor específico precisará de se abrir mais e de encontrar idéias e possíveis desenvolvimentos em outros setores. Aquelas que possuem uma cultura forte de vendas terão então de desenvolver uma maior **cultura de inovação** e assim sucessivamente.



Uma qualidade imprescindível para o CoolHunting é o **interesse nas motivações** e no **comportamentos dos consumidores**. No fundo, são os consumidores o focus de toda a atividade de pesquisa de Tendências.



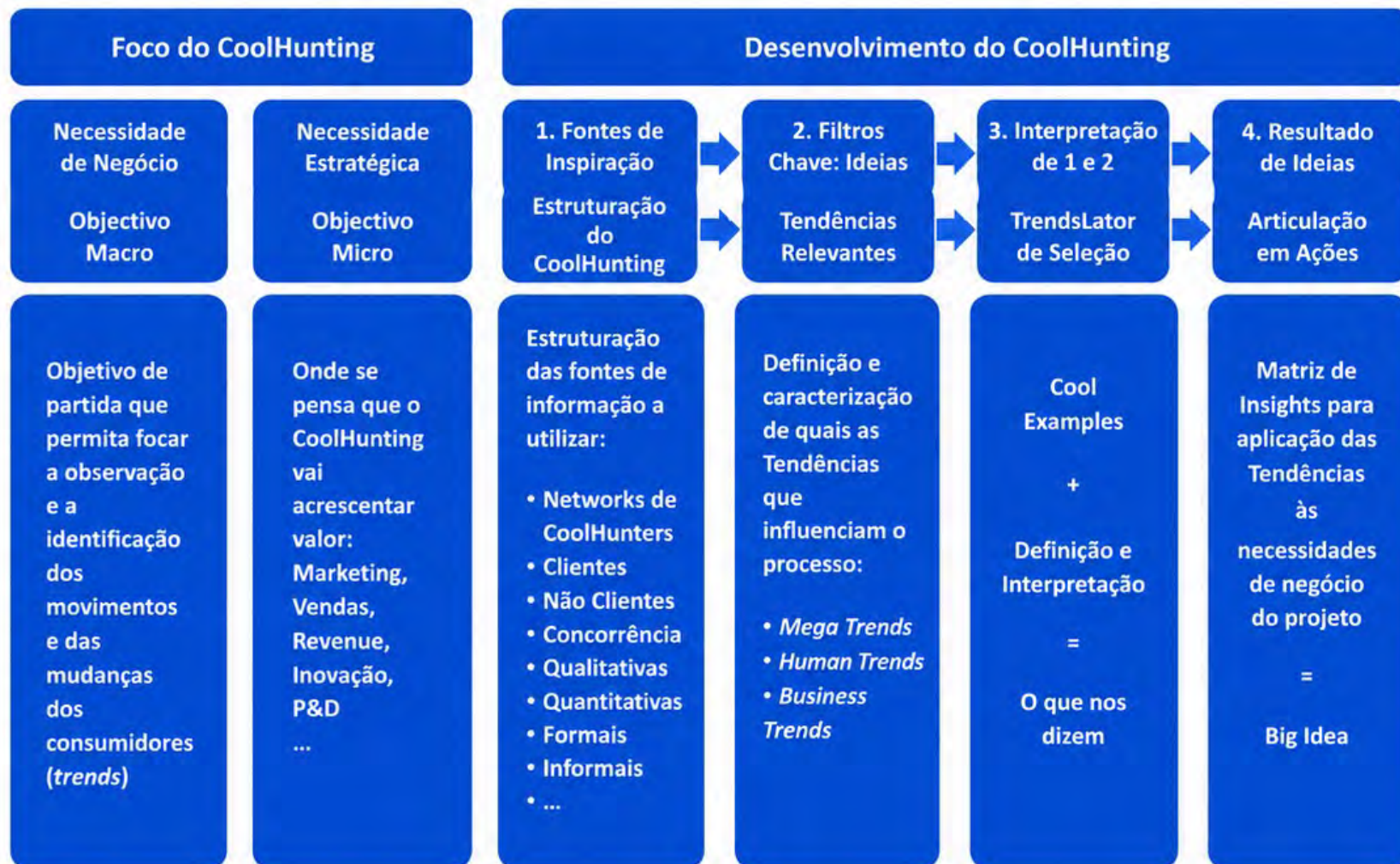
O que **diferencia** a pesquisa de mercado e a pesquisa de Tendências é o **focus** – os primeiros questionam “porque é que os consumidores estão fazendo isso” enquanto os segundos, embora perguntem o mesmo, ainda se questionam “o que farão depois?”. O sucesso está também no treino que se teve de pensar sobre as **implicações futuras** de cada dado obtido. Terão igualmente de possuir mais intuição e dedução do que as pesquisas de mercado.



TrendsLator e Innovation Matrix:

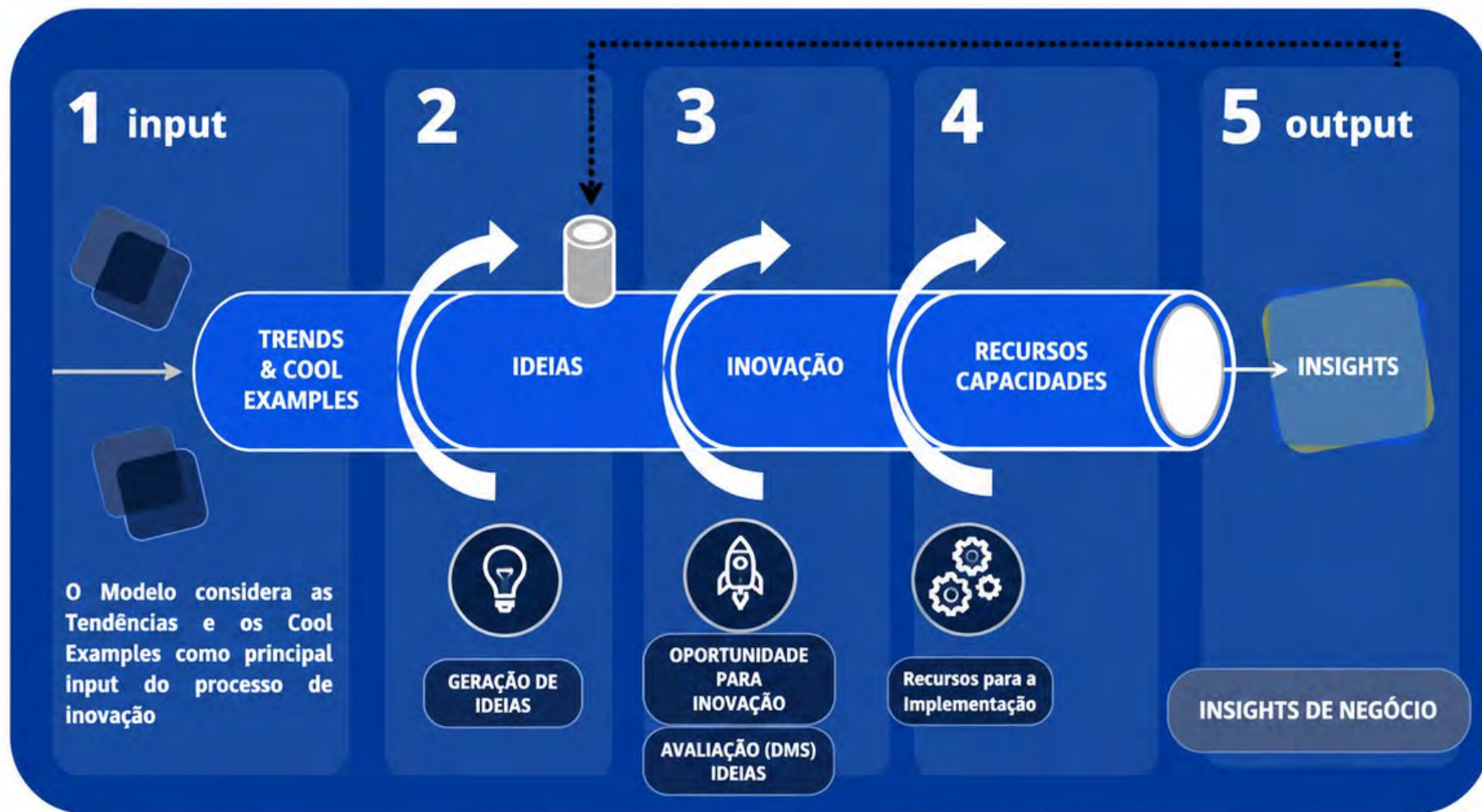
O **TrendsLator** e o **Innovation Matrix** são metodologias para dar significado aplicável a cada Tendência em determinado contexto empresarial.

TRENDSLATOR



O **TrendsLator** identifica a estrutura da pesquisa de CoolHunting definindo objetivos, fontes de informação, tendências relacionadas ao tema e seu significado, sendo a base da construção de insights.

É o tradutor de tendências.



O *Innovation Matrix*, como matriz de análise e recomendação sequencial, perspectiva os *insights* resultantes de uma análise profunda de tendências, cool examples, ideias e impacto na inovação, definindo ainda os recursos necessários à sua aplicação efetiva no negócio.



Insight Generator



Como referido atrás o resultado do trabalho de pesquisa, identificação e análise de Tendências são os insights (tudo o que, do ponto de vista do Consumidor, traz uma nova e relevante forma de ver, criar, produzir e vender uma Companhia, Marca, Produto ou Serviço e que permite a uma empresa determinar qual o caminho a seguir em termos de decisão de mercado).



Mais do que saber qual ou quais as Tendências mais relevantes e influenciadoras de determinada realidade ou negócio, o que precisamos definir e entender é o que podemos fazer com essas Tendências identificadas. Ou seja, como poderemos aplicar na prática e de forma pragmática, efetiva e tangível.



Neste sentido, o processo posterior à identificação das Tendências é o de lhes atribuir significado aplicável é designado por Insight Generator e se reveste de práticas de pensamento lateral, ideation e planeamento estratégico para construir mapas mentais de significados, conceitos, ideias e propostas diferenciadoras.

TENDÊNCIA(S)

MUDANÇAS E ALTERAÇÕES COM CAPACIDADE DE INFLUENCIAR AS DINÂMICAS DOS NEGÓCIOS E O COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES.





Explicada a visão teórica do significado e forma de mapear as Tendências, o próximo capítulo apresenta a atualização do mapa de Tendências **What's Next 2036**.



É uma **visão global, convicta e suportada pela experiência da Inova e dos seus parceiros**, atuando com o tema e, que tem como principal objetivo gerar a **reflexão sobre a relevância empresarial** e a necessidade de **readaptar a cultura das empresas** e a forma de atuar nos mercados para um **novo mundo que já presente**.



Ao ler as próximas páginas encontrará certamente informações que já conhece, que já utiliza, outras que serão novidade e outras que poderão sugerir alguma ficção. Permita-se a avaliação em **“folha branca”** de tudo o que verá e questione o quanto conhece, já utiliza e domina o conteúdo agora apresentado.



Com a **volatilidade e velocidade do mundo** com certeza quando terminar a leitura este documento já estará desatualizado devido à **elevada velocidade da transformação**.



Talvez seja já necessária uma **edição revista e atualizada** deste conhecimento.



Até lá aproveite tudo o que as Tendências lhe podem oferecer do ponto de vista de **curiosidade intelectual, preparo estratégico e aplicabilidade empresarial** e prepara-se para uma **década verdadeiramente transformadora**.



Metodologia

Para a construção deste relatório de Tendências diversas fontes de informação foram utilizadas ao longo dos últimos anos:



1

Discussão em sala de aula, nos Programas Executivos, Programas In Company, Cursos de MBA, Pós-MBA, Certificação de Conselheiros TrendsInnovation, Programa de Advisor e Ambidestria Corporativa da Inova Business School com mais de 5.000 alunos, realizando exercícios de construção e visão do futuro, através de ferramentas de prospectiva e foresight, com especial incidência na construção de Timelines temporais;



2

Utilização, nos **projetos de consultoria** da Inova Consulting e da Strategy, de metodologias aplicadas de prospectiva, foresight e coolhunting na construção dos mapas de tendências dos diversos negócios onde atuamos, realizando mais de 500 projetos;



3

Entrevistas etnográficas com mais de 300 executivos C-Level debatendo o futuro, motivações, crenças, anseios e opiniões sobre a transformação atualmente em curso;



4

Reuniões informais com Professores e Mentores de diversas Universidades pelo Mundo para coleta de opiniões e visões sobre mercados, consumidores e sociedade;



5

Consulta de fontes parceiras da Inova Consulting (Science of the Time, Burrus Research, Strategic Horizons, Success Matters, Destination Innovation, Future Proved) e diversas outras fontes como McKinsey, BCG, Accenture, Deloitte, PWC, Gartner, WEF, entre outras, que regularmente publicam pesquisas e opiniões sobre o tema;



6

Contribuição permanente dos Professores e Consultores do Ecosistema Inova que produzem conhecimento e analisam movimentos de mercado em áreas tão diversas como liderança, gestão, estratégia, inovação, marketing, comportamento do consumidor, psicologia e demais áreas do saber empresarial.



Coletando e tratando todo este conteúdo foi possível produzir este resultado. O agradecimento a todos que pela sua contribuição a este projeto ajudaram a **desvendar um pouco mais sobre o futuro**.

ÍNDICE

-  | 1. Introdução e Enquadramento
-  | 2. Sobre o Ecosistema Inova
-  | 3. Enquadramento Teórico
-  | 4. What's Next 2036
 - Forças Motrizes
 - 1. Mega Tendências
 - 2. Tendências Comportamentais
 - 3. Tendências de Negócio
 - 4. Tendências de Gestão
 - 5. Tendências Específicas
 - 6. Insights
 - 7. Wild cards
-  | 5. Mensagem Final





O Relatório What's Next, 2036 é o guia do Ecosistema Inova para apoiar a **visão estratégica dos negócios e a decisão das empresas**, suportada pela **visão do futuro**. A sua atualização é feita normalmente a cada 3 anos como forma de manter uma lente permanentemente atualizada sobre o mundo e sobre os negócios, mas **devido à velocidade do mundo será a partir de agora atualizada a cada 2 anos**.



A estruturação deste relatório considera uma **visão ampla e global** da realidade atual e da perspectiva futura considerando:



- 1** **6 forças motrizes**, que influenciam a realidade e direcionam as tendências;
- 2** **O grupo de tendências**, organizadas por mega tendências, tendências comportamentais, tendências de negócio e tendências de gestão, influenciadoras do futuro;
- 3** **Wild Cards**, sinais que podem mudar o jogo completamente.



Veja seguidamente o **Relatório What's Next 2036** e nas páginas subsequentes o detalhe de cada tema e tendência.

FORÇAS MOTRIZES:



TECNOLOGIA &
CONECTIVIDADE



AMBIENTE



POLÍTICA &
ECONOMIA



SOCIAL &
HUMANO



SAÚDE &
BEM ESTAR



EDUCAÇÃO, EMPRESAS
& NEGÓCIOS



**MEGA
TENDÊNCIAS**



**TENDÊNCIAS
COMPORTAMENTAIS**



**TENDÊNCIAS
DE NEGÓCIO**



**TENDÊNCIAS
DE GESTÃO**



**TENDÊNCIAS
ESPECÍFICAS**



INSIGHTS



WILD CARDS

FORÇAS MOTRIZES:TECNOLOGIA &
CONECTIVIDADE

AMBIENTE

POLÍTICA &
ECONOMIASOCIAL &
HUMANOSAÚDE &
BEM ESTAREDUCAÇÃO, EMPRESAS
& NEGÓCIOS**MEGA
TENDÊNCIAS**

- Disrupção Tecnológica & Hiperconectividade
- Mundo 5.0 (Human Enhancement)
- Reconfigurações Geopolíticas (polarização, regionalização, movimentos migratórios, soberania econômica e digital) & Riscos Globais
- Longevidade & Envelhecimento Populacional
- Rethinking Economics
- Força e Poder da Sociedade (Trust Society)
- Escassez de Talento
- Sustentabilidade Integrada

**TENDÊNCIAS
COMPORTAMENTAIS**

- Economia da Experiência
- Nômades Digitais
- Instantaneidade, Imediatismo e Impaciência
- Encapsulamento
- FUD (Fear, Uncertain, Doubt) – Medo, Incerteza, Dúvida
- Exigência crescente & Participação (+) Ativa (Transparência)
- P2P, Humanismo e Solidariedade
- Nostalgia
- Wellthy (Wellness & Healthy), Relax e Espiritual
- Faça Você Mesmo / DIY (Do it Yourself)
- Empowerment
- Autenticidade & Protagonismo
- Mindset Verde
- Posse vs. Uso

**TENDÊNCIAS
DE NEGÓCIO**

- JDD | Jornada Data Driven
- IA & A.IA (Agentes IA)
- Intergeracionalidade
- Interconectividade
- Negócios de Plataforma & Ecossistema
- Novos Modelos de Operação e Logística Reversa
- Ideação como Ativo
- EaaS (Everything as a Service)
- Digital Twins
- Negócios AI Natives (Vibe Coding / No Coding)
- Personalização em Massa
- Negócios e Empresas Base Zero (Foresight Businesses)

**TENDÊNCIAS
DE GESTÃO**

- Pós-Taylorismo (Design Organizacional, Agilidade & Novos Modelos de Trabalho)
- TrendsInnovation
- Liderança Educadora de Pessoas e Gestora de A.IA
- Mentalidade Nexialista
- Ambidestria Corporativa
- Humanismo Digital
- Lifelong Learning (Upskilling/Reskilling)
- Governança Customizada
- Estratégia Prospectiva
- Automação (A.IA, RPA, ML, ...) de processos e cadeias de valor
- Employee Experience, Gestão Humanizada & Saúde Mental
- Adaptabilidade Permanente
- Colaboração & Co-criação
- Advising

**TENDÊNCIAS
ESPECÍFICAS**

- Dependem de cada negócio e setor de atividade

**INSIGHTS**

- Materializam as tendências em ideias e propostas de atuação

**WILD CARDS**

- **Biologia programável:** Impressão 3D de órgãos, biohacking pelo ADN
- **Human Enhancement:** Interfaces cérebro-computadores, brain net
- **Longevidade:** Rejuvenescimento celular, medicina e terapias genéticas preventivas
- **Sociedade Quântica:** Qday, Criptografia Pós Quântica
- **Alimentação Sintetizada:** Impressão 3D Alimentos, Carne Cultivada em Escala
- **Humanidade Autônoma:** Gêmeos Digitais, IA Orgânica Personalizada
- **Energia de Fusão:** Fusão nuclear comercial, Redes autônomas de energia
- **Blocos Continentais:** Conflitos globais, Mudança dos eixos de poder global

ÍNDICE

-  | 1. Introdução e Enquadramento
-  | 2. Sobre o Ecosistema Inova
-  | 3. Enquadramento Teórico
-  | 4. What's Next 2036
 - Forças Motrizes
 - 1. Mega Tendências
 - 2. Tendências Comportamentais
 - 3. Tendências de Negócio
 - 4. Tendências de Gestão
 - 5. Tendências Específicas
 - 6. Insights
 - 7. Wild cards
-  | 5. Mensagem Final



6



AS 6 FORÇAS MOTRIZES

A base de análise para
compreender o presente
e antecipar o futuro

As 6 Forças Motrizes: a base de análise para compreender o presente e antecipar o futuro

Qualquer exercício de análise de tendências começa por uma questão fundamental: o que está verdadeiramente a mover o mundo? As tendências não surgem de forma espontânea. Elas são consequência da interação entre grandes sistemas de transformação que atuam simultaneamente sobre a economia, a sociedade, os mercados e as organizações.

É precisamente por essa razão que este relatório utiliza **seis Forças Motrizes** como base metodológica de análise. Estas representam os grandes domínios de mudança que, em conjunto, explicam a origem, evolução e impacto das tendências que irão moldar a próxima década: **Tecnologia & Conectividade; Ambiente; Política & Economia; Social & Humano; Saúde & Bem-Estar; Educação, Empresas & Negócios.**

Analisar estas seis dimensões permite construir uma visão integrada do contexto competitivo, evitando interpretações isoladas dos fenómenos e proporcionando uma leitura sistémica das transformações em curso. Cada força motriz influencia as restantes, criando relações de causa e efeito que explicam porque determinadas tendências surgem, aceleram ou desaparecem.



IMPORTÂNCIA PARA A GESTÃO



Permite compreender melhor o ambiente externo e identificar riscos emergentes.



Ajuda a reconhecer oportunidades de inovação e a preparar a organização para mudanças estruturais.



Desenvolve uma capacidade permanente de observação, adaptação e antecipação.



Promove decisões mais informadas, ágeis e alinhadas com o contexto em constante mudança.



Reduz a incerteza e aumenta a resiliência organizacional.



IMPORTÂNCIA PARA A ESTRATÉGIA



Funciona como uma lente de longo prazo para os decisores.



Apoia a construção de cenários e o teste de hipóteses.



Ajuda a validar investimentos e a definir prioridades estratégicas com base em evidências.



Permite antecipar fatores que podem alterar a competitividade dos mercados e os comportamentos dos consumidores.



Contribui para o desenho de modelos de negócio mais sustentáveis e preparados para o futuro.



EM SÍNTESE: as 6 Forças Motrizes constituem um verdadeiro modelo de leitura do futuro. Estruturam a pesquisa, orientam a identificação das tendências, suportam a construção de insights estratégicos e servem de base à formulação de recomendações para empresas, governos e organizações.



Num mundo de mudança acelerada, compreender as forças que moldam o presente é o primeiro passo para construir o futuro.

FORÇAS MOTRIZES

Os grandes sistemas que moldam o mundo e impulsionam as tendências da próxima década

1



TECNOLOGIA & CONECTIVIDADE

A tecnologia tornou-se o principal acelerador da transformação econômica, empresarial e social. A convergência entre Inteligência Artificial, computação quântica, biotecnologia, robótica, Internet das Coisas (IoT), computação na cloud, redes 5G/6G e sistemas autônomos está a redefinir a forma como vivemos, trabalhamos e interagimos.

Paralelamente, a conectividade deixou de ser apenas digital para se tornar inteligente, permanente e ubíqua, permitindo a integração entre pessoas, organizações, máquinas e infraestruturas numa única rede global de informação e decisão.

Esta força motriz influencia praticamente todos os setores da economia, acelerando ciclos de inovação, criando novos modelos de negócio e alterando profundamente a competitividade das organizações. Ao longo da próxima década, a tecnologia deixará de ser apenas uma ferramenta de eficiência para assumir um papel determinante na criação de vantagem competitiva, produtividade e crescimento sustentável.

2



AMBIENTE

As alterações climáticas, a pressão sobre os recursos naturais, a escassez de matérias-primas, a biodiversidade e a transição energética estão a transformar profundamente a economia mundial e a forma como empresas, governos e consumidores tomam decisões.

O ambiente deixou de representar apenas uma preocupação ecológica para se afirmar como uma variável estratégica de competitividade, inovação e gestão do risco. Regulamentação ambiental, descarbonização, economia circular, energias renováveis, gestão da água e adaptação climática passam a influenciar investimentos, cadeias de abastecimento e modelos produtivos.

Ao longo da próxima década, a sustentabilidade será simultaneamente uma exigência regulatória, uma expectativa da sociedade e uma oportunidade para criar novos produtos, serviços e modelos de negócio mais resilientes e responsáveis.

3



POLÍTICA & ECONOMIA

O contexto geopolítico e económico atravessa uma das fases mais desafiadoras e complexas das últimas décadas. A crescente fragmentação das relações internacionais, a reorganização das cadeias globais de abastecimento, os conflitos geopolíticos, a evolução demográfica, a inflação, as taxas de juro e a transformação dos mercados financeiros estão alterando profundamente o ambiente onde operam empresas e organizações.

Ao mesmo tempo, novas políticas industriais, estratégias nacionais de inovação, proteção tecnológica, soberania digital e incentivos públicos passam a desempenhar um papel determinante na competitividade dos países e das empresas.

Nesta realidade, compreender a evolução política e económica deixa de ser apenas uma necessidade dos decisores públicos para se tornar uma competência essencial de qualquer organização que pretenda antecipar riscos, identificar oportunidades e construir estratégias de longo prazo.

4



SOCIAL & HUMANO

As grandes transformações da sociedade resultam da evolução dos comportamentos, dos valores, das expectativas e das necessidades das pessoas. As mudanças demográficas, a urbanização, a diversidade geracional, a digitalização da vida quotidiana, a coormia da experiência, a procura por propósito e a crescente valorização da qualidade de vida estão a redefinir o comportamento dos consumidores, dos trabalhadores e dos cidadãos.

A sociedade tornou-se mais conectada, mais informada e mais exigente. Os consumidores esperam personalização, transparência, rapidez e experiências diferenciadoras, enquanto os profissionais procuram flexibilidade, aprendizagem contínua e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Esta força motriz procura compreender a evolução do fator humano e das dinâmicas sociais que influenciam a procura, os mercados, o consumo e a própria forma como organizações constroem relações de confiança com os seus diferentes públicos.

5



SAÚDE & BEM-ESTAR

A saúde evoluiu de um modelo predominantemente curativo para um paradigma preventivo, personalizado, preditivo e suportado por tecnologia.

O aumento da esperança de vida, o envelhecimento populacional, a medicina de precisão, a monitorização contínua, a saúde digital, a biotecnologia e a Inteligência Artificial estão transformando profundamente os sistemas de saúde.

Simultaneamente, o conceito de bem-estar passou a integrar dimensões físicas, mentais, emocionais, sociais e financeiras, tornando-se uma prioridade crescente para indivíduos, empresas e governos.

Na próxima década, a saúde será cada vez mais orientada para a prevenção, para a personalização dos cuidados e para o aumento da qualidade de vida, influenciando diretamente os modelos de trabalho, o desenho das cidades, o consumo e a economia da longevidade.

6



EDUCAÇÃO, EMPRESAS & NEGÓCIOS

A aceleração da mudança exige organizações capazes de aprender, adaptar-se e inovar continuamente. A educação deixa de estar limitada ao ensino formal para assumir um papel permanente ao longo da vida (lifelong learning), tornando-se um dos principais motores da competitividade das pessoas e das empresas.

Ao mesmo tempo, as organizações enfrentam profundas transformações nos seus modelos de negócio, nas suas formas de liderança, nas estruturas organizacionais, nas competências, cultura, governação e relacionamento com clientes e parceiros. A Inteligência Artificial, os dados, a inovação aberta, os ecossistemas colaborativos e a aprendizagem contínua tornam-se fatores críticos para garantir crescimento longo e sustentável.

Esta força motriz reflete a incontornável evolução da educação, da gestão empresarial e dos modelos de negócio, identificando as capacidades e competências que permitirão às organizações prosperar num contexto marcado por elevada incerteza, rápida transformação e inovação permanente.

ÍNDICE

-  | 1. Introdução e Enquadramento
-  | 2. Sobre o Ecossistema Inova
-  | 3. Enquadramento Teórico
-  | 4. What's Next 2036
 - Forças Motrizes
 - 1. Mega Tendências
 - 2. Tendências Comportamentais
 - 3. Tendências de Negócio
 - 4. Tendências de Gestão
 - 5. Tendências Específicas
 - 6. Insights
 - 7. Wild cards
-  | 5. Mensagem Final



1.

MEGA TENDÊNCIAS



Forças estruturais que moldam o mundo e definem o contexto da próxima década.

2.

TENDÊNCIAS COMPORTAMENTAIS



Mudanças nas atitudes, valores, expectativas e escolhas das pessoas.

3.

TENDÊNCIAS DE NEGÓCIO



Transformações nos modelos de negócio, mercados, indústrias e propostas de valor.

4.

TENDÊNCIAS DE GESTÃO



Evolução das práticas de liderança, cultura, organização e gestão do futuro.

5.

TENDÊNCIAS ESPECÍFICAS



As tendências a considerar para um determinado negócio.

6.

INSIGHTS



Articulações estratégicas resultantes das tendências que permitem a tomada de decisão empresarial sobre cenários, caminhos e planos de ação futuros.

7.

WILD CARDS



Sinais emergentes e possibilidades disruptivas com potencial para mudar o jogo.

1.

MEGA TENDÊNCIAS



Forças estruturais que moldam o mundo e definem o contexto da próxima década.

2.

TENDÊNCIAS COMPORTAMENTAIS



Mudanças nas atitudes, valores, expectativas e escolhas das pessoas.

3.

TENDÊNCIAS DE NEGÓCIO



Transformações nos modelos de negócio, mercados, indústrias e propostas de valor.

4.

TENDÊNCIAS DE GESTÃO



Evolução das práticas de liderança, cultura, organização e gestão do futuro.

5.

TENDÊNCIAS ESPECÍFICAS



As tendências a considerar para um determinado negócio.

6.

INSIGHTS



Articulações estratégicas resultantes das tendências que permitem a tomada de decisão empresarial sobre cenários, caminhos e planos de ação futuros.

7.

WILD CARDS



Sinais emergentes e possibilidades disruptivas com potencial para mudar o jogo.

FORÇAS MOTRIZES:



TECNOLOGIA &
CONECTIVIDADE



AMBIENTE



POLÍTICA &
ECONOMIA



SOCIAL &
HUMANO



SAÚDE &
BEM-ESTAR



EDUCAÇÃO, EMPRESAS
E NEGÓCIOS

MEGATENDÊNCIAS



Disrupção Tecnológica & Hiperconectividade

Mundo 5.0

Reconfigurações Geopolíticas & Riscos Globais

Longevidade & Envelhecimento Populacional

Rethinking Economics

Força e Poder da Sociedade

Escassez de Talento

Sustentabilidade Integrada

Disrupção Tecnológica & Hiperconectividade

Conectividade e convergência dominam comportamentos, negócios e a sociedade como um todo

A Disrupção Tecnológica & Hiperconectividade representa uma das mega tendências mais determinantes da próxima década, impulsionando transformações profundas na forma como vivemos, trabalhamos, produzimos, consumimos e nos relacionamos.



NO QUE CONSISTE

Resulta da convergência acelerada entre tecnologias digitais, físicas e biológicas, criando um ecossistema hiperconectado onde pessoas, organizações, máquinas, infraestruturas e objetos comunicam continuamente, partilham dados em tempo real e tomam decisões de forma cada vez mais autónoma.



POR QUE É IMPORTANTE

A tecnologia deixa de ser apenas um fator de eficiência e se torna um dos principais motores de criação de valor, inovação, competitividade e crescimento económico. Permite novos modelos de negócio, personalização, maior produtividade, decisões mais rápidas e experiências superiores para clientes e utilizadores.



DESAFIOS ASSOCIADOS

A crescente dependência tecnológica aumenta a exposição a riscos como cibersegurança, privacidade, soberania digital, ética da IA, concentração de poder tecnológico e exclusão digital. Além disso, a velocidade da inovação reduz os ciclos de vida das tecnologias, exigindo adaptação contínua das organizações.



O QUE DEVEMOS CONSIDERAR NA SUA ANÁLISE



Evolução da Inteligência Artificial Generativa e dos Agentes Autônomos



Desenvolvimento da computação quântica e do novo paradigma computacional



Expansão da Internet das Coisas (IoT) e dos sistemas inteligentes conectados



Crescimento das redes 5G, 6G e das infraestruturas digitais



Automação, robótica colaborativa e fábricas inteligentes



Digital Twins e simulação avançada



Cibersegurança, identidade digital e proteção de dados



Blockchain, ativos digitais e novos mecanismos de confiança



Interfaces Homem-Máquina, Realidade Aumentada, Virtual e Espacial



Plataformas digitais, ecossistemas e economia dos dados



Regulamentação tecnológica, soberania digital e ética da IA



IMPACTO TRANSVERSAL

Influência todas as demais tendências e setores, atuando como acelerador de transformações na economia, política, ambiente, saúde, educação e modelos de gestão.



FOCO ESTRATÉGICO

Compreender a velocidade, direção e maturidade destas tecnologias permite antecipar oportunidades de inovação, identificar riscos emergentes e construir estratégias mais robustas para competir num mundo cada vez mais digital, inteligente e conectado.

MUNDO 5.0:

TECNOLOGIA AO SERVIÇO DA EVOLUÇÃO HUMANA

O Mundo 5.0 representa uma sociedade centrada no ser humano, onde a tecnologia amplia as capacidades das pessoas, melhora a qualidade de vida e promove um desenvolvimento sustentável, inclusivo e inteligente.



NO QUE CONSISTE

O Mundo 5.0 é a convergência de tecnologias avançadas que colocam o ser humano no centro. Inteligência Artificial, robótica, biotecnologia, IoT, sistemas autônomos e ciência dos dados trabalham juntas para resolver problemas reais e potencializar as capacidades físicas, cognitivas, emocionais e biológicas.



HUMAN ENHANCEMENT (POTENCIAÇÃO HUMANA)

Conjunto de tecnologias e intervenções que ampliam as capacidades humanas para além dos limites naturais, visando melhorar desempenho, aprendizagem, saúde, longevidade e bem-estar.



POR QUE É IMPORTANTE

- ✓ Transforma saúde, educação, trabalho e longevidade.
- ✓ Cria novas oportunidades, indústrias e modelos de negócio.
- ✓ Amplia o capital humano e a competitividade.
- ✓ Impulsiona a inovação e o crescimento sustentável.
- ✓ Melhora a qualidade de vida e o bem-estar das pessoas.



O QUE DEVEMOS CONSIDERAR NA ANÁLISE



Evolução da Inteligência Artificial como mecanismo de ampliação das capacidades humanas



Desenvolvimento da neurotecnologia e das interfaces cérebro-computador (BCI)



Engenharia genética, edição genética (CRISPR) e medicina regenerativa



Bioimpressão 3D de tecidos e órgãos artificiais



Próteses inteligentes, exoesqueletos e dispositivos biomédicos avançados



Wearables, monitorização contínua e saúde digital preventiva



Human Digital Twins e medicina personalizada



Robótica colaborativa aplicada à saúde, educação e trabalho



Longevidade saudável (*Healthy Longevity*) e economia da longevidade



Ética, regulamentação, privacidade biométrica e governança das tecnologias humanas



IMPACTO NO TRABALHO E NAS ORGANIZAÇÕES

- ✓ Equipas híbridas entre pessoas e IA.
- ✓ Decisões suportadas por sistemas inteligentes.
- ✓ Aprendizagem contínua personalizada.
- ✓ Automação cognitiva e novas competências.
- ✓ Vantagem competitiva baseada na combinação entre pessoas e tecnologia.



DESAFIOS A CONSIDERAR

- ✓ Ética na utilização de tecnologias de potencialização humana.
- ✓ Privacidade e segurança dos dados biométricos.
- ✓ Desigualdade no acesso às tecnologias.
- ✓ Regulamentação e limites da intervenção tecnológica.
- ✓ Propriedade dos dados biológicos e digitais.



FOCO ESTRATÉGICO

O grande desafio da próxima década não é substituir o ser humano, mas sim utilizar a tecnologia para ampliar o seu potencial e construir uma sociedade mais inteligente, inclusiva, sustentável e centrada no que realmente importa: as pessoas.

RECONFIGURAÇÕES GEOPOLÍTICAS & RISCOS GLOBAIS

Um mundo mais fragmentado, competitivo e incerto que exige resiliência, soberania e capacidade de adaptação.



NO QUE CONSISTE

O mundo entra numa nova fase marcada pela fragmentação geopolítica, competição entre potências, regionalização e disputa por soberania económica e digital. Conflitos, tensões comerciais, escassez de recursos e crises globais estão a redefinir o futuro das nações, empresas e mercados.



POR QUE É IMPORTANTE

Transforma as condições de competitividade global. Decisões sobre investimento, localização, tecnologia, talento e segurança passam a depender crescentemente de fatores geopolíticos. A resiliência, a diversificação e a capacidade de adaptação são agora fatores críticos de sucesso.



PILARES DA TRANSFORMAÇÃO

- Polarização internacional: formação de novos blocos económicos e tecnológicos.
- Regionalização: friend-shoring, nearshoring e reshoring reduzem dependências e riscos.
- Soberania económica e digital: controlo de tecnologias críticas, dados, energia e infraestruturas estratégicas.
- Movimentos migratórios: impulsionados por clima, conflitos, desigualdade e demografia.



O QUE DEVEMOS CONSIDERAR NA ANÁLISE

- Evolução das relações entre EUA, China, UE e restantes blocos económicos.
- Polarização geopolítica e emergência de novos centros de poder.
- Regionalização das cadeias globais de abastecimento (nearshoring, reshoring e friend-shoring).
- Soberania tecnológica, energética, alimentar e digital.
- Competição por minerais críticos, energia e recursos estratégicos.
- Evolução dos movimentos migratórios e das transformações demográficas.
- Cibersegurança, guerras híbridas e proteção de infraestruturas críticas.
- Regulação internacional sobre Inteligência Artificial, dados e tecnologias emergentes.
- Estabilidade política, inflação, taxas de juro e evolução dos mercados financeiros.
- Impacto das alterações climáticas como fator geopolítico e económico.



PRINCIPAIS RISCOS GLOBAIS



Conflitos armados e instabilidade geopolítica



Ciberataques e guerras híbridas



Alterações climáticas e fenómenos extremos



Pandemias e crises sanitárias



Crises energéticas e escassez de recursos estratégicos



Rupturas logísticas e interrupções nas cadeias de abastecimento



Instabilidade financeira, inflação e recessão



Desinformação, polarização social e erosão institucional



Riscos tecnológicos e éticos



FOCO ESTRATÉGICO

Compreender as reconfigurações geopolíticas e antecipar riscos globais permite identificar oportunidades, fortalecer a resiliência organizacional e desenvolver estratégias capazes de prosperar num mundo de maior incerteza, menor previsibilidade e transformação permanente.



LONGEVIDADE & ENVELHECIMENTO POPULACIONAL

Viver mais, com mais saúde, mais propósito e mais impacto na sociedade e na economia.



NO QUE CONSISTE

Aumento da esperança de vida, redução da natalidade e avanços da ciência estão a transformar a estrutura etária global. Surgem novas oportunidades e desafios para pessoas, empresas e governos.



POR QUE É IMPORTANTE

Transforma setores inteiros da economia e cria a **Silver Economy**, um dos maiores mercados globais. Exige novos modelos de saúde, trabalho, educação, habitação, pensões e proteção social.



IMPACTO PARA ORGANIZAÇÕES

Carreiras mais longas, equipas multigeracionais e aprendizagem contínua. A gestão do bem-estar, do conhecimento e da diversidade geracional torna-se uma vantagem competitiva.



DESAFIOS PRINCIPAIS

Sustentabilidade dos sistemas de saúde e pensões, escassez de talento, aumento dos cuidados continuados e necessidade de inovação e tecnologia para apoiar a longevidade saudável.



O QUE DEVEMOS CONSIDERAR NA ANÁLISE



Evolução da esperança média de vida e das dinâmicas demográficas.



Envelhecimento populacional e redução da população ativa.



Desenvolvimento da **Healthy Longevity** (longevidade saudável).



Medicina preventiva, personalizada, regenerativa e de precisão.



Saúde digital, monitorização contínua e IA aplicada à saúde.



Crescimento da Silver Economy e novos mercados associados.



Transformação dos sistemas de saúde, pensões e proteção social.



Gestão de equipas multigeracionais e transferência de conhecimento.



Aprendizagem ao longo da vida (*Lifelong Learning*) e requalificação.



Bem-estar físico, mental, emocional e financeiro como fator chave.



Novos modelos de habitação, mobilidade e cidades adaptadas.



Robótica assistiva, dispositivos inteligentes e apoio à autonomia.

IMPACTO TRANSVERSAL EM DIVERSOS SETORES



SAÚDE

Mais prevenção, menos hospitalização e maior personalização.



EDUCAÇÃO

Novos modelos de aprendizagem para todas as idades.



ECONOMIA

Aumento da produtividade e novas oportunidades de negócio.



MERCADO DE TRABALHO

Carreiras mais longas, flexíveis e com propósito.



CONSUMO

Consumidores seniores mais ativos, exigentes e com poder económico.



SOCIEDADE

Mais inclusão, bem-estar e envelhecimento ativo e saudável.



FOCO ESTRATÉGICO

Compreender e antecipar esta megatendência permite criar soluções inovadoras, inclusivas e sustentáveis que transformam longevidade em qualidade de vida, produtividade e crescimento para pessoas, organizações e sociedades.



RETHINKING ECONOMICS

Redefinir os modelos económicos para criar valor sustentável

Uma nova visão da economia que integra crescimento, sustentabilidade, inovação, impacto social e criação de valor de longo prazo.

UMA NOVA ECONOMIA PARA UM NOVO FUTURO



O QUE DEVEMOS CONSIDERAR NA ANÁLISE

- Evolução dos novos modelos económicos (Circular, Regenerativa, Azul, Dados e Experiência)
- Economia Digital e monetização de dados
- Inteligência Artificial como acelerador de produtividade
- Economia da Longevidade e transformação demográfica
- ESG, investimento sustentável e finanças verdes
- Novos indicadores de prosperidade para além do PIB
- Economia da Confiança e reputação organizacional
- Economia da Subscrição e modelos "Everything-as-a-Service"
- Tokenização, blockchain e novos ativos digitais
- Plataformas digitais e ecossistemas colaborativos
- Cadeias de valor resilientes e regionalização económica
- Evolução do trabalho, produtividade e novos modelos laborais
- Fiscalidade internacional e transformação dos sistemas monetários
- Inovação aberta, Corporate Venture Capital e novos mecanismos de financiamento
- Economia comportamental e alterações nos padrões de consumo

NO QUE CONSISTE

Transformação dos modelos económicos tradicionais para uma economia orientada à criação de valor económico, social, ambiental e humano. Integra conceitos como Economia Circular, Regenerativa, dos Dados, da Longevidade, da Experiência e da Confiança.

POR QUE É IMPORTANTE

Redefine os fatores de competitividade e impulsiona inovação, resiliência e impacto positivo. Consumidores, investidores e reguladores exigem organizações mais responsáveis, transparentes e sustentáveis.

IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES

Exige revisão profunda dos modelos de negócio e novas capacidades de análise económica. A gestão incorpora métricas de sustentabilidade, risco, inovação, impacto social, talento, reputação e criação de valor de longo prazo.

FOCO ESTRATÉGICO

Criar valor para todos os stakeholders, integrando diferentes formas de capital — financeiro, humano, tecnológico, ambiental e social — com visão de longo prazo e resiliência.

IMPACTO TRANSVERSAL EM DIVERSOS SETORES



SAÚDE

Medicina preventiva, personalizada e digital aumenta qualidade e reduz custos.



EDUCAÇÃO

Novos modelos de aprendizagem e capacitação contínua.



TRABALHO

Novas competências, trabalho flexível e colaboração humano-tecnologia.



EMPRESAS

Modelos de negócio mais ágeis, inovadores e centrados no propósito.



FINANÇAS

Investimentos de impacto, finanças verdes e novos mecanismos de financiamento.



AMBIENTE

Uso eficiente de recursos, economia circular e regeneração dos ecossistemas.



SOCIEDADE

Redução de desigualdades, mais inclusão e melhoria do bem-estar coletivo.



Rethinking Economics é mais do que uma evolução da ciência económica.

É uma transformação estrutural que redefine como criamos riqueza, distribuímos valor e asseguramos crescimento sustentável num mundo em constante mudança.



FORÇA E PODER DA SOCIEDADE (TRUST SOCIETY)

A confiança como novo motor da competitividade

Num mundo hiperconectado e transparente, a confiança torna-se o ativo mais valioso para pessoas, organizações, governos e marcas.

NO QUE CONSISTE

A confiança torna-se o principal motor das relações económicas e sociais. A legitimidade depende da credibilidade, transparência, responsabilidade e propósito das organizações e instituições.

POR QUE É IMPORTANTE

Consumidores, investidores, colaboradores e parceiros escolhem marcas, empresas e governos em que confiam. A reputação influencia diretamente o crescimento, a atração de talento, investimento e clientes.

IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES

Exige liderança ética, transparência, comunicação aberta e coerência entre o que se diz, o que se faz e o impacto gerado. A confiança torna-se um fator estratégico de competitividade e resiliência.

DESAFIOS ASSOCIADOS

Aumento da exposição, escrutínio permanente, desinformação, uso ético da IA, proteção de dados e responsabilidade social tornam-se desafios críticos para manter e reforçar a confiança.

PILARES DA TRUST SOCIETY



O QUE DEVEMOS CONSIDERAR NA ANÁLISE

- Evolução dos níveis de confiança nas instituições públicas e privadas
- Transparência organizacional e prestação de contas (accountability)
- Ética empresarial e governação corporativa
- ESG, impacto social e criação de valor para stakeholders
- Inteligência Artificial responsável, ética e explicável
- Proteção de dados, privacidade digital e identidade digital
- Economia da confiança e reputação organizacional
- Influência das redes sociais e da inteligência coletiva
- Combate à desinformação, fake news e manipulação digital
- Crescimento das comunidades digitais e economia colaborativa
- Diversidade, inclusão e responsabilidade social corporativa
- Liderança baseada em propósito e cultura organizacional
- Certificação, rastreabilidade e confiança nas cadeias de valor
- Novos mecanismos de validação digital (blockchain, identidade digital e confiança distribuída)
- Evolução da confiança entre consumidores, marcas, governos e plataformas tecnológicas

EMPRESAS E INSTITUIÇÕES QUE GERAM CONFIANÇA...



ATRAEM TALENTO

Profissionais querem pertencer a organizações com propósito e valores.



GANHAM CLIENTES

Consumidores preferem marcas transparentes e responsáveis.



ACESSAM CAPITAL

Investidores valorizam empresas sustentáveis, éticas e bem geridas.



FORTALECEM PARCERIAS

Parcerias sólidas são construídas sobre confiança mútua.



AUMENTAM RESILIÊNCIA

Organizações confiáveis adaptam-se melhor a crises e mudanças.



GERAM IMPACTO POSITIVO

Contribuem para uma sociedade mais justa, inclusiva e sustentável.



FOCO ESTRATÉGICO

Na economia do futuro, a confiança deixará de ser apenas um valor institucional para se tornar uma verdadeira vantagem competitiva sustentável.



CONFIANÇA



CREDIBILIDADE



RELACIONAMENTO



SUSTENTABILIDADE



RESULTADOS

ESCASSEZ DE TALENTO

O capital humano como principal fator de competitividade

A procura por competências cresce mais rápido do que a oferta. Atrair, desenvolver e reter talento torna-se o maior desafio estratégico das organizações.

NO QUE CONSISTE

Desequilíbrio crescente entre a procura e a oferta de talento devido ao envelhecimento populacional, transformação tecnológica e evolução das competências exigidas pelas organizações.

POR QUE É IMPORTANTE

O talento é o principal ativo estratégico. Empresas que atraem e desenvolvem talento inovam mais, adaptam-se melhor e crescem com maior sustentabilidade. A falta de talento limita produtividade, inovação e competitividade.

IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES

Exige transformação da gestão de pessoas, foco em desenvolvimento de competências, cultura, propósito e experiência do colaborador para atrair, engajar e reter talento.

DESAFIOS ASSOCIADOS

Escassez de competências críticas, rápida transformação das profissões, competição global por talento, novas gerações com diferentes expectativas e necessidade de aprendizagem contínua.

FATORES QUE IMPULSIONAM A ESCASSEZ DE TALENTO



O QUE DEVEMOS CONSIDERAR NA ANÁLISE

- Evolução demográfica e redução da população ativa
- Envelhecimento da força de trabalho e transferência de conhecimento
- Escassez global de competências digitais e tecnológicas
- Inteligência Artificial e transformação das profissões
- Upskilling, reskilling e aprendizagem contínua (*Lifelong Learning*)
- Competências humanas (soft skills) e competências híbridas
- Trabalho híbrido, remoto e novas formas de organização laboral
- Employee Experience e Employee Value Proposition (EVP)
- Diversidade geracional, inclusão e equipas multigeracionais
- Mobilidade internacional e migração de talento
- Saúde mental, bem-estar e equilíbrio entre vida pessoal e profissional
- Liderança adaptativa e desenvolvimento de novas competências de gestão
- Plataformas digitais de trabalho, economia dos freelancers e gig economy
- Automação inteligente, produtividade e colaboração Homem-IA
- Cultura organizacional, propósito e retenção de talento

IMPACTOS DIRETOS PARA AS ORGANIZAÇÕES

DIFICULDADE EM ATRAIR

Maior competição por profissionais qualificados.

MENOR PRODUTIVIDADE E INOVAÇÃO

Falta de competências críticas limita crescimento e capacidade de inovar.

MAIORES CUSTOS

Salários mais altos, benefícios diferenciados e investimento em desenvolvimento.

RISCO NA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Projetos e iniciativas podem atrasar pela falta de talento disponível.

MAIOR ROTATIVIDADE

Colaboradores saem em busca de melhores oportunidades, propósito e flexibilidade.

VANTAGEM PARA QUEM DESENVOLVE E RETÉM TALENTO

Organizações mais atrativas lideram o mercado.



FOCO ESTRATÉGICO

Criar organizações que aprendem continuamente, desenvolvem talento e constroem culturas de confiança, inovação e propósito será decisivo para vencer a escassez de talento e prosperar na próxima década.



APRENDER
SEMPRE



DESENVOLVER
PESSOAS



CULTURA E
PROPÓSITO



TECNOLOGIA A
FAVOR DO HUMANO



CRESCER
JUNTOS



NO QUE CONSISTE

A sustentabilidade deixa de ser apenas uma responsabilidade ambiental ou social para passar a ser um **modelo integrado de gestão** que influencia estratégia, inovação, operações, cadeia de valor, governação e competitividade das organizações.



POR QUE É IMPORTANTE

Redefine os **fatores de competitividade**. Eficiência energética, descarbonização, circularidade, gestão responsável e transparência atraem investimento, talento, clientes e parceiros, criando valor económico, social e ambiental.



IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES

Implica revisão profunda dos modelos de negócio, integração da sustentabilidade na estratégia e inovação, e alinhamento com critérios ESG, regulação, expectativas dos stakeholders e novos padrões de mercado.



FOCO ESTRATÉGICO

Integrar sustentabilidade na cultura, governação e tomada de decisão para gerar **resiliência**, inovar, reduzir riscos, aumentar eficiência e criar valor de longo prazo para todos os stakeholders.

Crescimento económico e sustentabilidade deixam de ser objetivos opostos para se tornarem dimensões complementares.

SUSTENTABILIDADE INTEGRADA EM TODA A ORGANIZAÇÃO



EVENTOS CLIMÁTICOS EXTREMOS & RESILIÊNCIA

Ondas de calor, secas prolongadas, incêndios, cheias, tempestades e outros eventos climáticos extremos deixam de ser acontecimentos excecionais para se transformarem numa variável permanente da gestão. O seu impacto atinge operações, infraestruturas, cadeias de abastecimento, disponibilidade de recursos, seguros, custos, pessoas e continuidade do negócio. **Adaptar organizações e territórios à nova realidade climática torna-se tão estratégico quanto reduzir emissões.**

BENEFÍCIOS DA SUSTENTABILIDADE INTEGRADA



MAIOR COMPETITIVIDADE

Eficiência, inovação e gestão sustentável geram vantagem em mercados exigentes.



ACESSO A CAPITAL

Facilita acesso a financiamento, investidores e oportunidades de crescimento.



GESTÃO DE RISCOS

Reduz riscos climáticos, regulatórios, reputacionais e operacionais.



ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTO

Propósito, cultura e impacto positivo atraem e fidelizam profissionais.



IMPACTO POSITIVO

Contribui para o desenvolvimento sustentável e melhora a qualidade de vida das gerações futuras.



REPUTAÇÃO E CONFIANÇA

Fortalece a marca, a confiança dos stakeholders e a licença para operar.



FATORES CRÍTICOS PARA A ANÁLISE



Evolução das alterações climáticas e dos riscos ambientais



Eventos climáticos extremos: ondas de calor, secas, incêndios, cheias e tempestades



Adaptação climática e resiliência das organizações e territórios



Gestão do risco climático e continuidade do negócio



Descarbonização e objetivos Net Zero



Transição energética e expansão das energias renováveis



Economia Circular e Economia Regenerativa



Gestão eficiente da água, energia e matérias-primas



ESG e evolução dos requisitos regulatórios internacionais



Biodiversidade e preservação dos ecossistemas



Cadeias de abastecimento resilientes e sustentáveis



Tecnologias limpas (CleanTech), ClimateTech e GreenTech



Finanças sustentáveis e investimento de impacto



Construção sustentável e cidades inteligentes



Agricultura regenerativa e segurança alimentar



Mobilidade sustentável e eletrificação



Captura de carbono, hidrogénio verde e novas soluções energéticas



Consumo responsável e novos padrões de comportamento dos consumidores



Transparência, rastreabilidade e reporte ESG



Inteligência Artificial aplicada à eficiência ambiental



Sistemas de monitorização, previsão e alerta climático



Planeamento e adaptação de infraestruturas perante novos cenários climáticos



FOCO ESTRATÉGICO

Integrar sustentabilidade na estratégia, na cultura, na inovação e na tomada de decisão significa, por isso, atuar simultaneamente sobre **mitigação e adaptação**: reduzir impactos, antecipar riscos e **eventos climáticos extremos**, reforçar a resiliência e transformar responsabilidade ambiental em crescimento sustentável e criação contínua de valor.



RESPONSABILIDADE



INOVAÇÃO



RESILIÊNCIA



GOVERNANÇA



SUSTENTABILIDADE



RESULTADOS

FORÇAS MOTRIZES:



TECNOLOGIA &
CONECTIVIDADE



AMBIENTE



POLÍTICA &
ECONOMIA



SOCIAL &
HUMANO



SAÚDE &
BEM-ESTAR



EDUCAÇÃO, EMPRESAS
E NEGÓCIOS

MEGATENDÊNCIAS



Disrupção Tecnológica & Hiperconectividade

Mundo 5.0

Reconfigurações Geopolíticas & Riscos Globais

Longevidade & Envelhecimento Populacional

Rethinking Economics

Força e Poder da Sociedade

Escassez de Talento

Sustentabilidade Integrada

ÍNDICE

-  | 1. Introdução e Enquadramento
-  | 2. Sobre o Ecossistema Inova
-  | 3. Enquadramento Teórico
-  | 4. What's Next 2036
 - Forças Motrizes
 - 1. Mega Tendências
 - 2. Tendências Comportamentais
 - 3. Tendências de Negócio
 - 4. Tendências de Gestão
 - 5. Tendências Específicas
 - 6. Insights
 - 7. Wild cards
-  | 5. Mensagem Final



1.

MEGA TENDÊNCIAS



Forças estruturais que moldam o mundo e definem o contexto da próxima década.

2.

TENDÊNCIAS COMPORTAMENTAIS



Mudanças nas atitudes, valores, expectativas e escolhas das pessoas.

3.

TENDÊNCIAS DE NEGÓCIO



Transformações nos modelos de negócio, mercados, indústrias e propostas de valor.

4.

TENDÊNCIAS DE GESTÃO



Evolução das práticas de liderança, cultura, organização e gestão do futuro.

5.

TENDÊNCIAS ESPECÍFICAS



As tendências a considerar para um determinado negócio.

6.

INSIGHTS



Articulações estratégicas resultantes das tendências que permitem a tomada de decisão empresarial sobre cenários, caminhos e planos de ação futuros.

7.

WILD CARDS



Sinais emergentes e possibilidades disruptivas com potencial para mudar o jogo.

FORÇAS MOTRIZES:	 TECNOLOGIA & CONECTIVIDADE	 AMBIENTE	 POLÍTICA & ECONOMIA	 SOCIAL & HUMANO	 SAÚDE & BEM-ESTAR	 EDUCAÇÃO, EMPRESAS E NEGÓCIOS
 TENDÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	• Economia da Experiência					
	• Nômades Digitais					
	• Instantaneidade, Imediatismo e Impaciência					
	• Encapsulamento					
	• FUD (Fear, Uncertain, Doubt) – Medo, Incerteza, Dúvida					
	• Exigência crescente & Participação (+) Ativa (Transparência)					
	• P2P, Humanismo e Solidariedade					
	• Nostalgia					
	• Wellth(y) (Wellness & Healthy), Relax e Espiritual					
	• Faça Você Mesmo / DIY (Do it Yourself)					
	• Empowerment					
	• Autenticidade & Protagonismo					
	• Mindset Verde					
	• Posse vs. Uso					

ECONOMIA DA EXPERIÊNCIA: O VALOR DESLOCA-SE DA POSSE PARA A VIVÊNCIA



Economia da Experiência: o valor desloca-se da posse para a vivência

A Economia da Experiência continua ano após ano representando uma das tendências comportamentais mais marcantes da atualidade. Num contexto em que produtos e serviços se tornam rapidamente semelhantes, o verdadeiro fator de diferenciação deixa de ser aquilo que as organizações vendem para passar a ser aquilo que as pessoas **sentem, vivem, recordam e partilham**.



Os consumidores procuram **cada vez mais experiências memoráveis**, personalizadas, emocionais e significativas. O valor já não reside apenas na funcionalidade de um produto, mas na capacidade de criar envolvimento, gerar emoções positivas, proporcionar conveniência e construir uma relação contínua entre pessoas e marcas. Consumir passa cada vez mais por **viver uma experiência**, e não apenas por adquirir um bem ou um serviço.



Esta transformação resulta da convergência de vários fatores: digitalização da economia, redes sociais, personalização através de Inteligência Artificial, aumento do rendimento disponível em determinados segmentos, valorização do tempo, procura de bem-estar, influência das novas gerações e crescente necessidade de diferenciação individual. Plataformas digitais, turismo, entretenimento, saúde, educação, retalho e serviços financeiros são apenas alguns dos setores profundamente impactados por esta mudança.



A importância desta tendência reside no facto de a **experiência se ter tornado um dos principais motores de criação de valor**. Organizações que conseguem desenhar jornadas envolventes, intuitivas e emocionalmente relevantes aumentam significativamente a satisfação, fidelização e recomendação dos seus clientes. A experiência influencia diretamente a **reputação**, o preço que o mercado está disposto a pagar e a competitividade das organizações.



Ao mesmo tempo, esta tendência altera profundamente a forma como produtos e serviços são concebidos. Design, usabilidade, atendimento, personalização, omnicanalidade, comunidade, storytelling e relacionamento tornam-se componentes tão importantes quanto a qualidade técnica da oferta. A tecnologia funciona como facilitador, mas a emoção e a percepção do utilizador passam a ser o **verdadeiro diferencial competitivo**.



As pessoas privilegiam hoje a Economia da Experiência porque procuram significado, autenticidade e memórias em vez de acumulação material. Especialmente entre as gerações mais jovens, existe uma valorização crescente do acesso, da participação, da descoberta, da aprendizagem e da partilha social das experiências vividas. A experiência torna-se parte da identidade individual e um elemento de expressão pessoal.



Na análise desta tendência torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

- Evolução da economia da experiência e da economia da transformação;
- Personalização suportada por Inteligência Artificial e dados;
- Customer Experience (CX), User Experience (UX) e Employee Experience (EX);
- Storytelling, branding emocional e construção de comunidades;
- Omnicanalidade e integração entre experiências físicas e digitais (phygital);
- Hiperpersonalização de produtos, serviços e jornadas do cliente;
- Economia da atenção e gestão das emoções;
- Turismo de experiência, entretenimento imersivo e eventos;
- Realidade Aumentada, Realidade Virtual e experiências imersivas;
- Plataformas digitais e economia da recomendação;
- Co-criação de valor entre clientes e organizações;
- Métricas de satisfação, fidelização e Net Promoter Score (NPS).



A Economia da Experiência representa muito mais do que uma tendência de consumo. Trata-se de uma transformação estrutural da forma como as pessoas escolhem, compram, utilizam e recomendam produtos e serviços. **Na próxima década, a vantagem competitiva deixará de estar apenas naquilo que uma organização oferece para passar a depender, sobretudo, da qualidade da experiência que consegue proporcionar.** Quem compreender esta mudança estará melhor preparado para criar relações duradouras, diferenciar-se da concorrência e gerar crescimento sustentável através do valor percebido pelos seus clientes.

NÓMADES DIGITAIS:

MOBILIDADE, CONECTIVIDADE E TRABALHO SEM FRONTEIRAS



A tendência dos **Nômades Digitais** representa transformação fundamental da sociedade contemporânea, refletindo uma nova relação entre gerações, trabalho, tecnologia, mobilidade e qualidade de vida. A sua gênese encontra-se na convergência entre a massificação da Internet, a computação em cloud, as plataformas digitais, as ferramentas colaborativas e, mais recentemente, a Inteligência Artificial, que tornaram possível trabalhar a partir de praticamente qualquer lugar do mundo.



Embora o fenómeno tenha começado a ganhar expressão no início dos anos 2000 entre profissionais das áreas digitais e tecnológicas, foi a pandemia de COVID-19 que acelerou definitivamente a sua adoção. O teletrabalho deixou de ser uma exceção para se tornar uma alternativa viável, levando milhões de profissionais e organizações a perceber que a produtividade já não depende necessariamente da presença física num escritório.



O conceito de **Nômade Digital** refere-se, assim, a profissionais que utilizam tecnologias digitais para desenvolver a sua atividade de forma remota, conciliando trabalho, mobilidade geográfica e estilos de vida mais flexíveis. Mais do que uma forma de trabalhar, trata-se de uma nova filosofia de vida, onde a liberdade, a autonomia, a experiência e a gestão do tempo assumem um papel central.



Esta tendência materializa-se numa profunda mudança do comportamento humano. O local de residência deixa de determinar o local de trabalho; o equilíbrio entre vida pessoal e profissional ganha prioridade; aumenta a procura por experiências internacionais, comunidades colaborativas, espaços de coworking, aprendizagem contínua e estilos de vida alinhados com bem-estar e propósito. Para muitos profissionais, especialmente das gerações Millennial e Z, a possibilidade de escolher onde viver e trabalhar tornou-se um fator tão importante como a remuneração.



Ao mesmo tempo, os **Nômade Digitais** estão a transformar economias locais e modelos urbanos. Países e cidades competem pela atração deste perfil através de vistos específicos, incentivos fiscais, infraestruturas digitais, qualidade de vida, segurança e oferta cultural. O impacto económico vai muito além do mercado de trabalho, refletindo-se na hotelaria, restauração, imobiliário, turismo, educação, mobilidade e serviços financeiros.

Para as organizações, esta tendência representa igualmente uma mudança estrutural. A gestão de equipas distribuídas, a liderança à distância, a colaboração assíncrona, a cultura organizacional digital, a cibersegurança e a gestão baseada em resultados substituem progressivamente os modelos tradicionais centrados na presença física. As empresas passam a competir globalmente pelo talento, independentemente da localização geográfica.



Na análise desta tendência torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

- Evolução do trabalho remoto, híbrido e distribuído;
- Expansão das infraestruturas digitais e da conectividade global;
- Inteligência Artificial como facilitadora do trabalho remoto;
- Plataformas colaborativas e produtividade digital;
- Mobilidade internacional de talento e vistos para nômades digitais;
- Crescimento dos espaços de coworking e comunidades colaborativas;
- Qualidade de vida, bem-estar e equilíbrio trabalho-vida;
- Fiscalidade internacional e regulamentação do trabalho remoto;
- Cibersegurança, proteção de dados e identidade digital;
- Gestão de equipas distribuídas e liderança remota;
- Competição entre cidades e países pela atração de talento global;
- Impacto económico e social nas economias locais.



Os **Nômade Digitais** representam muito mais do que uma tendência laboral. Constituem um sinal claro da transição para uma economia cada vez mais conectada, descentralizada e baseada no conhecimento. Ignorar esta tendência significa ignorar a transformação do próprio conceito de trabalho, talento e competitividade. **Na próxima década, organizações, cidades e países que conseguirem criar condições para atrair, integrar e potenciar estes profissionais estarão melhor posicionados para captar conhecimento, inovação, investimento e crescimento sustentável num mundo onde o talento é cada vez mais global e a localização deixa de ser uma limitação.**

INSTANTANEIDADE, IMEDIATISMO E IMPACIÊNCIA: A ACELERAÇÃO DO COMPORTAMENTO HUMANO



A tendência da **Instantaneidade, Imediatismo e Impaciência** está profundamente ligada ao facto de vivermos numa época em que a velocidade passou a ser um dos principais critérios de decisão. A evolução das tecnologias digitais, da Internet móvel, das redes sociais, da Inteligência Artificial, das plataformas digitais e da economia *on-demand* criou uma nova expectativa coletiva: **tudo deve estar disponível imediatamente, em qualquer lugar e a qualquer momento.**



A origem desta tendência encontra-se na **crescente digitalização da vida quotidiana**. A possibilidade de comunicar instantaneamente, obter informação em segundos, receber produtos no próprio dia, consumir conteúdos sob demanda e utilizar assistentes inteligentes criou uma cultura onde a espera passou a ser percebida como ineficiência. A tecnologia não apenas respondeu à procura por rapidez; passou também a moldar as expectativas e os padrões de comportamento das pessoas.



Esta realidade manifesta-se em praticamente todas as dimensões da vida. Consumidores esperam respostas imediatas das marcas, colaboradores exigem processos mais simples e rápidos, cidadãos procuram serviços públicos digitais, investidores reagem em tempo real aos mercados e as organizações são pressionadas a acelerar decisões, inovação e capacidade de resposta. A velocidade transforma-se num **novo fator de competitividade.**



Contudo, esta aceleração traz **consequências relevantes**. A redução dos tempos de atenção, a dificuldade em lidar com processos de longo prazo, o aumento da ansiedade, a necessidade permanente de estímulos, a menor tolerância à frustração e a pressão por resultados imediatos tornam-se características cada vez mais presentes na sociedade. Paralelamente, a sobrecarga de informação e a hiperconectividade aumentam a fadiga cognitiva e dificultam a reflexão estratégica.



Para as organizações, esta tendência exige uma profunda **revisão dos modelos de negócio, da experiência do cliente e dos processos internos**. A simplicidade, a conveniência, a automação, a personalização em tempo real e a capacidade de resposta imediata tornam-se fatores críticos de sucesso. Ao mesmo tempo, cresce a necessidade de encontrar um equilíbrio entre rapidez e qualidade, evitando que a obsessão pela velocidade comprometa a inovação, a confiança e a sustentabilidade das decisões.



Num contexto empresarial, a **Inteligência Artificial surge como um dos principais aceleradores** desta transformação. Agentes inteligentes, automatização de processos, análise preditiva e atendimento conversacional permitem responder expectativas imediatas de clientes e colaboradores. A vantagem competitiva deixa de depender apenas da eficiência operacional para passar a depender da capacidade de oferecer experiências rápidas, simples e inteligentes.



Na análise desta tendência torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

- Evolução da economia *on-demand* e dos serviços instantâneos;
- Inteligência Artificial e automação como aceleradores da resposta em tempo real;
- Economia da atenção e redução dos tempos de concentração;
- Crescimento da expectativa de resposta imediata dos consumidores;
- Plataformas digitais, *super apps* e ecossistemas integrados;
- *Instant commerce* e logística ultrarrápida;
- Personalização em tempo real baseada em dados;
- Impacto das redes sociais na aceleração dos ciclos de consumo;
- Saúde mental, ansiedade e fadiga digital associadas ao imediatismo;
- Simplificação da experiência do cliente (CX) e da experiência do utilizador (UX);
- Gestão da velocidade de inovação e redução do *time-to-market*;
- Equilíbrio entre rapidez, qualidade, confiança e pensamento estratégico.



Instantaneidade, Imediatismo e Impaciência representa muito mais do que uma mudança de hábitos de consumo. Trata-se de uma transformação estrutural na forma como as pessoas pensam, decidem, trabalham e experienciam o mundo à sua volta. **Na próxima década, a competitividade dependerá cada vez mais da capacidade de responder com rapidez sem abdicar da qualidade, da confiança e da criação de valor sustentável. O verdadeiro desafio não será apenas fazer tudo mais depressa, mas saber quando acelerar e quando desacelerar para tomar melhores decisões.**

ENCAPSULAMENTO (COCOONING): O REGRESSO AOS CÍRCULOS DE PERTENÇA



A tendência do **Encapsulamento**, originalmente identificada pela futurista **Faith Popcorn** no início dos anos 1990 através do conceito de **Cocooning**, descreve o comportamento crescente das pessoas de se refugiarem em ambientes, grupos e comunidades onde se sentem protegidas, compreendidas e emocionalmente confortáveis. O que inicialmente era entendido como o regresso ao lar e ao espaço privado evoluiu, na era digital, para uma lógica muito mais ampla de **encapsulamento social, relacional e comportamental**.



Hoje, o encapsulamento não acontece apenas em casa. As pessoas tendem a organizar a sua vida em torno de pequenos círculos de confiança: grupos de amigos, comunidades profissionais, equipas de trabalho, hobbies, plataformas digitais, fóruns especializados, comunidades de gaming, grupos de WhatsApp, canais privados no Discord ou Telegram e redes de interesses comuns. A procura deixa de ser apenas segurança física e passa a ser sobretudo **segurança emocional, identidade e pertença**.



Esta tendência materializa-se numa alteração profunda dos comportamentos humanos. As pessoas passam a privilegiar **relações mais profundas** em detrimento de redes muito alargadas, procuram marcas e organizações que partilhem os seus valores e preferem participar em **comunidades** onde sentem reconhecimento e identificação. O conceito de comunidade ganha uma importância crescente, substituindo, em muitos casos, a **lógica tradicional de massificação**.



Para as organizações, esta tendência implica uma mudança significativa na forma de comunicar e construir relacionamento. As estratégias de comunicação massificada perdem eficácia perante consumidores que valorizam experiências mais personalizadas, comunidades exclusivas e relações de proximidade. As empresas passam a competir não apenas por clientes, mas pela capacidade de criar **ecossistemas de pertença**, onde colaboradores, parceiros e consumidores se sintam parte integrante de uma identidade comum.



Num contexto empresarial, a **Inteligência Artificial** surge como um dos principais aceleradores desta transformação. Agentes inteligentes, automatização de processos, análise preditiva e atendimento conversacional permitem responder quase instantaneamente às necessidades dos clientes e colaboradores. A vantagem competitiva deixa de depender apenas da eficiência operacional para passar a depender da capacidade de oferecer experiências rápidas, simples e inteligentes.



Na análise desta tendência torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

- Evolução das comunidades digitais e privadas;
- Crescimento das plataformas de nicho e grupos fechados;
- Economia da pertença (*Belonging Economy*);
- Construção de comunidades em torno de marcas;
- Tribalização do consumo e microculturas;
- Plataformas colaborativas e redes de interesse comum;
- Polarização social e câmaras de eco (*Echo Chambers*);
- Saúde mental, ansiedade e procura de segurança emocional;
- Trabalho híbrido e criação de comunidades organizacionais;
- Marketing de comunidade (*Community Building*);
- Influência dos criadores de nicho e microinfluenciadores;
- Personalização da experiência e fidelização baseada na pertença.



O Encapsulamento representa muito mais do que uma procura por conforto ou isolamento. Reflete a necessidade crescente de encontrar identidade, confiança e significado num mundo caracterizado pela incerteza e pela mudança permanente.

Na próxima década, organizações que consigam criar comunidades autênticas, fortalecer relações de confiança e promover sentimentos de pertença estarão mais bem posicionadas para construir fidelização, diferenciação e crescimento sustentável. Num contexto de elevada volatilidade, a comunidade poderá tornar-se um dos ativos estratégicos mais valiosos para pessoas, marcas e organizações.

FUD (FEAR, UNCERTAINTY & DOUBT): MEDO, INCERTEZA E DÚVIDA COMO MOTORES DO COMPORTAMENTO HUMANO



A tendência FUD (Fear, Uncertainty & Doubt) — Medo, Incerteza e Dúvida — afirma-se cada vez mais num mundo marcado e num mundo pautado por mudanças aceleradas, elevada complexidade e imprevisibilidade, o sentimento de incerteza deixa de ser episódico para se tornar permanente. As pessoas vivem num contexto onde acontecimentos inesperados sucedem em ritmo crescente, dificultando a capacidade de antecipação e aumentando a percepção de risco.



A origem desta tendência resulta da convergência de múltiplos fatores. Crises económicas, conflitos geopolíticos, alterações climáticas, pandemias, aceleração tecnológica, Inteligência Artificial, desinformação, polarização política, volatilidade dos mercados, escassez de talento, envelhecimento populacional e transformação do mercado de trabalho contribuem para um ambiente onde o futuro parece simultaneamente mais promissor e mais incerto.



O crescimento exponencial da informação amplifica este fenómeno. As redes sociais, os meios de comunicação permanentes e os algoritmos digitais expõem diariamente indivíduos e organizações a um fluxo contínuo de notícias, opiniões, previsões e cenários muitas vezes contraditórios. A abundância de informação nem sempre gera maior conhecimento; frequentemente aumenta a dúvida, a ansiedade e a dificuldade em distinguir factos de percepções.



Esta tendência manifesta-se através de alterações profundas nos comportamentos humanos. Consumidores tornam-se mais cautelosos nas decisões de compra, valorizam segurança, confiança e transparência. Investidores procuram ativos considerados mais resilientes. Colaboradores privilegiam estabilidade, propósito e qualidade de vida. Cidadãos tornam-se mais sensíveis ao risco e mais exigentes relativamente às instituições públicas, às empresas e às lideranças. Paralelamente, cresce a procura por informação, aconselhamento especializado, comunidades de confiança e mecanismos que reduzam a percepção de incerteza.



No contexto empresarial, o FUD altera profundamente a tomada de decisão. Organizações passam a privilegiar resiliência, flexibilidade e capacidade de adaptação. O planeamento por cenários, a gestão integrada de risco, a diversificação das cadeias de abastecimento, a cibersegurança, a inteligência competitiva e a comunicação transparente tornam-se competências estratégicas. A confiança passa a ser um ativo económico tão importante quanto a eficiência operacional.



A Inteligência Artificial introduz uma dimensão adicional nesta tendência. Embora represente enormes oportunidades de produtividade e inovação, também gera preocupações relacionadas com substituição de empregos, utilização ética, privacidade, manipulação da informação e perda de controlo sobre decisões automatizadas. A forma como governos, empresas e sociedade responderem a estas questões influenciará significativamente os níveis de confiança da próxima década.



Na análise desta tendência torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

- Evolução das tensões geopolíticas e dos conflitos internacionais;
- Crescimento da Inteligência Artificial e impacto no emprego e na sociedade;
- Desinformação, fake news e manipulação algorítmica;
- Polarização política e fragmentação social;
- Alterações climáticas e eventos extremos;
- Cibersegurança e proteção da identidade digital;
- Volatilidade económica, inflação e taxas de juro;
- Transformação do mercado de trabalho e futuro das profissões;
- Saúde mental, ansiedade e bem-estar emocional;
- Confiança nas instituições públicas, empresas e líderes;
- Planeamento por cenários e gestão integrada de risco;
- Literacia digital, pensamento crítico e educação para a incerteza.



FUD (Fear, Uncertainty & Doubt) representa muito mais do que um estado emocional coletivo. Constitui uma força comportamental que influencia decisões de consumo, investimento, trabalho, inovação e participação social. **Na próxima década, a vantagem competitiva não pertencerá apenas às organizações que melhor anteciparem riscos, mas sobretudo às que conseguirem gerar confiança, reduzir a incerteza percebida e oferecer estabilidade num contexto de mudança permanente.** Num mundo onde o medo tende a acelerar decisões impulsivas e a dúvida pode bloquear a ação, a capacidade de construir credibilidade, comunicar com transparência e liderar com visão será um dos principais diferenciadores estratégicos.

EXIGÊNCIA CRESCENTE & PARTICIPAÇÃO (+) ATIVA (TRANSPARÊNCIA): CIDADÃOS MAIS INFORMADOS, EXIGENTES E INTERVENTIVOS



A tendência **Exigência Crescente & Participação (+) Ativa (Transparência)** é bastante representativa da sociedade atual onde o acesso quase ilimitado à informação, proporcionado pela Internet, pelas redes sociais, pelas plataformas digitais e pela Inteligência Artificial, está a criar cidadãos, consumidores e colaboradores muito mais informados, críticos e conscientes do seu poder de influência. As pessoas já não aceitam um papel passivo: procuram participar, questionar, avaliar e influenciar as decisões das organizações, dos governos e das marcas.



A origem desta tendência está diretamente ligada à democratização da informação e à crescente conectividade global. O que antes era decidido por governos, empresas ou instituições passou a ser permanentemente escrutinado pela sociedade. Qualquer ação pode ser conhecida, comentada e ampliada em poucos minutos, aumentando significativamente o nível de responsabilidade pública das organizações. A transparência deixa de ser uma opção e passa a tornar-se uma exigência social.



Esta evolução traduz uma mudança profunda no comportamento humano. Os consumidores procuram conhecer a origem dos produtos, a ética das empresas, o impacto ambiental, as condições de trabalho, a utilização dos seus dados pessoais e a forma como as organizações tratam colaboradores, fornecedores e comunidades. Os cidadãos exigem maior prestação de contas por parte das instituições públicas e privadas, enquanto os colaboradores valorizam empresas transparentes, inclusivas e alinhadas com valores claros. A confiança passa a depender menos da comunicação institucional e mais da coerência entre discurso e ação.



Paralelamente, cresce a vontade de participar ativamente na construção de soluções para os desafios da sociedade. As pessoas deixam de esperar que governos ou grandes organizações resolvam isoladamente problemas relacionados com alterações climáticas, desigualdade, inclusão, diversidade, ética tecnológica ou desenvolvimento sustentável. A participação manifesta-se através do ativismo digital, do voluntariado, da economia colaborativa, da criação de comunidades, da cocriação de produtos e serviços, do consumo responsável e do apoio a marcas e organizações com propósito.



No contexto empresarial, esta tendência obriga a uma profunda revisão dos modelos de liderança, comunicação e governança. Organizações mais abertas, responsáveis e transparentes conseguem fortalecer relações de confiança, atrair talento, fidelizar clientes, reduzir investimento e reduzir riscos reputacionais. A transparência torna-se um ativo estratégico e a participação dos diferentes stakeholders passa a fazer parte dos processos de inovação, decisão e criação de valor.

As redes sociais desempenham um papel central nesta transformação. Nunca foi tão fácil mobilizar pessoas, organizar movimentos, denunciar comportamentos inadequados ou promover causas sociais. Ao mesmo tempo, qualquer erro, incoerência ou falta de transparência pode rapidamente transformar-se numa crise reputacional. A reputação deixa de ser construída apenas através do marketing para passar a depender da capacidade de gerar confiança e de manter um diálogo permanente com todos os stakeholders.



Na análise desta tendência torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

- Evolução dos níveis de confiança nas instituições públicas e privadas;
- Crescimento da transparência organizacional e da prestação de contas (*accountability*);
- Participação ativa dos cidadãos nas decisões públicas e privadas;
- Consumo consciente e preferência por marcas com propósito;
- ESG, sustentabilidade e responsabilidade social corporativa;
- Ética empresarial, governação e cultura organizacional;
- Proteção de dados, privacidade e utilização responsável da Inteligência Artificial;
- Redes sociais como plataformas de influência e mobilização coletiva;
- Economia colaborativa, comunidades digitais e cocriação;
- Inclusão, diversidade, equidade e impacto social;
- Reputação organizacional e gestão de crises;
- Literacia digital, pensamento crítico e combate à desinformação.



Exigência Crescente & Participação (+) Ativa (Transparência) representa muito mais do que uma evolução das expectativas dos consumidores. Trata-se de uma transformação estrutural da relação entre pessoas, organizações e sociedade. **Na próxima década, a competitividade deixará de depender apenas da qualidade dos produtos ou da eficiência operacional para passar a depender da capacidade de construir confiança, com transparência, envolver os stakeholders e contribuir de forma concreta para melhorar o mundo.** As organizações que compreenderem esta mudança serão aquelas que conseguirão transformar legitimidade, reputação e impacto positivo em vantagens competitivas sustentáveis.

P2P (PEER-TO-PEER), HUMANISMO E SOLIDARIEDADE: TECNOLOGIA QUE APROXIMA PESSOAS E REFORÇA O VALOR DO HUMANO



A tendência P2P (Peer-to-Peer), Humanismo e Solidariedade é uma resposta comportamental muito relevante ao avanço acelerado da digitalização e da Inteligência Artificial na era pós pandemia. À medida que a tecnologia assume um papel cada vez mais dominante na economia, no trabalho e na vida quotidiana, cresce simultaneamente a necessidade de reforçar aquilo que nos distingue enquanto seres humanos: a empatia, a cooperação, a confiança, a solidariedade e o sentido de comunidade.



A origem desta tendência encontra-se na convergência de diferentes fenómenos. A expansão das plataformas digitais, da economia colaborativa, das redes sociais, do crowdfunding, das comunidades online e dos movimentos de participação cidadã demonstrou que a tecnologia pode ser muito mais do que um instrumento de eficiência; pode ser um poderoso facilitador da colaboração entre pessoas. O modelo Peer-to-Peer (P2P) traduz precisamente esta lógica, permitindo relações diretas entre indivíduos, reduzindo intermediários e promovendo novos modelos de criação, partilha e distribuição de valor.



Paralelamente, o aumento da polarização social, das crises económicas, das alterações climáticas, das pandemias e dos conflitos internacionais veio reforçar a consciência de que muitos dos grandes desafios da humanidade apenas poderão ser enfrentados através da cooperação. Cresce a percepção de que a inovação tecnológica, por si só, não será suficiente para construir um futuro melhor se não for acompanhada por maior responsabilidade coletiva e promoção da solidariedade.



Esta transformação manifesta-se através de comportamentos cada vez mais evidentes. As pessoas procuram integrar comunidades com interesses comuns, valorizam projetos colaborativos, participam em iniciativas de impacto social, apoiam causas ambientais e humanitárias, privilegiam empresas com propósito e demonstram uma crescente preocupação com o bem-estar coletivo. A partilha de conhecimento, a ajuda mútua, o voluntariado, a economia colaborativa e as redes de apoio tornam-se elementos estruturantes da vida social e económica.



Estamos perante um aparente paradoxo. Nunca a tecnologia foi tão presente, nem a Inteligência Artificial tão sofisticada. Contudo, quanto mais digital se torna o mundo, maior é a valorização das relações humanas. O futuro não será uma escolha entre pessoas ou tecnologia, mas uma combinação inteligente entre ambas. A tecnologia deverá libertar tempo para aquilo que nenhuma máquina consegue substituir plenamente: cuidar, criar relações de confiança, cooperar, inspirar, educar, liderar e desenvolver empatia.



Neste contexto, o Humanismo assume um papel central. O progresso deixa de ser medido apenas pela evolução tecnológica para passar a ser avaliado pela capacidade de melhorar efetivamente a qualidade de vida das pessoas. Conceitos como ética, inclusão, diversidade, bem-estar, propósito, inteligência emocional e desenvolvimento humano tornam-se fatores determinantes para a competitividade das organizações e para a evolução da sociedade.



Para as empresas, esta tendência traduz-se numa mudança profunda da cultura organizacional. Modelos de liderança mais colaborativos, inovação aberta, co-criação com clientes, redes de parceiros, comunidades de prática e ecossistemas colaborativos substituem progressivamente estruturas excessivamente hierárquicas. A capacidade de construir relações de confiança passa a ser tão importante como a capacidade de desenvolver tecnologia.



A tecnologia no ecossistema da cooperação e solidariedade tem um impacto imenso. Plataformas digitais conectam causas e pessoas, permitem transparência radical, facilitam a mobilização coletiva e tornam a colaboração global possível. A Inteligência Artificial pode apoiar esta transformação ao identificar necessidades, prever impactos, otimizar recursos e ampliar o alcance das iniciativas de valor social.



Na análise desta tendência torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

- Evolução da economia colaborativa e dos modelos Peer-to-Peer;
- Crescimento das comunidades digitais e dos ecossistemas colaborativos;
- Humanização da Inteligência Artificial e ética tecnológica;
- Empatia, inteligência emocional e competências humanas;
- Economia do propósito e organizações orientadas por impacto;
- Voluntariado, cidadania ativa e inovação social;
- Crowdfunding, crowdsourcing e inteligência coletiva;
- Inclusão, diversidade e equidade social;
- Confiança, reputação e capital social;
- Saúde mental, bem-estar e qualidade das relações humanas;
- Liderança colaborativa e cultura organizacional humanista;
- Tecnologia ao serviço da cooperação e do desenvolvimento humano.



P2P (Peer-to-Peer), Humanismo e Solidariedade representa muito mais do que uma evolução dos modelos colaborativos. Trata-se de uma mudança estrutural na forma como as pessoas criam valor, estabelecem relações e constroem comunidades. **Na próxima década, a vantagem competitiva não pertencerá apenas às organizações com melhor tecnologia, mas às que conseguirem utilizar essa tecnologia para potenciar aquilo que é exclusivamente humano. Quanto mais inteligente for a tecnologia, maior será o valor da empatia, da confiança, da cooperação e da solidariedade.** O futuro do ser humano será, paradoxalmente, tornar-se ainda mais humano.

Nostalgia: o regresso ao passado como resposta à padronização tecnológica

MEMÓRIA, AUTENTICIDADE E SIGNIFICADO NUM MUNDO CADA VEZ MAIS DIGITAL



A tendência **Nostalgia** representa uma resposta comportamental muito relevante ao avanço acelerado da digitalização e da Inteligência Artificial na era pós pandemia. À medida que a tecnologia assume um papel cada vez mais dominante na economia, no trabalho e na vida quotidiana, cresce simultaneamente a necessidade de reforçar aquilo que nos distingue enquanto seres humanos: a memória, a autenticidade, a história e o sentido de comunidade.



A origem desta tendência encontra-se na **padronização provocada pela tecnologia**. Plataformas digitais, algoritmos, sistemas de recomendação, interfaces semelhantes, comércio eletrónico global e, mais recentemente, conteúdos produzidos por Inteligência Artificial tornam muitas experiências progressivamente mais eficientes, mas também mais homogêneas.



A nostalgia surge como uma resposta a essa uniformização. Objetos antigos, processos artesanais e experiências analógicas carregam características difíceis de reproduzir através da lógica digital: **história, memória, textura, imperfeição, escassez, ritual, autenticidade e ligação emocional**. Um disco de vinil não é apenas uma forma de ouvir música; envolve escolher o disco, retirar a capa, colocar a agulha e ouvir um álbum segundo uma determinada sequência.



Este movimento manifesta-se na recuperação de **hábitos, hobbies, objetos, materiais, símbolos, estéticas, marcas, produtos, rituais e experiências associados a outros momentos da vida e da sociedade**. Discos de vinil, câmaras fotográficas analógicas, fotografia instantânea, livros impressos, jogos de tabuleiro, máquinas de escrever, relógios mecânicos, automóveis clássicos, roupa vintage, mobiliário de outras décadas, artesanato, cerâmica, costura, jardinagem, culinária tradicional, colecionismo e trabalhos manuais são exemplos de um movimento mais amplo de revalorização do tangível, do imperfeito, do artesanal e do emocional.



A nostalgia também se manifesta na cultura e no entretenimento. Personagens, filmes, séries, músicas, videojogos, brinquedos, marcas e ícones de décadas anteriores regressam frequentemente reinterpretados para novas gerações, tornando-se uma fonte permanente de referências culturais e matéria-prima para novos produtos, experiências e narrativas.



Quanto maior é a capacidade tecnológica de reproduzir, automatizar e escalar, maior pode tornar-se a perceção de **standardização da experiência humana**. O passado oferece, assim, referências reconhecíveis, segurança emocional e um sentimento de identidade num contexto de aceleração permanente e incerteza.



Para as empresas, esta tendência abre novas oportunidades de criação de valor. Arquivos de marca, produtos históricos, personagens, embalagens, designs, histórias e património cultural deixam de representar apenas memória institucional para poderem constituir ativos estratégicos. A nostalgia não significa rejeitar a tecnologia ou desejar regressar literalmente ao passado. O que emerge é sobretudo uma lógica de **RetroInnovation**: recuperar códigos, valores, materiais, experiências e referências do passado, combinando-os com as possibilidades tecnológicas do presente.



O futuro poderá, assim, tornar-se simultaneamente mais tecnológico e mais nostálgico.



Na análise desta tendência torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

- RetroInnovation e revival de produtos;
- Regresso dos hobbies analógicos e manuais;
- Revalorização do artesanal e do feito à mão;
- Crescimento do vintage e do mercado de segunda mão;
- Regresso de materiais naturais e tradicionais;
- Recuperação de marcas, personagens e ícones históricos;
- Música em vinil e formatos físicos;
- Fotografia analógica e instantânea;
- Colecionismo;
- Jogos de tabuleiro e entretenimento offline;
- Reedições e relançamentos de produtos;
- Design retro e estética vintage;
- Heritage Branding;
- Storytelling baseado na história das marcas;
- Economia da autenticidade;
- Imperfeição como elemento de diferenciação;
- Experiências táteis e sensoriais;
- Slow Living e desaceleração;
- Digital Detox;
- Reação à padronização algorítmica e tecnológica;
- Convergência entre experiências analógicas e digitais.



A Nostalgia poderá tornar-se uma das respostas comportamentais mais interessantes à aceleração tecnológica. Quanto mais a tecnologia tornar o mundo eficiente, previsível, replicável e standardizado, maior poderá ser o valor atribuído ao que é singular, imperfeito, físico, artesanal e carregado de memória. O passado não regressa para substituir o futuro; regressa para lhe devolver identidade. Num mundo onde quase tudo poderá ser produzido, reproduzido e personalizado por tecnologia, aquilo que possui história, autenticidade e significado emocional poderá tornar-se ainda mais valioso.

Wellthy (Wellness & Healthy), Relax e Espiritual: A PROCURA DE EQUILÍBRIO NUM MUNDO ACELERADO



A tendência **Wellthy (Wellness & Healthy), Relax e Espiritual** representa uma resposta comportamental cada vez mais significativa ao ritmo acelerado da sociedade contemporânea. Num contexto marcado pela hiperconectividade, pela sobrecarga de informação, pela pressão constante por produtividade e pela crescente incerteza, as pessoas **procuram recuperar equilíbrio, bem-estar e qualidade de vida**. O futuro deixa de ser apenas uma corrida pela inovação e pela velocidade para passar também por uma valorização do tempo, da saúde, da simplicidade e da dimensão humana.

A origem desta tendência encontra-se na combinação de diversos fatores: a digitalização intensiva da vida quotidiana, o aumento da ansiedade e do stress, a crescente preocupação com a saúde física e mental, o envelhecimento populacional, a procura por propósito e a necessidade de encontrar formas mais equilibradas de viver num contexto permanentemente conectado e acelerado. Como consequência, observa-se uma crescente valorização de estilos de vida orientados para prevenção, equilíbrio, recuperação, autocuidado e qualidade de vida.

Um dos pilares desta tendência é o conceito de **Wellthy**, resultante da união entre Wellness e Healthy. A saúde deixa de ser entendida apenas como ausência de doença e passa a representar um estado integrado de bem-estar físico, mental, emocional, social e financeiro. As pessoas investem cada vez mais em alimentação saudável, exercício físico, prevenção, descanso, qualidade do sono, equilíbrio emocional, longevidade e desenvolvimento pessoal. O bem-estar transforma-se num verdadeiro investimento e não apenas numa despesa.

Esta transformação altera igualmente a própria perceção de riqueza. Ser **"wellthy"** significa reconhecer a saúde, o tempo, a energia, o equilíbrio emocional e a qualidade de vida como novas formas de património pessoal. O sucesso deixa, assim, de estar exclusivamente associado à acumulação material para incorporar a capacidade de viver mais e melhor, com autonomia, propósito e bem-estar.

A componente **Relax** surge como resposta direta ao excesso de estímulos e à aceleração permanente da vida moderna. Cresce a procura por experiências que permitam desacelerar, reduzir a pressão, recuperar energia e criar momentos de desconexão. Turismo de natureza, mindfulness, detox digital, lazer consciente, silêncio, contacto com o ambiente natural, descanso de qualidade e modelos de trabalho mais flexíveis passam a integrar o quotidiano de um número crescente de pessoas.

Neste contexto, **desacelerar** deixa de ser entendido como improdutividade para passar a ser reconhecido como uma forma de recuperação física, mental e cognitiva. A capacidade de descansar, dormir melhor, reduzir estímulos e criar espaços de pausa torna-se particularmente relevante numa sociedade caracterizada pela disponibilidade permanente e pela dificuldade crescente em separar trabalho, consumo, entretenimento e vida pessoal.

Paralelamente, verifica-se um renovado interesse pela dimensão **Espiritual**, entendida não necessariamente numa perspetiva religiosa, mas como uma procura por significado, propósito, autoconhecimento e conexão com algo maior. Meditação, práticas contemplativas, desenvolvimento pessoal, inteligência emocional, filosofia de vida, espiritualidade secular e equilíbrio interior tornam-se ferramentas utilizadas para lidar com um contexto de elevada complexidade, mudança e incerteza.

Esta procura por significado ganha particular importância num momento em que tecnologia e Inteligência Artificial assumem progressivamente mais tarefas e decisões anteriormente realizadas pelas pessoas. Quanto maior é a presença da tecnologia no quotidiano, maior poderá tornar-se a necessidade de preservar espaços dedicados à introspeção, às relações humanas, ao propósito e à construção de sentido.

A tendência manifesta-se também em mudanças profundas nos padrões de consumo e nos estilos de vida. Os consumidores valorizam produtos e serviços relacionados com saúde, prevenção, alimentação consciente, descanso, sono, atividade física, contacto com a natureza e desenvolvimento pessoal. Espaços que promovem tranquilidade, experiências regenerativas e marcas que demonstram preocupação genuína com o bem-estar das pessoas ganham relevância.

O sucesso passa progressivamente a integrar conceitos como **felicidade, equilíbrio, tempo disponível, saúde, longevidade saudável, qualidade das relações humanas e liberdade para gerir o próprio tempo**.

Para as organizações, esta transformação implica uma revisão da proposta de valor dirigida tanto aos consumidores como aos colaboradores. Bem-estar, saúde mental, flexibilidade laboral, ambientes de trabalho mais humanos, liderança empática e culturas organizacionais centradas nas pessoas tornam-se fatores relevantes para atrair e reter talento, promover engagement e sustentar



Na análise desta tendência torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

- Evolução da economia do bem-estar (Wellness Economy);
- Crescimento da procura por saúde preventiva e longevidade saudável;
- Saúde mental, gestão da ansiedade, stress e equilíbrio emocional;
- Alimentação saudável, nutrição personalizada e hábitos preventivos;
- Fitness, atividade física e estilos de vida ativos;
- Qualidade do sono e tecnologias associadas ao descanso;
- Mindfulness, meditação e desenvolvimento pessoal;
- Detox digital e equilíbrio entre tecnologia e vida pessoal;
- Slow Living e valorização da desaceleração;
- Turismo de bem-estar, natureza e experiências regenerativas;
- Consumo de produtos naturais, sustentáveis e orientados para o bem-estar;
- Procura por propósito, espiritualidade e sentido de vida;
- Autoconhecimento e inteligência emocional;
- Flexibilidade laboral, qualidade de vida e equilíbrio entre vida pessoal e profissional;
- Tecnologias e aplicações de monitorização da saúde e do bem-estar;
- Economia da longevidade e expansão do conceito de Healthspan.



Conclusão

Wellthy (Wellness & Healthy), Relax e Espiritual representa muito mais do que uma mudança de estilo de vida. Trata-se de uma transformação das prioridades humanas perante uma sociedade progressivamente mais rápida, conectada e tecnologicamente intensa. À medida que a tecnologia acelera o mundo, cresce igualmente a necessidade de desacelerar a vida. Saúde, tempo, equilíbrio, descanso, propósito e qualidade das relações tornam-se novas expressões de riqueza. Num mundo onde eficiência e velocidade estarão cada vez mais disponíveis, o verdadeiro luxo poderá deixar de ser possuir mais para passar a ter tempo, saúde e liberdade para viver melhor.

FAÇA VOCÊ MESMO (DIY – DO IT YOURSELF): A REDESCOBERTA DA AUTONOMIA E DA AUTOSSUFICIÊNCIA



A tendência **Faça Você Mesmo (DIY – Do It Yourself)** materializa o regresso de uma cultura de autonomia, criatividade e autossuficiência, onde as pessoas assumem um papel cada vez mais ativo na realização de tarefas, projetos e atividades que anteriormente delegavam em profissionais, empresas ou instituições. Mais do que uma simples mudança de hábitos, trata-se de uma transformação comportamental impulsionada pela combinação entre tecnologia, acesso ao conhecimento, procura por realização pessoal e crescente escassez de mão de obra especializada.



A origem desta tendência resulta da convergência de vários fatores. A Internet democratizou o acesso ao conhecimento através de tutoriais, vídeos, cursos online e comunidades digitais, tornando possível aprender praticamente qualquer competência de forma autónoma. Simultaneamente, a dificuldade em encontrar profissionais qualificados, o aumento dos custos dos serviços, a procura por soluções mais económicas e a valorização do tempo e da criatividade incentivam cada vez mais pessoas a resolverem diretamente as suas próprias necessidades.



O conceito de DIY vai hoje muito além da bricolage tradicional. Abrange áreas como pequenas obras domésticas, jardinagem, decoração, culinária, confeção de roupa, artesanato, manutenção automóvel, tecnologia, impressão 3D, produção de conteúdos digitais, criação de negócios online, desenvolvimento de software, educação, agricultura urbana e até cuidados pessoais. A autossuficiência transforma-se numa competência valorizada e num estilo de vida.



Esta tendência manifesta-se igualmente como uma forma de realização pessoal. Muitas pessoas procuram no DIY um hobby, uma atividade criativa, uma oportunidade de aprendizagem ou um momento de relaxamento. O prazer deixa de estar apenas no resultado final e passa a estar também no processo de criar, experimentar e desenvolver novas competências. Fazer com as próprias mãos representa autenticidade, personalização e um sentimento de conquista difícil de obter através do consumo tradicional.



Ao mesmo tempo, verifica-se uma forte componente económica. A escassez de mão de obra em diversos setores, o aumento do custo dos serviços especializados e a maior volatilidade económica levam famílias e empresas a procurar soluções mais autónomas. Em muitos casos, o DIY deixa de ser apenas uma opção e torna-se uma **necessidade prática** para responder à indisponibilidade de profissionais ou aos elevados custos associados.



A Inteligência Artificial introduz uma nova dimensão nesta tendência. Ferramentas inteligentes permitem hoje orientar utilizadores na execução de tarefas complexas, apoiar projetos criativos, diagnosticar problemas, sugerir soluções e acelerar processos de aprendizagem. O conceito evolui progressivamente para um modelo de **"Faça Você Mesmo... com apoio da IA"**, onde qualquer pessoa pode realizar atividades anteriormente reservadas a especialistas.



Na análise desta tendência torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

- Evolução da cultura DIY e da economia da autossuficiência;
- Escassez de mão de obra especializada e impacto nos comportamentos de consumo;
- Plataformas de aprendizagem online e democratização do conhecimento;
- Inteligência Artificial como facilitadora da aprendizagem autónoma;
- Impressão 3D, fabricação digital e movimento Maker;
- Economia criativa, artesanato e personalização;
- Agricultura urbana, produção doméstica e sustentabilidade;
- Plataformas colaborativas e comunidades de partilha de conhecimento;
- Ferramentas inteligentes de assistência técnica e manutenção;
- Cultura do hobby, criatividade e desenvolvimento de competências;
- Produtos modulares, kits DIY e serviços de apoio remoto;
- Valorização da autonomia, independência e aprendizagem contínua.



Faça Você Mesmo (DIY) não é um mero regresso aos trabalhos manuais. Trata-se de uma transformação da relação entre pessoas, conhecimento e tecnologia. **Num mundo onde a informação é abundante, a Inteligência Artificial democratiza competências e a mão de obra especializada se torna mais escassa, cresce uma nova geração de consumidores capazes de aprender, criar e resolver problemas de forma autónoma. O futuro não será marcado apenas pelo consumo de produtos e serviços, mas pela crescente capacidade das pessoas em produzir, adaptar e construir soluções por si próprias, combinando criatividade humana com apoio tecnológico.**

EMPOWERMENT:

A REDISTRIBUIÇÃO DO PODER PARA INDIVÍDUOS, COLABORADORES E COMUNIDADES



A tendência **Empowerment** refere-se ao processo de **transferência de poder, autonomia, conhecimento e capacidade de decisão** para indivíduos, equipas, clientes e comunidades, permitindo-lhes assumir um papel mais ativo na construção do seu próprio futuro. Num mundo cada vez mais conectado, transparente e digital, o poder deixa de estar apenas concentrado em poucas instituições para passar a ser **distribuído por milhões de pessoas**.



A origem desta tendência está associada à **democratização da informação**, ao **acesso universal ao conhecimento**, à evolução das tecnologias digitais, às redes sociais e, mais recentemente, à Inteligência Artificial. Hoje, qualquer pessoa pode aprender, criar, empreender, comunicar, influenciar e mobilizar comunidades a uma escala que, há poucos anos, apenas estava ao alcance de poucas e grandes organizações.



Esta mudança manifesta-se em praticamente todas as dimensões da sociedade. Os **consumidores** tornam-se mais informados e exigentes, influenciando diretamente marcas e mercados. Os **colaboradores** procuram maior autonomia, participação e responsabilidade nas decisões. Os **cidadãos** intervêm mais ativamente nos processos políticos e sociais. Os **empreendedores** conseguem criar negócios globais a partir de qualquer lugar do mundo. As **comunidades digitais** organizam-se para resolver problemas, criar soluções e gerar impacto coletivo.



No contexto empresarial, o Empowerment representa uma **transformação profunda da gestão**. Os modelos hierárquicos tradicionais dão lugar a organizações mais descentralizadas, colaborativas e ágeis, onde a tomada de decisão é distribuída e o talento é valorizado. A liderança deixa de assumir o controlo para passar a centrar-se na criação de contexto, no desenvolvimento das pessoas e na remoção de obstáculos ao seu desempenho.



A **Inteligência Artificial** acelera ainda mais esta tendência. Ferramentas que permitem que qualquer pessoa execute tarefas anteriormente reservadas a especialistas, **democratizando competências e reduzindo barreiras de entrada** em inúmeras áreas do conhecimento. Esta realidade amplia significativamente a capacidade de ação dos indivíduos, tornando o empowerment não apenas uma questão organizacional, mas uma característica estrutural da economia do conhecimento.



Na análise desta tendência torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

- Democratização do conhecimento e acesso universal à informação;
- Inteligência Artificial como potenciadora das capacidades individuais;
- Autonomia, descentralização e novas formas de liderança;
- Organizações ágeis, colaborativas e orientadas para equipas autónomas;
- Participação ativa dos colaboradores na tomada de decisão;
- Cocriação entre empresas, clientes e comunidades;
- Economia das plataformas e comunidades digitais;
- Empreendedorismo, inovação aberta e criação descentralizada de valor;
- Desenvolvimento contínuo de competências (*upskilling e reskilling*);
- Cultura organizacional baseada na confiança, responsabilidade e autonomia;
- Liderança servidora (*servant leadership*) e desenvolvimento de pessoas;
- Inclusão, diversidade e igualdade de oportunidades como fatores de empowerment.



Empowerment constitui uma transformação estrutural na distribuição do poder económico, organizacional e social. **Na próxima década, as organizações mais bem-sucedidas não serão necessariamente as que concentrarem mais recursos ou controlo, mas aquelas que conseguirem potenciar a mitigância, a criatividade e a capacidade de decisão das pessoas.** Num mundo cada vez mais suportado por tecnologia e Inteligência Artificial, o verdadeiro diferencial competitivo será a capacidade de **dar poder às pessoas para criar, inovar, decidir e transformar a realidade à sua volta.**

Autenticidade & Protagonismo:

SER GENUÍNO NUM MUNDO CADA VEZ MAIS ARTIFICIAL



Vivemos uma época marcada por um aparente paradoxo. Nunca a tecnologia foi tão capaz de criar conteúdos, imagens, vozes, textos e experiências quase indistinguíveis da realidade. A Inteligência Artificial, os algoritmos e as plataformas digitais tornam a produção de informação mais rápida, mais acessível e mais escalável do que nunca. Contudo, à medida que o mundo se torna mais automatizado e padronizado, cresce igualmente a necessidade das pessoas afirmarem aquilo que as torna únicas: **a sua autenticidade.**



A tendência **Autenticidade & Protagonismo** traduz precisamente esta procura crescente por identidade, originalidade e expressão individual. As pessoas deixam de querer apenas consumir conteúdos ou seguir modelos impostos para procurarem afirmar a sua própria voz, os seus valores, as suas histórias e a sua forma de estar no mundo. Num contexto onde tudo parece replicável, o que é genuíno torna-se raro e, por isso, mais valioso.



Esta transformação resulta da combinação entre a massificação das redes sociais, a economia dos criadores (*Creator Economy*), a Inteligência Artificial generativa, a crescente valorização do propósito e a necessidade humana de diferenciação. Durante anos, a digitalização incentivou comportamentos padronizados, tendências virais e formatos semelhantes. Hoje, verifica-se um movimento inverso: cresce a valorização da autenticidade, da imperfeição, da transparência e da individualidade.



Este comportamento manifesta-se de múltiplas formas. Consumidores preferem marcas mais humanas e transparentes. Colaboradores procuram organizações onde possam ser eles próprios. Líderes são valorizados pela sua proximidade, vulnerabilidade e coerência. Criadores de conteúdos conquistam influência pela autenticidade e não apenas pela dimensão das suas audiências. Até os produtos e serviços evoluem para modelos cada vez mais personalizados, refletindo as preferências e a identidade de cada pessoa.



Ao mesmo tempo, emerge uma nova necessidade de protagonismo. As pessoas já não querem ser apenas espetadoras das mudanças; querem participar, criar, influenciar e deixar uma marca. O desenvolvimento das plataformas digitais e da Inteligência Artificial democratizou a capacidade de produzir conhecimento, lançar projetos, criar negócios, publicar conteúdos e construir comunidades. O protagonismo deixa de ser exclusivo de grandes organizações ou figuras públicas para passar a estar ao alcance de qualquer indivíduo.



Este fenómeno cria um dos maiores paradoxos da próxima década: quanto mais artificial se torna o mundo, maior será o valor do que é autenticamente humano. A tecnologia continuará a desempenhar um papel fundamental na produtividade e na inovação, mas atributos como criatividade, identidade, empatia, pensamento crítico, originalidade e capacidade de inspirar tornam-se cada vez mais diferenciadores. O verdadeiro valor não estará em competir com a Inteligência Artificial, mas em potenciar aquilo que ela não consegue reproduzir plenamente: a singularidade da experiência humana.



Para as organizações, esta tendência obriga a uma mudança profunda na forma como constroem marcas, lideram equipas e comunicam com o mercado. A autenticidade deixa de ser apenas um atributo de comunização para se tornar uma competência estratégica. Empresas que demonstram coerência entre propósito, cultura e comportamento conquistam maior confiança, fortalecem relações com clientes e colaboradores e diferenciam-se num mercado cada vez mais homogéneo.



Na análise desta tendência torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

- Evolução da Creator Economy e da economia da influência;
- Inteligência Artificial generativa e autenticidade dos conteúdos;
- Procura por marcas humanas, transparentes e com propósito;
- Personalização extrema de produtos, serviços e experiências;
- Construção da identidade digital e reputação individual;
- Liderança autêntica, vulnerabilidade e confiança;
- Crescimento das comunidades de nicho e das microcomunidades;
- Originalidade, criatividade e diferenciação como ativos competitivos;
- Valorização da diversidade, inclusão e liberdade de expressão;
- Certificação da autenticidade de conteúdos, imagens e identidade digital;
- Economia da confiança e combate à manipulação digital.



Conclusão

Mais do que uma reação ao avanço tecnológico, **Autenticidade & Protagonismo** representa uma reafirmação do valor do ser humano. Num mundo onde a tecnologia tende a uniformizar processos e conteúdos, cresce a procura por pessoas, organizações e marcas capazes de expressar identidade, coerência e verdade.

A autenticidade deixará de ser apenas uma característica desejável para se tornar um dos principais fatores de diferenciação da próxima década. No futuro, o maior luxo poderá não ser aquilo que é mais tecnológico, mas aquilo que é inequivocamente humano.

Mindset Verde: quando a consciência sustentável passa a influenciar escolhas, decisões e recomendações

PESSOAS MAIS CONSCIENTES PARA UM FUTURO MAIS EQUILIBRADO



A tendência comportamental **Mindset Verde** representa a consolidação de uma mudança relevante na forma como as pessoas interpretam a sua relação com o consumo, as empresas, a sociedade e o planeta. Mais do que conhecer conceitos relacionados com sustentabilidade, cresce a consciência de que **as escolhas individuais e coletivas produzem impactos ambientais, sociais e econômicos** e de que esses impactos devem progressivamente fazer parte dos critérios utilizados para decidir.

Durante décadas, as questões ambientais foram frequentemente percebidas como temas especializados, associados sobretudo a governos, organizações ambientais ou departamentos de sustentabilidade das empresas. Alterações climáticas, biodiversidade, emissões de carbono, utilização de recursos naturais, resíduos ou transição energética pareciam relativamente distantes das decisões quotidianas da maioria das pessoas. Essa realidade está a mudar.

A maior exposição mediática às alterações climáticas, o aumento da frequência e intensidade de fenómenos climáticos extremos, a percepção da escassez de determinados recursos, a poluição, os resíduos, a perda de biodiversidade e a crescente discussão sobre os impactos dos modelos de produção e consumo estão a tornar a **sustentabilidade mais próxima, concreta e pessoal**.

Surge, assim, um consumidor e cidadão progressivamente mais consciente das consequências das suas decisões. O **Mindset Verde** não significa que todas as pessoas se tornem ambientalistas ou que todas as decisões passem a ser determinadas exclusivamente por critérios sustentáveis. Significa que a **variável sustentabilidade entra progressivamente no processo mental de avaliação das escolhas**.

Esta consciência influencia escolhas em praticamente todas as dimensões da vida. Na alimentação, mobilidade, habitação, moda, turismo e também nas decisões profissionais e financeiras, as pessoas consideram cada vez mais o impacto ambiental, a origem, os materiais, a durabilidade, a possibilidade de reparação e o que acontece no final da utilização.

A tecnologia reforça esta transformação. Aplicações, plataformas digitais, sistemas de rastreabilidade, sensores e Inteligência Artificial permitem conhecer melhor a origem dos produtos, comparar alternativas, medir consumos e avaliar impactos. As redes sociais amplificam esta dinâmica, dando visibilidade a boas e más práticas. **A consciência sustentável influencia não apenas aquilo que compramos, mas também aquilo que reconhecemos, criticamos e partilhamos.**

Esta evolução aumenta a exigência sobre as marcas. A confiança passa a depender da coerência entre aquilo que a organização comunica e aquilo que efetivamente faz. O risco de **greenwashing** torna-se particularmente relevante.

Existe, contudo, uma diferença entre consciência e comportamento. As pessoas podem manifestar elevada preocupação ambiental e, simultaneamente, optar por alternativas menos sustentáveis quando estas são mais baratas ou convenientes. Para as empresas, o desafio será tornar as soluções sustentáveis **competitivas, acessíveis, simples e desejáveis**.

O Mindset Verde deverá também evoluir da lógica de "menos impacto" para uma lógica de "impacto positivo", privilegiando modelos regenerativos, circularidade, recuperação de ecossistemas e soluções que contribuam positivamente para a sociedade e para o planeta.



Na análise desta tendência torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

- Crescimento da consciência ambiental e sustentável;
- Alterações climáticas e percepção dos riscos ambientais;
- Eventos climáticos extremos e impacto na consciência coletiva;
- Consumo consciente e responsável;
- Economia Circular;
- Economia Regenerativa;
- Redução, reutilização, reparação e reciclagem;
- Mercado de segunda mão e extensão da vida útil dos produtos;
- Eficiência energética e energias renováveis;
- Mobilidade sustentável e eletrificação;
- Alimentação sustentável e redução do desperdício alimentar;
- Redução de plásticos e embalagens;
- Origem, rastreabilidade e transparência dos produtos;
- Pegada de carbono e pegada ambiental;
- Produtos locais e cadeias de abastecimento responsáveis;
- Biodiversidade e proteção dos ecossistemas;
- Eco-design e materiais sustentáveis;
- GreenTech, CleanTech e ClimateTech;
- Greenwashing e exigência de autenticidade;
- Attitude-Behaviour Gap;
- Sustentabilidade como critério de escolha de marcas e empresas;
- Sustentabilidade como critério de recomendação e reputação;
- Influência das redes sociais na consciência ambiental;
- Inteligência Artificial aplicada à medição e redução de impactos;
- Educação ambiental e literacia sobre sustentabilidade.



Implicações para as empresas:

- Integrar sustentabilidade na proposta de valor e não apenas na comunicação institucional.
- Tornar as soluções sustentáveis competitivas, acessíveis, simples e desejáveis.
- Aumentar a transparência, rastreabilidade e evidências de impacto.
- Reduzir desperdícios e adaptar princípios de circularidade e reparabilidade.
- Evitar greenwashing e garantir coerência entre discurso e prática.
- Utilizar dados e Inteligência Artificial para medir, reduzir e comunicar impactos.
- Transformar a sustentabilidade numa fonte de inovação, diferenciação e criação de valor.



Num mundo onde cada decisão deixa uma pegada, compreender essa pegada será cada vez mais parte da própria decisão.

Posse vs. Uso: da propriedade ao acesso como novo paradigma de consumo

MAIS LIBERDADE, FLEXIBILIDADE E VALOR ATRAVÉS DO ACESSO



Durante grande parte do século XX, **possuir** era sinónimo de **sucesso**, estabilidade e estatuto. Comprar uma casa, um automóvel, uma coleção de música ou um equipamento representava não apenas a satisfação de uma necessidade, mas também uma afirmação de património e de realização pessoal. Hoje, essa lógica está a mudar profundamente. Cada vez mais pessoas valorizam o **acesso** em detrimento da **propriedade**, privilegiando a utilização quando necessário em vez da aquisição definitiva.

A tendência **Posse vs. Uso** traduz precisamente esta mudança de paradigma. O valor deixa de estar em ser proprietário de um bem para passar a estar na possibilidade de o utilizar de forma simples, flexível e sem os custos, responsabilidades e compromissos associados à sua posse. O consumidor procura conveniência, atualização permanente e liberdade de escolha, reduzindo o peso da propriedade na sua vida.

Esta transformação é impulsionada pela digitalização da economia e pelo crescimento dos modelos **Everything-as-a-Service (XaaS ou EaaS)**. Software (*Software-as-a-Service*), mobilidade (*Mobility-as-a-Service*), entretenimento (*Streaming-as-a-Service*), infraestrutura (*Infrastructure-as-a-Service*), educação (*Learning-as-a-Service*), saúde, logística, equipamentos industriais e até habitação evoluem para modelos baseados em subscrição, pagamento por utilização ou acesso temporário. O importante deixa de ser possuir o ativo; passa a ser beneficiar do serviço que ele proporciona.

A dimensão geracional assume um papel determinante nesta evolução. As gerações mais jovens, particularmente os **Millennials** e a **Geração Z**, cresceram num ambiente digital onde o acesso sempre foi mais importante do que a propriedade. São gerações habituadas ao streaming em vez da compra de música ou filmes, ao transporte por aplicação em vez da aquisição de automóvel, ao coworking em vez do escritório tradicional e às plataformas digitais em vez da acumulação de bens físicos. Para muitos destes consumidores, possuir representa custos, limitações e perda de flexibilidade, enquanto utilizar oferece liberdade, mobilidade e adaptação às diferentes fases da vida.

Esta mudança não é apenas económica; é também cultural. A propriedade deixa de ser um símbolo de estatuto para dar lugar à experiência, à flexibilidade e à eficiência. Num contexto marcado pela rápida evolução tecnológica, adquirir um ativo que rapidamente se torna obsoleto perde atratividade quando existem alternativas que garantem atualização permanente através de um serviço.

Para as empresas, esta tendência representa uma das maiores oportunidades de transformação dos modelos de negócio. A lógica tradicional de venda pontual evolui para relações contínuas com os clientes, assentes em receitas recorrentes, maior fidelização e contacto permanente. Modelos **Subscription Economy, Pay-per-Use, Servitização** e **Everything-as-a-Service** permitem criar relações de longo prazo e gerar dados que apoiam a melhoria contínua da oferta.

Ao mesmo tempo, esta tendência está intimamente ligada à sustentabilidade e à economia circular. Ao privilegiar a utilização em detrimento da propriedade, aumenta a taxa de utilização dos ativos, reduz-se o desperdício, prolonga-se o ciclo de vida dos produtos e promove-se uma utilização mais eficiente dos recursos disponíveis.

A evolução desta tendência demonstra que o verdadeiro valor económico está a deslocar-se dos produtos para os serviços e das transações para as relações contínuas. Na próxima década, **a vantagem competitiva não pertencerá apenas às organizações que produzem os melhores produtos, mas sobretudo às que conseguirem transformar esses produtos em serviços inteligentes, flexíveis e permanentemente relevantes para os seus clientes**. Mais do que vender propriedade, o desafio será disponibilizar acesso, conveniência e valor contínuo. Afinal, para uma parte crescente da sociedade, **o importante já não é possuir, mas poder utilizar exatamente aquilo de que se necessita, no momento certo e da forma mais simples possível**.



Na análise desta tendência torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

- Crescimento da Subscription Economy;
- Expansão dos modelos Everything-as-a-Service (XaaS/EaaS);
- Mudança dos comportamentos das gerações Millennial e Z;
- Economia do acesso e consumo baseado na utilização;
- Servitização dos modelos de negócio;
- Economia das plataformas digitais e marketplaces;
- Mobilidade como serviço (*Mobility-as-a-Service*);
- Streaming, cloud e serviços digitais;
- Economia Circular e utilização eficiente de ativos;
- Personalização dos serviços por subscrição;
- Fidelização baseada na experiência contínua;
- Inteligência Artificial para gestão personalizada de serviços;
- Novos modelos de financiamento, leasing e pagamento por utilização.



Implicações para as empresas:

- Desenvolver modelos de negócio baseados em serviços e acesso;
- Criar relações contínuas com os clientes;
- Aumentar a personalização e a conveniência das soluções;
- Integrar princípios de sustentabilidade e economia circular;
- Explorar dados e Inteligência Artificial para melhorar a oferta;
- Reduzir a dependência da venda pontual de produtos;
- Reforçar a fidelização através da experiência e do valor contínuo;
- Adaptar modelos de financiamento e pagamento por utilização;
- Diferenciar-se através da flexibilidade e atualização permanente.

FORÇAS MOTRIZES:	 TECNOLOGIA & CONECTIVIDADE	 AMBIENTE	 POLÍTICA & ECONOMIA	 SOCIAL & HUMANO	 SAÚDE & BEM-ESTAR	 EDUCAÇÃO, EMPRESAS E NEGÓCIOS
 TENDÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	• Economia da Experiência					
	• Nômades Digitais					
	• Instantaneidade, Imediatismo e Impaciência					
	• Encapsulamento					
	• FUD (Fear, Uncertain, Doubt) – Medo, Incerteza, Dúvida					
	• Exigência crescente & Participação (+) Ativa (Transparência)					
	• P2P, Humanismo e Solidariedade					
	• Nostalgia					
	• Wellth(y) (Wellness & Healthy), Relax e Espiritual					
	• Faça Você Mesmo / DIY (Do it Yourself)					
	• Empowerment					
	• Autenticidade & Protagonismo					
	• Mindset Verde					
	• Posse vs. Uso					

ÍNDICE

-  | 1. Introdução e Enquadramento
-  | 2. Sobre o Ecosistema Inova
-  | 3. Enquadramento Teórico
-  | 4. What's Next 2036
 - Forças Motrizes
 - 1. Mega Tendências
 - 2. Tendências Comportamentais
 - 3. Tendências de Negócio
 - 4. Tendências de Gestão
 - 5. Tendências Específicas
 - 6. Insights
 - 7. Wild cards
-  | 5. Mensagem Final



1.

MEGA TENDÊNCIAS



Forças estruturais que moldam o mundo e definem o contexto da próxima década.

2.

TENDÊNCIAS COMPORTAMENTAIS



Mudanças nas atitudes, valores, expectativas e escolhas das pessoas.

3.

TENDÊNCIAS DE NEGÓCIO



Transformações nos modelos de negócio, mercados, indústrias e propostas de valor.

4.

TENDÊNCIAS DE GESTÃO



Evolução das práticas de liderança, cultura, organização e gestão do futuro.

5.

TENDÊNCIAS ESPECÍFICAS



As tendências a considerar para um determinado negócio.

6.

INSIGHTS



Articulações estratégicas resultantes das tendências que permitem a tomada de decisão empresarial sobre cenários, caminhos e planos de ação futuros.

7.

WILD CARDS



Sinais emergentes e possibilidades disruptivas com potencial para mudar o jogo.

TENDÊNCIAS DE NEGÓCIO

FORÇAS MOTRIZES:



TECNOLOGIA &
CONECTIVIDADE



AMBIENTE



POLÍTICA &
ECONOMIA



SOCIAL &
HUMANO



SAÚDE &
BEM-ESTAR



EDUCAÇÃO, EMPRESAS
E NEGÓCIOS

TENDÊNCIAS DE NEGÓCIO



JDD | JORNADA DATA DRIVEN

DOS DADOS À DECISÃO INTELIGENTE

- A Jornada Data Driven representa uma das maiores transformações da gestão moderna. O verdadeiro desafio deixou de ser recolher dados; passou a ser transformá-los em decisões capazes de gerar vantagem competitiva.
- O verdadeiro valor dos dados surge quando estes percorrem uma cadeia de criação de valor: dados transformam-se em informação, esta em conhecimento e este em decisões mais rápidas, consistentes e eficazes.
- A transformação digital acelera esta realidade. Tecnologias como Cloud, IoT, Inteligência Artificial, Big Data, Analytics e Digital Twins permitem analisar informação em tempo real e antecipar cenários futuros através de modelos preditivos e prescritivos.
- Esta tendência impacta todas as áreas da organização: marketing mais personalizado, operações mais eficientes, logística otimizada, manutenção preditiva, gestão financeira com maior capacidade de previsão, RH mais estratégico e inovação suportada por evidência.
- A Inteligência Artificial representa uma nova etapa: sistemas inteligentes sugerem recomendações, automatizam decisões e apoiam gestores em processos complexos.
- Tornar-se verdadeiramente Data Driven exige governação dos dados, qualidade da informação, literacia digital, competências analíticas, cultura colaborativa e liderança capaz de promover decisões suportadas por evidência sem perder o pensamento crítico.



A CADEIA DE CRIAÇÃO DE VALOR



FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO

- ✓ Qualidade, integridade e governação dos dados
- ✓ Definição de uma estratégia de dados alinhada com a estratégia de negócio
- ✓ Cultura organizacional orientada para decisões baseadas em evidência
- ✓ Business Intelligence, Data Analytics e Advanced Analytics
- ✓ Inteligência Artificial aplicada ao suporte à decisão
- ✓ Big Data, Cloud Computing e integração de dados
- ✓ Dashboards executivos e indicadores de desempenho (KPIs)
- ✓ Modelos preditivos, prescritivos e análise de cenários
- ✓ Digital Twins e monitorização em tempo real
- ✓ Literacia de dados (*Data Literacy*) e capacitação das equipas
- ✓ Segurança, privacidade e ética na utilização dos dados
- ✓ Automatização inteligente de processos (*Intelligent Automation*)
- ✓ Personalização baseada em dados e conhecimento do cliente
- ✓ Integração entre dados internos e externos para geração de insights

IMPLICAÇÕES PARA AS EMPRESAS

- ✓ Definir uma estratégia de dados integrada com os objetivos do negócio.
- ✓ Inventariar e organizar todas as fontes de dados existentes na organização.
- ✓ Garantir qualidade, consistência e governação da informação.
- ✓ Criar indicadores claros para apoiar a tomada de decisão em todos os níveis da empresa.
- ✓ Desenvolver dashboards simples, relevantes e orientados para ação.
- ✓ Democratizar o acesso à informação, eliminando silos departamentais.
- ✓ Investir em competências analíticas e literacia de dados para líderes e colaboradores.
- ✓ Integrar Inteligência Artificial e Analytics como apoio à decisão, e não como substituto da liderança.
- ✓ Promover uma cultura onde decisões importantes sejam suportadas por evidência e não apenas por intuição.
- ✓ Evoluir progressivamente de análises descritivas para análises preditivas e prescritivas.
- ✓ Implementar processos contínuos de monitorização, aprendizagem e melhoria baseada em dados.
- ✓ Garantir elevados padrões de segurança, ética, transparência e conformidade na utilização da informação.

TECNOLOGIAS IMPULSIONADORAS



Cloud Computing



Internet das Coisas (IoT)



Inteligência Artificial



Big Data & Analytics



Digital Twins



Automatização Inteligente

JORNADA DATA DRIVEN

Mais do que um projeto tecnológico, é uma transformação estrutural da forma como as organizações aprendem, decidem e criam valor.

Na próxima década, a vantagem competitiva deixará de pertencer às empresas que possuem mais dados e passará a pertencer às que conseguirem transformar dados em **conhecimento**, **conhecimento em inteligência** e inteligência em decisões mais rápidas, mais precisas e mais estratégicas.



Num mundo cada vez mais complexo, a capacidade de **decidir com base em evidência** será um dos principais fatores de crescimento, inovação e longevidade empresarial.

IA & A.IA (Agentes IA):

DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL À COLABORAÇÃO INTELIGENTE ENTRE HUMANOS E AGENTES DIGITAIS

A Inteligência Artificial (IA) representa a maior revolução tecnológica desde a massificação da internet. Mais do que uma tecnologia isolada, trata-se de um conjunto de sistemas capazes de interpretar informação, reconhecer padrões, aprender com dados, gerar conteúdos, resolver problemas complexos e automatizar decisões.



DA AUTOMAÇÃO À COLABORAÇÃO INTELIGENTE: UMA NOVA ERA DE TRABALHO



INTERPRETAR

Reconhecer padrões e compreender contextos.



APRENDER

Aprender com dados e experiências contínuas.



CRIAR

Gerar conteúdos, ideias e soluções originais.



DECIDIR

Apoiar e automatizar decisões com base em evidência.



COLABORAR

Trabalhar lado a lado com humanos para gerar valor.



IMPACTAR

Aumentar produtividade, qualidade e inovação contínua.



O QUE SÃO AGENTES IA?

Os Agentes IA deixam de ser apenas assistentes para passarem a assumir o papel de colaboradores digitais. Podem pesquisar informação, analisar dados, elaborar relatórios, desenvolver software, gerir projetos, apoiar clientes, monitorizar operações, otimizar cadeias logísticas, realizar análises financeiras, acompanhar processos jurídicos, apoiar equipas comerciais e coordenar múltiplas atividades de forma praticamente autónoma, sempre com supervisão humana.

EXEMPLOS DE AGENTES IA?

- Assistentes de produtividade e de liderança
- Automatização inteligente de processos (RPA + IA)
- Análise preditiva e recomendação inteligente
- Chatbots e agentes de atendimento
- Geração de conteúdo e design automatizado
- Agentes de monitorização e alerta em tempo real



FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO

- Desenvolvimento e adoção de Agentes de Inteligência Artificial (AI Agents);
- Automatização inteligente de processos (Intelligent Automation);
- Colaboração entre humanos e agentes digitais (Human + AI Collaboration);
- Machine Learning e aprendizagem contínua;
- IA multimodal (texto, imagem, voz, vídeo e dados);
- Assistentes inteligentes e copilotos empresariais;
- Plataformas de orquestração de múltiplos agentes;
- Redesenho dos processos organizacionais com IA;
- Ética, transparência e governança da Inteligência Artificial;
- Segurança, privacidade e proteção de dados;
- Literacia em IA (AI Literacy) e desenvolvimento de competências;
- Upskilling e Reskilling para trabalho híbrido;
- Medição da produtividade e criação de valor através da IA.



IMPLICAÇÕES PARA AS EMPRESAS

- Definir uma estratégia de Inteligência Artificial alinhada com os objetivos do negócio.
- Identificar processos onde a IA gera maior valor antes de automatizar indiscriminadamente.
- Começar por projetos piloto com retorno claro e escalabilidade.
- Integrar Agentes IA como complementos das equipas humanas e não como substituição automática.
- Reconfigurar funções e processos para potenciar a colaboração entre pessoas e agentes inteligentes.
- Desenvolver competências em IA para todos os colaboradores, independentemente da função.
- Criar políticas claras de ética, transparência, segurança e utilização responsável.
- Garantir supervisão humana nas decisões críticas e de maior impacto.
- Medir continuamente ganhos de produtividade, qualidade, inovação e experiência do cliente.
- Promover uma cultura organizacional aberta à experimentação, aprendizagem contínua e melhoria permanente.
- Estabelecer modelos robustos de governança da IA, incluindo critérios de responsabilidade e conformidade regulatória.
- Preparar a organização para uma evolução contínua, reconhecendo que os agentes inteligentes se tornarão parte integrante do trabalho diário.

TECNOLOGIAS HABILITADORAS



Machine Learning



Processamento de Linguagem Natural (NLP)



Computer Vision



IA Generativa



Big Data & Analytics



Cloud Computing



APIs & Integrações



Robotic Process Automation (RPA)



Segurança & Privacidade



Na próxima década, a vantagem competitiva não pertencerá às empresas que simplesmente utilizam Inteligência Artificial, mas às que conseguirem **integrar pessoas e agentes inteligentes num modelo de colaboração onde a tecnologia amplifica o potencial humano em vez de o substituir**. O futuro do trabalho será cada vez menos definido pela oposição entre humanos e máquinas e cada vez mais pela capacidade de construir equipas híbridas, inteligentes, éticas e altamente produtivas.

Intergeracionalidade: a gestão da diversidade etária como vantagem competitiva



A tendência Intergeracionalidade é uma grande transformação organizacional porque, pela primeira vez na história, convivem simultaneamente no mercado de trabalho quatro e, em muitos casos, cinco gerações com experiências, valores, competências, expectativas e formas de trabalhar profundamente distintas.



O aumento da expectativa de vida, o envelhecimento da população, a extensão das carreiras profissionais, as aposentadorias tardias e a entrada acelerada das novas gerações criaram organizações onde profissionais separados por mais de cinquenta anos de idade colaboram diariamente.



Esta realidade transforma a diversidade geracional num dos principais desafios – e simultaneamente numa das maiores oportunidades – para a gestão, a liderança e a inovação.



Nunca as empresas reuniram tanta experiência acumulada, conhecimento histórico, capacidade tecnológica, criatividade e diversidade de perspetivas.



O verdadeiro desafio deixa de ser gerir pessoas da mesma geração para passar a construir ambientes onde diferentes gerações aprendem, colaboram e criam valor em conjunto.

CONVIVEM CINCO GERAÇÕES NO MESMO MERCADO DE TRABALHO



BABY BOOMERS
(1946–1964)

- Experiência
- Ética de trabalho
- Lealdade
- Liderança formal

Valorizam **estabilidade, reconhecimento e propósito.**



GERAÇÃO X
(1965–1980)

- Independência
- Adaptabilidade
- Equilíbrio
- Foco em resultados

Valorizam **flexibilidade, equilíbrio e meritocracia.**



MILLENNIALS
(1981–1996)

- Propósito
- Colaboração
- Tecnologia
- Impacto social

Valorizam **propósito, desenvolvimento e impacto.**



GERAÇÃO Z
(1997–2012)

- Nativos digitais
- Agilidade
- Diversidade
- Autenticidade

Valorizam **velocidade, autenticidade e inovação.**



GERAÇÃO ALPHA
(2013 EM DIANTE)

- Hiperconectados
- Curiosidade
- Criatividade
- Multimodalidade

Valorizam **personalização, liberdade e experimentação.**



FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO

- Envelhecimento demográfico e aumento da longevidade profissional;
- Convivência simultânea de múltiplas gerações nas organizações;
- Gestão da diversidade geracional;
- Reverse Mentoring e aprendizagem bidirecional;
- Liderança adaptativa e personalizada;
- Modelos híbridos e flexíveis de trabalho;
- Inteligência Artificial e competências digitais intergeracionais;
- Upskilling e Reskilling ao longo de toda a carreira;
- Employer Experience diferenciada por perfil geracional;
- Saúde mental, bem-estar e qualidade de vida em diferentes;
- Gestão da transferência de conhecimento (Knowledge Transfer);
- Inclusão etária (Age Diversity) e combate ao etarismo;
- Equipas multidisciplinares e intergeracionais;
- Novos modelos de carreira contínua e aprendizagem ao longo da vida.



OPORTUNIDADES PARA GERAR VALOR

- 1 Informação personalizada e ágil (insights);
- 2 Interações mais inteligentes (internas e externas);
- 3 Inovação acelerada (Inovative);
- 4 Inteligência preditiva (Intelligent);
- 5 Integração humano+IA (Integrated);
- 6 Impacto real e mensurável (Impactful);



6 PRÁTICAS ESSENCIAIS PARA A INTEGRAÇÃO

- 1 Confiança, transparência e reciprocidade;
- 2 Segurança, privacidade e proteção de dados;
- 3 Ética, responsabilidade e impacto positivo;
- 4 Literacia em IA e capacitação contínua;
- 5 Medição de produtividade e criação de valor;
- 6 Reverse Mentoring: aprender com as novas gerações e com a IA.



IMPLICAÇÕES PARA AS EMPRESAS

- Reconhecer a diversidade geracional como um ativo estratégico e não como um problema.
- Desenvolver modelos de liderança adaptados a diferentes expectativas e estilos de trabalho.
- Promover programas de mentoria tradicional e Reverse Mentoring.
- Criar equipas compostas por diferentes gerações para potenciar inovação e aprendizagem.
- Adaptar políticas de comunicação, desenvolvimento e reconhecimento aos diferentes perfis.
- Investir continuamente em Upskilling e Reskilling para todas as gerações.
- Combater preconceitos associados à idade e promover uma cultura inclusiva.
- Valorizar simultaneamente experiência, conhecimento, inovação e competências digitais.
- Desenvolver percursos de carreira mais flexíveis e personalizados.
- Utilizar Inteligência Artificial como facilitadora da colaboração entre diferentes gerações e não como fator de divisão.
- Incentivar a partilha sistemática de conhecimento entre profissionais mais experientes e mais jovens.
- Construir culturas organizacionais onde a diversidade de pensamento seja considerada uma vantagem competitiva.

TECNOLOGIAS HABILITADORAS



Machine Learning



Processamento de
Linguagem Natural
(NLP)



Computer Vision



IA Generativa



Big Data &
Analytics



Cloud Computing



APIs &
Integrações



Robotic Process
Automation (RPA)



Segurança &
Privacidade



Na próxima década, a vantagem competitiva pertencerá às organizações que conseguirem transformar a **diversidade geracional numa fonte permanente de aprendizagem, inovação e criação de valor**. O futuro não será liderado por uma geração específica, mas pelas empresas capazes de integrar experiência, juventude, tecnologia e conhecimento num mesmo ecossistema colaborativo.



Interconectividade: empresas conectadas criam mais valor do que empresas isoladas



A tendência **Interconectividade** será cada vez mais uma **das bases estruturantes da economia digital**. Durante décadas, as organizações desenvolveram tecnologias, processos e departamentos de forma relativamente isolada. Sistemas informáticos independentes, bases de dados fragmentadas, equipas desconectadas e parceiros externos pouco integrados criaram empresas eficientes em partes, mas pouco inteligentes como um todo. Hoje, esta lógica deixa de ser sustentável.



A Interconectividade traduz a capacidade de pessoas, tecnologias, dados, processos, organizações e ecossistemas comunicarem entre si de forma integrada, contínua e inteligente. O valor deixa de ser gerado apenas pela qualidade de cada sistema individual para passar a resultar da ligação entre todos eles. Quanto maior a capacidade de integração, maior a capacidade de inovação, adaptação e criação de valor.



A transformação digital acelerou profundamente esta realidade. Cloud Computing, APIs, Internet das Coisas (IoT), Inteligência Artificial, plataformas digitais, redes 5G, Edge Computing, Blockchain e Digital Twins criaram uma infraestrutura tecnológica onde praticamente tudo pode comunicar com tudo. Máquinas comunicam com máquinas. Sistemas comunicam com sistemas. Empresas comunicam com clientes, fornecedores, parceiros e plataformas em tempo real.



A consequência é uma mudança profunda na forma como os negócios são concebidos. As organizações deixam progressivamente de funcionar como entidades isoladas para se tornarem nós de ecossistemas altamente conectados. Clientes, fornecedores, distribuidores, startups, universidades, parceiros tecnológicos, governos e até concorrentes passam a integrar redes colaborativas de criação de valor.



Esta transformação ultrapassa largamente a dimensão tecnológica. A Interconectividade passa igualmente a existir entre departamentos, funções, equipas e processos internos. Marketing, Comercial, Operações, Recursos Humanos, Financeiro, Tecnologia e Atendimento deixam de trabalhar em silos para evoluir para modelos colaborativos suportados por informação partilhada e decisões integradas.



Ao mesmo tempo, cresce a necessidade de integração entre plataformas empresariais. ERP, CRM, SCM, BI, plataformas de e-commerce, automação industrial, sistemas financeiros, gestão documental, recursos humanos e ferramentas de colaboração deixam de poder funcionar de forma independente. A interoperabilidade torna-se um requisito estratégico. A empresa inteligente não é aquela que possui mais software, mas aquela que consegue fazer todo o seu software funcionar como um único sistema.



A Inteligência Artificial acelera ainda mais esta tendência. Agentes inteligentes passam a atuar sobre informação proveniente de múltiplas plataformas, automatizando fluxos completos de trabalho e coordenando processos anteriormente dispersos. A qualidade das decisões passa a depender diretamente da qualidade da integração dos dados e dos sistemas que alimentam esses agentes.



Neste contexto, a digitalização deixa de significar apenas informatizar processos existentes. Passa a significar construir uma arquitetura empresarial integrada, aberta e preparada para evoluir continuamente. Empresas que continuam a investir em soluções isoladas criam novas barreiras digitais. Empresas que investem em interoperabilidade criam plataformas capazes de crescer, adaptar-se e incorporar novas tecnologias sem necessidade de reconstruções permanentes.



A Interconectividade torna-se igualmente um fator crítico para a inovação. Ecossistemas empresariais interligados permitem acelerar o desenvolvimento de novos produtos, reduzir custos de integração, melhorar a experiência do cliente e aumentar significativamente a velocidade de resposta ao mercado. A inovação deixa de acontecer apenas dentro da empresa para passar a emergir da colaboração entre diferentes organizações e plataformas.



Para as empresas, esta tendência exige uma mudança profunda da arquitetura tecnológica e do modelo de gestão. A tecnologia deixa de ser adquirida apenas pelas funcionalidades individuais e passa a ser avaliada pela sua capacidade de integração. Cada novo sistema deve acrescentar valor ao ecossistema existente e não criar novos silos tecnológicos.



NA ANÁLISE DESTA TENDÊNCIA TORNA-SE FUNDAMENTAL ACOMPANHAR UM CONJUNTO DE FATORES CRÍTICOS:



Arquiteturas empresariais integradas (Enterprise Architecture)



Interoperabilidade entre sistemas e plataformas



APIs e integração de aplicações



Cloud Computing e ambientes híbridos



Internet das Coisas (IoT) e dispositivos conectados



Inteligência Artificial integrada em ecossistemas digitais



Digital Twins e sincronização em tempo real



Plataformas digitais e ecossistemas colaborativos



Integração entre ERP, CRM, BI, SCM e plataformas operacionais



Fluxos automatizados (Workflow Automation)



Dados únicos e governação integrada da informação



Cibersegurança em ambientes interconectados



Open Innovation e colaboração entre organizações



Ecossistemas digitais e modelos de plataforma



IMPLICAÇÕES PARA AS EMPRESAS: COMO IMPLEMENTAR CORRETAMENTE A INTERCONECTIVIDADE



Desenvolver uma arquitetura tecnológica integrada antes de adquirir novas soluções.



Eliminar silos de informação entre departamentos e sistemas.



Garantir que todas as aplicações comunicam através de APIs e padrões de interoperabilidade.



Criar uma visão única dos dados da organização (Single Source of Truth)



Integrar processos internos e externos numa lógica de fluxo contínuo



Escolher tecnologias abertas, escaláveis e compatíveis com futuros desenvolvimentos



Preparar a infraestrutura para incorporar Inteligência Artificial e Agentes IA de forma integrada.



Promover colaboração entre equipas através de plataformas partilhadas



Desenvolver ecossistemas digitais com clientes, fornecedores e parceiros estratégicos.



Investir simultaneamente em integração tecnológica, governação dos dados e cibersegurança.



Avaliar cada investimento tecnológico pelo seu contributo para o ecossistema global da organização e não apenas pelo benefício individual da aplicação.



Evoluir progressivamente para uma organização orientada por plataformas e ecossistemas digitais



A Interconectividade é mais do que a ligação entre tecnologias. Constitui uma transformação estrutural da forma como as organizações funcionam, colaboram e criam valor. **Na próxima década, a vantagem competitiva deixará de pertencer às empresas com mais tecnologia para passar a pertencer às que conseguirem construir ecossistemas inteligentes, totalmente integrados e preparados para evoluir continuamente.** O futuro não será definido por sistemas isolados, mas por organizações capazes de conectar pessoas, dados, processos, Inteligência Artificial e parceiros numa única rede dinâmica de criação de valor.

Negócios de Plataforma & Ecosystema: da competição isolada à criação colaborativa de valor

-  Durante grande parte do século XX, as empresas cresceram através de modelos de negócio essencialmente lineares. Produziam produtos ou serviços, vendiam-nos aos clientes e geravam valor através da eficiência operacional e da otimização da cadeia de valor. A lógica era relativamente simples: quanto mais se produzia e mais se vendia, maior era o crescimento. Hoje, esse paradigma está a ser profundamente transformado.
-  A tendência **Negócios de Plataforma & Ecosystema** traduz a evolução para modelos onde o principal ativo já não é apenas aquilo que a empresa produz, mas a sua capacidade para **ligar pessoas, organizações, tecnologias, dados, parceiros e mercados**, criando redes de criação de valor que crescem de forma exponencial. O sucesso deixa de depender apenas da dimensão da organização e passa a depender da qualidade das ligações que consegue estabelecer.
-  Uma **plataforma** é muito mais do que uma tecnologia ou uma aplicação digital. É um modelo de negócio que facilita interações entre diferentes participantes — clientes, fornecedores, parceiros, criadores, programadores ou comunidades — permitindo que todos criem e obtenham valor. Em vez de controlar toda a cadeia de produção, a plataforma cria as condições para que outros também possam produzir, inovar, colaborar e gerar riqueza.
-  Empresas como Amazon, Microsoft, Apple, Google, Uber, Airbnb, Mercado Livre ou Salesforce demonstraram que as plataformas conseguem crescer muito mais rapidamente do que os modelos tradicionais porque beneficiam dos chamados **efeitos de rede**: quanto maior o número de participantes, maior é o valor criado para todos os restantes participantes.
-  Contudo, a verdadeira evolução vai ainda mais longe. As plataformas constituem apenas uma parte de uma realidade mais ampla que chamados de **ecossistemas empresariais**.
-  Um **ecossistema** corresponde ao conjunto integrado de organizações, clientes, parceiros, startups, universidades, fornecedores, investidores, comunidades, tecnologias e instituições que colaboram de forma contínua para criar valor coletivo. Em vez de cada empresa procurar resolver isoladamente todos os desafios do mercado, diferentes organizações especializam-se nas suas competências nucleares e colaboram entre si para oferecer soluções mais completas, inovadoras e adaptáveis.
-  A lógica competitiva altera-se profundamente. As empresas deixam de competir apenas contra outras empresas para passarem a competir entre ecossistemas. O sucesso passa a depender da capacidade de atrair parceiros, integrar conhecimento, partilhar informação, acelerar inovação e construir relações de confiança entre todos os participantes.
-  Esta transformação é fortemente impulsionada pela **digitalização**. Cloud Computing, APIs, Inteligência Artificial, Internet das Coisas (IoT), Blockchain, plataformas digitais e tecnologias colaborativas permitem hoje integrar organizações que anteriormente funcionavam de forma independente. A tecnologia torna possível construir ecossistemas altamente conectados, onde a inovação acontece de forma distribuída e contínua.
-  Ao mesmo tempo, os clientes também mudaram. Deixaram de procurar apenas produtos isolados para procurarem soluções completas, experiências integradas e serviços contínuos. Esperam que diferentes organizações trabalhem em conjunto de forma transparente, eliminando fricções e simplificando a sua experiência. É precisamente essa integração que os ecossistemas conseguem proporcionar.
-  Para as empresas, esta tendência exige uma mudança profunda da estratégia. O objetivo deixa de ser apenas aumentar quota de mercado para passar a construir capacidade de orquestração. A organização deixa de perguntar "o que consigo fazer sozinha?" e passa a perguntar "com quem posso criar mais valor?". A gestão evolui de uma lógica de controlo para uma lógica de colaboração, coordenação e influência.
-  Neste contexto, o papel da liderança também se transforma. Os líderes deixam de gerir apenas recursos internos e passam a gerir relações, alianças, comunidades e redes de inovação. A capacidade de construir confiança entre diferentes organizações torna-se tão importante como a capacidade de gerir processos internos.
-  Na Inova temos defendido, há vários anos, que o **futuro não pertence às maiores empresas, mas às empresas que conseguirem construir os melhores ecossistemas**. Esta visão ganha hoje ainda maior relevância com a Inteligência Artificial, que aumenta exponencialmente a capacidade de ligação entre plataformas, organizações e agentes inteligentes. A empresa do futuro será cada vez menos uma entidade isolada e cada vez mais um nó inteligente de um ecossistema altamente conectado.



NA ANÁLISE DESTA TENDÊNCIA TORNA-SE FUNDAMENTAL ACOMPANHAR UM CONJUNTO DE FATORES CRÍTICOS:

- ✓ Evolução da Platform Economy e dos modelos de plataforma;
- ✓ Desenvolvimento de ecossistemas empresariais colaborativos;
- ✓ Efeitos de rede (Network Effects);
- ✓ Open Innovation e inovação colaborativa;
- ✓ APIs e interoperabilidade entre plataformas;
- ✓ Inteligência Artificial aplicada à gestão de ecossistemas;
- ✓ Marketplaces digitais e plataformas B2B e B2C;
- ✓ Modelos de parceria estratégica e alianças empresariais;
- ✓ Economia colaborativa e criação distribuída de valor;
- ✓ Orquestração de ecossistemas;
- ✓ Integração entre clientes, parceiros e fornecedores;
- ✓ Dados partilhados e governação colaborativa;
- ✓ Plataformas setoriais e ecossistemas especializados;
- ✓ Confiança digital e gestão das relações entre participantes.



IMPLICAÇÕES PARA AS EMPRESAS: COMO CONSTRUIR UMA ESTRATÉGIA BASEADA EM PLATAFORMAS E ECOSISTEMAS

- ✓ Repensar o modelo de negócio para além da cadeia de valor tradicional.
- ✓ Identificar quais os parceiros estratégicos que podem aumentar a proposta de valor da organização.
- ✓ Desenvolver plataformas capazes de integrar clientes, fornecedores, parceiros e comunidades.
- ✓ Criar modelos de colaboração onde todos os participantes beneficiem da criação conjunta de valor.
- ✓ Promover inovação aberta em vez de inovação exclusivamente interna.
- ✓ Desenvolver arquiteturas tecnológicas abertas e facilmente integráveis.
- ✓ Utilizar Inteligência Artificial para potenciar ligações, recomendações e automatização entre participantes de ecossistema.
- ✓ Construir comunidades em torno da organização e não apenas bases de clientes.
- ✓ Medir o desempenho não apenas pelos resultados internos, mas também pela capacidade de crescimento e dinamização do ecossistema.
- ✓ Desenvolver competências de liderança colaborativa e gestão de alianças estratégicas.
- ✓ Evoluir da lógica de fornecedor para a lógica de orquestrador de valor.



Os Negócios de Plataforma & Ecosystema não são apenas uma mudança estrutural da gestão contemporânea nem uma tendência tecnológica. Constituem uma nova filosofia de criação de valor, onde colaboração, integração e conectividade substituem progressivamente os modelos lineares tradicionais. **Na próxima década, as organizações mais competitivas não serão necessariamente as que possuírem mais recursos, mas as que conseguirem mobilizar mais parceiros, integrar mais conhecimento e construir ecossistemas mais inteligentes, resilientes e inovadores.** O futuro da gestão será cada vez menos sobre controlar organizações e cada vez mais sobre orquestrar ecossistemas.

Novos Modelos de Operação & Logística Reversa: da eficiência operacional à regeneração de valor

Os modelos operacionais das empresas encontram-se perante uma das maiores transformações das últimas décadas. Durante muito tempo, as organizações foram desenhadas segundo uma lógica linear: extrair recursos, produzir, distribuir, vender, consumir e descartar. Este modelo permitiu ganhos significativos de escala e produtividade, mas revelou-se progressivamente incompatível com os desafios atuais da sustentabilidade, da escassez de recursos, da volatilidade das cadeias de abastecimento e da crescente exigência de consumidores, investidores e reguladores.

A tendência **Novos Modelos de Operação & Logística Reversa** representa precisamente a evolução para organizações mais inteligentes, resilientes, circulares e adaptativas. O objetivo deixa de ser apenas produzir mais e a menor custo para passar a produzir melhor, utilizando menos recursos, reduzindo desperdícios, prolongando o ciclo de vida dos produtos e criando valor em todas as etapas da cadeia operacional.

Esta transformação é impulsionada por várias forças simultâneas. A emergência da economia circular, a pressão para reduzir a pegada ambiental, a digitalização das operações, a Inteligência Artificial, a automação inteligente, a robotização, a manufatura avançada, a impressão 3D e a crescente necessidade de cadeias de abastecimento mais resilientes bem como evolução regulatória obrigam as empresas a repensar profundamente a forma como organizam os seus recursos e processos.

Os novos modelos operacionais deixam de privilegiar exclusivamente a eficiência para incorporarem também critérios de flexibilidade, sustentabilidade, rastreabilidade e capacidade de adaptação. As operações passam a ser concebidas como sistemas vivos, capazes de responder rapidamente a alterações da procura, interrupções logísticas, mudanças regulatórias ou novas exigências do mercado.

Neste contexto, a **Logística Reversa** assume um papel estratégico. Tradicionalmente encarada como uma atividade residual centrada na devolução de produtos ou na gestão de resíduos, transforma-se num elemento central da criação de valor. O fluxo deixa de terminar na entrega ao cliente e passa a incluir recolha, recuperação, reutilização, reparação, reconodicionamento, remanufatura, reciclagem e reintegração de materiais nos processos produtivos. Mais do que reduzir desperdícios, a Logística Reversa cria novas oportunidades de negócio. Produtos recuperados podem gerar novas receitas, componentes reutilizados reduzem custos de produção, materiais reciclados diminuem a dependência de matérias-primas e modelos de reutilização reforçam simultaneamente a sustentabilidade e a rentabilidade empresarial.

Ao mesmo tempo, surgem novos modelos de produção e operação: mais distribuídos, modulares e digitais. A produção aproxima-se dos mercados através de fábricas inteligentes, microfábricas e sistemas altamente automatizados. Cadeias logísticas tornam-se mais curtas, mais flexíveis e mais resilientes. A Inteligência Artificial permite prever necessidades de abastecimento, otimizar rotas, reduzir inventários e antecipar riscos operacionais antes que estes ocorram. A digitalização acelera profundamente esta evolução. Sensores IoT, gémeos digitais (Digital Twins), plataformas integradas, blockchain, análise avançada de dados e Agentes IA permitem monitorizar operações em tempo real, identificar desperdícios, otimizar recursos e melhorar continuamente a eficiência operacional. A operação deixa de ser reativa para se tornar preditiva e adaptativa.

Esta transformação não diz apenas respeito à indústria. O setor dos serviços também reorganiza profundamente os seus modelos operacionais através da automatização inteligente, da digitalização dos processos, da prestação remota de serviços, da gestão integrada da informação e da utilização crescente da Inteligência Artificial para aumentar produtividade e qualidade.

Para as empresas, esta tendência implica abandonar uma visão exclusivamente operacional e adotar uma perspetiva sistémica. Cada decisão relacionada com produção, logística, distribuição, manutenção ou gestão de recursos deve considerar simultaneamente impacto económico, impacto ambiental, impacto social e capacidade futura de adaptação. O sucesso operacional passa a medir-se não apenas pela eficiência imediata, mas também pela resiliência, regeneração e sustentabilidade do sistema como um todo.

Na análise desta tendência torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

- Economia Circular e regeneração de recursos;
- Logística Reversa e recuperação de valor;
- Cadeias de abastecimento resilientes (Resilient Supply Chains);
- Inteligência Artificial aplicada às operações;
- Automação inteligente e robótica colaborativa;
- Internet das Coisas (IoT) e monitorização em tempo real;
- Digital Twins para otimização operacional;
- Produção distribuída e manufatura avançada;
- Impressão 3D e produção personalizada;
- Gestão sustentável da cadeia de abastecimento;
- Eficiência energética e redução da pegada carbónica;
- Rastreabilidade de produtos e materiais;
- Modelos de reutilização, reparação, remanufatura e reciclagem;
- ESG aplicado às operações e à logística.



IMPLICAÇÕES PARA AS EMPRESAS: COMO PREPARAR NOVOS MODELOS OPERACIONAIS

- ✓ Redesenhar os processos operacionais segundo princípios de eficiência, flexibilidade e sustentabilidade.
- ✓ Integrar a Logística Reversa como parte da estratégia de criação de valor e não apenas como gestão de devoluções.
- ✓ Desenvolver cadeias de abastecimento mais resilientes, diversificadas e digitalmente conectadas.
- ✓ Investir em Inteligência Artificial e análise de dados para otimizar operações em tempo real.
- ✓ Implementar tecnologias de monitorização contínua através de IoT e Digital Twins.
- ✓ Reduzir desperdícios através de modelos de economia circular e reaproveitamento de recursos.
- ✓ Conceber produtos preparados para reparação, reutilização e reciclagem desde a fase de design.
- ✓ Automatizar atividades repetitivas, libertando pessoas para funções de maior valor acrescentado.
- ✓ Estabelecer indicadores que integrem desempenho operacional, sustentabilidade e impacto ambiental.
- ✓ Trabalhar colaborativamente com fornecedores, distribuidores e clientes na construção de cadeias de valor mais sustentáveis.
- ✓ Desenvolver competências em gestão operacional digital e sustentabilidade para todos os níveis da organização.
- ✓ Evoluir para operações inteligentes capazes de aprender, adaptar-se e melhorar continuamente.



NA ANÁLISE DESTA TENDÊNCIA TORNA-SE FUNDAMENTAL ACOMPANHAR UM CONJUNTO DE FATORES CRÍTICOS:

- | | |
|---|--|
| ✓ Economia Circular e regeneração de recursos; | ✓ Produção distribuída e manufatura avançada; |
| ✓ Logística Reversa e recuperação de valor; | ✓ Impressão 3D e produção personalizada; |
| ✓ Cadeias de abastecimento resilientes (Resilient Supply Chains); | ✓ Gestão sustentável da cadeia de abastecimento; |
| ✓ Inteligência Artificial aplicada às operações; | ✓ Eficiência energética e redução da pegada carbónica; |
| ✓ Automação inteligente e robótica colaborativa; | ✓ Rastreabilidade de produtos e materiais; |
| ✓ Internet das Coisas (IoT) e monitorização em tempo real; | ✓ Modelos de reutilização, reparação, remanufatura e reciclagem; |
| ✓ Digital Twins para otimização operacional; | ✓ ESG aplicado às operações e à logística. |



Os **Novos Modelos de Operação & Logística Reversa** representam não só uma evolução dos processos produtivos mas uma nova visão da gestão operacional, onde eficiência, sustentabilidade, tecnologia e criação contínua de valor passam a funcionar de forma integrada. **Na próxima década, as organizações mais competitivas não serão as que apenas produzirem mais depressa ou a menor custo, mas as que conseguirem transformar as suas operações em sistemas inteligentes, regenerativos, resilientes e preparados para responder aos desafios de uma economia cada vez mais circular, digital e interconectada.** O futuro da operação deixará de ser linear para se tornar verdadeiramente adaptativo, sustentável e orientado para a criação de valor ao longo de todo o ciclo de vida dos recursos.

Ideação como Ativo: quando as ideias se tornam o principal capital das organizações



Durante décadas, as empresas construíram a sua vantagem competitiva através de ativos físicos como fábricas, equipamentos, instalações, recursos financeiros ou acesso privilegiado a matérias-primas. Na economia do conhecimento, esta realidade altera-se profundamente. O ativo mais valioso de uma organização deixa progressivamente de ser aquilo que possui e passa a ser aquilo que consegue imaginar, criar e transformar em valor. As ideias tornam-se um verdadeiro ativo estratégico.



A tendência **Ideação como Ativo** reflete precisamente esta mudança de paradigma. Num mundo marcado pela crescente facilidade de acesso à tecnologia, o fator diferenciador deixa de ser apenas a capacidade de executar. A verdadeira vantagem competitiva passa a residir na capacidade de imaginar novas possibilidades, formular melhores perguntas, criar soluções inovadoras e antecipar oportunidades antes dos restantes.



A criatividade deixa de ser uma competência exclusiva de departamentos de marketing, design ou inovação. Passa a tornar-se uma competência transversal, essencial para todas as áreas da organização. Produção, logística, recursos humanos, finanças, comercial, atendimento ao cliente ou gestão estratégica necessitam cada vez mais de profissionais capazes de pensar de forma diferente, desafiar pressupostos e encontrar novas respostas para problemas complexos.



Neste contexto, a inovação deixa igualmente de ser entendida como um conjunto de projetos isolados. Torna-se um processo contínuo de perspetiva, experimentação, aprendizagem e implementação. As organizações deixam de perguntar "como melhorar o que fazemos?" para começarem a perguntar "como podemos fazer de forma completamente diferente?".



A Inteligência Artificial reforça ainda mais esta tendência. Se as máquinas passam a executar com crescente eficiência tarefas analíticas, repetitivas ou operacionais, o valor humano desloca-se para capacidades como criatividade, imaginação, pensamento crítico, curiosidade, visão estratégica, empatia e capacidade de construir novas soluções. Quanto mais evolui a tecnologia, maior se torna a importância da criatividade humana.



As empresas mais inovadoras começam igualmente a reconhecer que as ideias possuem valor económico antes mesmo de serem implementadas. Uma boa ideia pode originar novos produtos, novos serviços, novos processos, novos modelos de negócio, novas fontes de receita ou novas formas de relacionamento com clientes e parceiros. As ideias deixam de ser acontecimentos ocasionais para passarem a constituir património intelectual da organização – a ideação.



Esta realidade obriga também a repensar a cultura empresarial. Ambientes excessivamente hierarquizados, avessos ao risco ou penalizadores de erros tendem a bloquear a criatividade. Em contrapartida, culturas que promovem experimentação, abertura, diversidade de pensamento, colaboração multidisciplinar e aprendizagem contínua conseguem transformar conhecimento disperso em inovação sistemática.



Neste contexto, ganha particular relevância uma nova forma de olhar para os períodos de maior incerteza. Tradicionalmente associados à palavra crise a momentos de dificuldade, retração e perda. No entanto, existe uma poderosa reflexão frequentemente utilizada nos processos de inovação: se retirarmos a letra "S" à palavra CRISE, obtemos "CRIE".



Mais do que um jogo de palavras, esta ideia simboliza uma mudança profunda de atitude. Em tempos de incerteza, a resposta não deve ser apenas resistir, mas sobretudo criar. Criar novos modelos de negócio, novas soluções, novas formas de trabalhar, novas propostas de valor, novas parcerias e novas oportunidades. A história demonstra que muitas das empresas mais inovadoras nasceram ou se reinventaram precisamente em períodos de maior turbulência. A criatividade transforma-se, assim, no principal mecanismo de adaptação às mudanças.



Na economia da inovação, as organizações deixam de competir apenas pela eficiência e passam a competir pela capacidade de gerar ideias de forma contínua. A ideação deixa de ser um momento isolado de brainstorming para se transformar num processo permanente de observação, aprendizagem, experimentação e construção de futuro.



NA ANÁLISE DESTA TENDÊNCIA TORNA-SE FUNDAMENTAL ACOMPANHAR UM CONJUNTO DE FATORES CRÍTICOS:

- ✓ Criatividade aplicada aos negócios;
- ✓ Cultura de inovação contínua;
- ✓ Design Thinking e Human-Centered Design;
- ✓ Pensamento estratégico e resolução criativa de problemas;
- ✓ Inteligência Artificial como potenciadora da criatividade;
- ✓ Gestão do conhecimento e capital intelectual;
- ✓ Open Innovation e inovação colaborativa;
- ✓ Ideação sistemática e metodologias criativas;
- ✓ Experimentação rápida (Rapid Experimentation);
- ✓ Prototipagem e validação contínua;
- ✓ Diversidade cognitiva e equipas multidisciplinares;
- ✓ Aprendizagem contínua e curiosidade organizacional;
- ✓ Gestão de portefólios de inovação;
- ✓ Transformação de ideias em novos modelos de negócio.



IMPLICAÇÕES PARA AS EMPRESAS: COMO TRANSFORMAR A IDEACÃO NUM ATIVO ESTRATÉGICO

- ✓ Reconhecer as ideias como um dos principais ativos da organização.
- ✓ Criar uma cultura onde todos os colaboradores sejam incentivados a contribuir com novas propostas.
- ✓ Estabelecer processos estruturados de geração, seleção e desenvolvimento de ideias.
- ✓ Promover ambientes psicologicamente seguros onde experimentar e aprender com o erro seja valorizado.
- ✓ Integrar metodologias de criatividade e inovação na gestão do dia a dia.
- ✓ Utilizar a Inteligência Artificial para potenciar a exploração de alternativas e acelerar processos criativos.
- ✓ Construir equipas multidisciplinares para resolver desafios complexos.
- ✓ Desenvolver programas permanentes de inovação aberta com clientes, parceiros, universidades e startups.
- ✓ Medir o desempenho também pela capacidade de gerar novas oportunidades e não apenas pelos resultados operacionais.
- ✓ Investir continuamente no desenvolvimento das competências criativas das pessoas.
- ✓ Transformar períodos de mudança e incerteza em oportunidades de reinvenção.
- ✓ Fazer da inovação um processo contínuo e não um projeto pontual.



A Ideação como Ativo representa talvez a maior e mais profunda mudança na forma como as organizações criam valor. **Na próxima década, a vantagem competitiva deixará de depender apenas dos recursos que as empresas possuem e passará a depender da qualidade das ideias que conseguem transformar em realidade.** Num contexto de mudança permanente, a criatividade deixa de ser um diferencial para se tornar uma condição de sobrevivência. E, perante cada momento de CRISE, as organizações mais preparadas serão aquelas capazes de retirar o "S" e escolher o CRIE, reinventando continuamente o seu futuro.



EaaS (Everything as a Service): da posse ao acesso como novo paradigma económico



Durante séculos, o modelo económico assentou num princípio simples: criar valor significa possuir. As pessoas compravam produtos, as empresas adquiriam equipamentos, os consumidores acumulavam bens e o crescimento media-se pela capacidade de aumentar património. Hoje, este paradigma está a mudar profundamente. O acesso começa a substituir a posse como principal forma de utilização de bens, serviços e tecnologias.



A tendência **Everything as a Service (EaaS)** representa precisamente esta transformação. Em vez de adquirir um ativo para o utilizar durante vários anos, empresas e consumidores passam a pagar apenas pela utilização, pelo desempenho ou pelo resultado obtido. O foco deixa de estar na propriedade e passa para o acesso contínuo ao serviço.



Esta mudança começou com o software. Durante muitos anos, as organizações compravam licenças permanentes e instalavam aplicações nos seus próprios servidores. Com o aparecimento do **Software as a Service (SaaS)**, passou a ser possível utilizar aplicações através da cloud mediante uma subscrição mensal. Este modelo revolucionou o setor, tornando-o mais flexível, escalável e economicamente eficiente. Rapidamente evoluiu para outras áreas, dando origem a uma nova economia baseada em serviços.



Hoje encontramos praticamente tudo disponível neste formato: **Infrastructure as a Service (IaaS)**, **Platform as a Service (PaaS)**, **Mobility as a Service (MaaS)**, **Energy as a Service**, **Manufacturing as a Service**, **Healthcare as a Service**, **AI as a Service** e inúmeros outros modelos. A evolução natural deste fenómeno conduz ao conceito de **Everything as a Service (EaaS)**, onde praticamente qualquer produto ou capacidade pode ser disponibilizado como serviço.



Esta transformação altera profundamente a forma como as empresas criam valor. Em vez de venderem apenas produtos, passam a vender disponibilidade, utilização, desempenho, conveniência e resultados. O relacionamento com o cliente deixa de terminar na venda e transforma-se numa relação contínua, baseada em subscrição, utilização recorrente e melhoria permanente da experiência.



Ao mesmo tempo, esta tendência reforça a sustentabilidade. Quando os fabricantes mantêm a propriedade dos ativos e disponibilizam apenas a sua utilização, aumentam os incentivos para desenvolver produtos mais duráveis, reparáveis, atualizáveis e eficientes. O modelo aproxima-se naturalmente da economia da economia circular, reduzindo desperdícios e prolongando o ciclo de vida dos recursos.



A transformação digital é o grande catalisador desta evolução. Cloud Computing, Internet das Coisas (IoT), Inteligência Artificial, sensores inteligentes, pagamentos digitais, plataformas online e análise avançada de dados permitem monitorizar continuamente a utilização dos ativos, faturar por consumo, antecipar necessidades de manutenção e personalizar serviços em tempo real. A tecnologia torna economicamente viável aquilo que anteriormente seria extremamente complexo de gerir.



Para as organizações, esta tendência exige uma mudança profunda de mentalidade. O objetivo deixa de ser perguntar "o que podemos vender?" para passar a perguntar "que serviço contínuo podemos prestar?". A proposta de valor deixa de assentar apenas no produto e passa a centrar-se na experiência, na conveniência e na criação permanente de valor ao longo da relação com o cliente.



NA ANÁLISE DESTA TENDÊNCIA TORNA-SE FUNDAMENTAL ACOMPANHAR UM CONJUNTO DE FATORES CRÍTICOS:



Everything as a Service (EaaS);



Software, Platform e Infrastructure as a Service (SaaS, PaaS e IaaS);



AI as a Service e serviços inteligentes;



Modelos de subscrição (Subscription Economy);



Servitização da indústria;



Economia do acesso versus economia da posse;



Cloud Computing e serviços digitais;



Internet das Coisas (IoT) aplicada à monitorização de serviços;



Pagamento por utilização (Pay-per-Use);



Modelos recorrentes de receita;



Personalização contínua da experiência do cliente;



Economia Circular aplicada aos modelos de serviço;



Gestão do ciclo de vida dos ativos;



Customer Success e retenção de clientes.



IMPLICAÇÕES PARA AS EMPRESAS: COMO PREPARAR UMA ESTRATÉGIA BASEADA EM EVERYTHING AS A SERVICE



Avaliar quais os produtos que podem evoluir para modelos de serviço recorrente.



Desenvolver propostas de valor centradas na utilização, desempenho e resultados, e não apenas na venda de ativos.



Criar modelos de subscrição flexíveis e adaptáveis às necessidades dos clientes.



Integrar tecnologias digitais que permitam monitorização, utilização e suporte contínuo.



Utilizar Inteligência Artificial para personalizar serviços e antecipar necessidades dos utilizadores.



Transformar receitas pontuais em modelos recorrentes e previsíveis.



Desenvolver produtos concebidos para utilização prolongada, manutenção e atualização contínua.



Integrar princípios de economia circular nos modelos de serviço.



Medir o sucesso através da satisfação, retenção e criação contínua de valor para o cliente.



Reforçar competências em gestão da experiência do cliente (Customer Success) e sucesso do cliente.



Preparar a organização para gerir relações de longo prazo em vez de transações isoladas.



Construir ecossistemas de parceiros capazes de complementar e enriquecer a oferta de serviços.



O Everything as a Service (EaaS) é mais do que um novo modelo comercial. Constitui uma transformação estrutural da economia, onde o acesso substitui progressivamente a posse e a criação contínua de valor substitui as simples transações. **Na próxima década, a vantagem competitiva não pertencerá às empresas que venderem mais produtos, mas às que conseguirem prestar melhores serviços, construir relações duradouras e acompanhar continuamente a evolução das necessidades dos seus clientes.** O futuro dos negócios será cada vez menos definido pelo que as organizações vendem e cada vez mais pelo valor permanente que conseguem entregar.

Digital Twins: a gestão através de réplicas inteligentes do mundo real

A crescente complexidade dos negócios exige às organizações uma capacidade cada vez maior de compreender, prever e otimizar o comportamento dos seus ativos, processos e operações. Neste contexto, os Digital Twins (Gêmeos Digitais) afirmam-se como uma das tecnologias mais transformadoras da próxima década, permitindo às empresas passar da gestão baseada em conhecimentos passados para uma gestão baseada na simulação e antecipação do futuro.

Um **Digital Twin** é uma réplica digital dinâmica de um objeto físico, de um processo, de um sistema, de uma operação ou até de uma organização inteira. Esta réplica é continuamente alimentada por dados provenientes do mundo real através de sensores, Internet das Coisas (IoT), sistemas de gestão, plataformas digitais e Inteligência Artificial, refletindo em tempo real o estado do elemento que representa.

Esta tecnologia permite às empresas observar, testar e experimentar diferentes cenários sem qualquer risco para a operação real. Antes de alterar um processo produtivo, lançar um novo produto, reorganizar uma fábrica, modificar uma cadeia logística ou implementar uma nova estratégia comercial previamente os impactos, identificar riscos, comparar alternativas e selecionar a melhor solução.

A estrutura de um Digital Twin assenta normalmente em cinco componentes fundamentais.

1. O primeiro corresponde ao **ativo físico**, que pode ser uma máquina, uma fábrica, um edifício, uma linha de produção, uma cidade, uma cadeia logística, uma pessoa ou qualquer outro elemento do mundo real.
2. O segundo é constituído pelos **dados**, recolhidos continuamente através de sensores IoT, sistemas ERP, CRM, plataformas digitais, dispositivos inteligentes ou outras fontes de informação.
3. O terceiro elemento corresponde ao **modelo digital**, que representa virtualmente o ativo físico e reproduz o seu comportamento, funcionamento e relações com outros sistemas.
4. O quarto componente integra **Inteligência Artificial, Analytics e motores de simulação**, responsáveis por analisar os dados, identificar padrões, realizar previsões e testar diferentes cenários de evolução.
5. Finalmente, o quinto elemento corresponde ao **ciclo contínuo de aprendizagem**, onde os resultados obtidos alimentam permanentemente tanto o modelo digital como as decisões tomadas no mundo real, criando um processo de melhoria contínua.

A importância desta tecnologia vai muito além da indústria. Embora os primeiros Digital Twins tenham surgido em ambientes aplicações em praticamente todos os setores económicos.

- Na **indústria** permitem otimizar linhas de produção, prever falhas de equipamentos, reduzir tempos de paragem e aumentar produtividade.
- Na **logística** possibilitam simular redes de distribuição, otimizar rotas, prever congestionamentos e aumentar a resiliência das cadeias de abastecimento.
- Na **energia** ajudam a monitorizar infraestruturas críticas, prever consumos e otimizar redes inteligentes.
- Na **saúde** permitem acompanhar equipamentos médicos, hospitais e até desenvolver modelos personalizados para apoio ao diagnóstico e tratamento.
- No **retalho** ajudam a compreender fluxos de clientes, otimizar lojas, prever procura e melhorar a experiência de compra.
- Nas **cidades inteligentes** permitem gerir mobilidade, energia, água, segurança, resíduos e infraestruturas urbanas de forma integrada.

Até ao nível da gestão estratégica começam a surgir **Digital Twins Organizacionais**, capazes de representar virtualmente empresas inteiras, simulando decisões relacionadas com pessoas, operações, finanças, clientes e mercado antes da sua implementação.



NA ANÁLISE DESTA TENDÊNCIA TORNA-SE FUNDAMENTAL ACOMPANHAR UM CONJUNTO DE FATORES CRÍTICOS:



• Digital Twins e gémeos digitais organizacionais;



• Internet das Coisas (IoT) e sensores inteligentes;



• Inteligência Artificial aplicada à simulação e previsão;



• Modelação dinâmica de processos;



• Simulação de cenários (Scenario Simulation);



• Análise preditiva e prescritiva;



• Monitorização operacional em tempo real;



• Integração entre ERP, CRM, IoT e plataformas digitais;



• Smart Manufacturing e Indústria 5.0;



• Cadeias logísticas inteligentes;



• Smart Cities e infraestruturas conectadas;



• Visualização avançada e análise operacional;



• Tomada de decisão baseada em modelos digitais.



IMPLICAÇÕES PARA AS EMPRESAS: COMO PREPARAR UMA ESTRATÉGIA BASEADA EM DIGITAL TWINS



• Identificar processos, ativos ou operações onde a simulação possa gerar maior valor.



• Integrar dados provenientes de diferentes sistemas para construir modelos digitais fiáveis.



• Investir em sensores, IoT e monitorização contínua das operações.



• Utilizar Inteligência Artificial para enriquecer os modelos com capacidades preditivas.



• Testar virtualmente alterações antes da sua implementação no mundo real.



• Desenvolver Digital Twins para operações críticas, cadeias logísticas e processos produtivos.



• Evoluir progressivamente para modelos digitais da organização como um todo.



• Integrar Digital Twins na gestão estratégica e no planeamento de cenários futuros.



• Formar gestores e equipas para interpretar simulações e apoiar decisões baseadas em dados.



• Garantir elevados níveis de qualidade, segurança e governação da informação utilizada pelos modelos.



• Utilizar os Digital Twins como ferramenta permanente de inovação, otimização e aprendizagem organizacional.



• Promover uma cultura de experimentação onde seja possível testar rapidamente novas soluções antes da sua implementação.



Os **Digital Twins** são mais do que uma tecnologia de simulação. Constituem uma nova forma de compreender, gerir e transformar organizações através da criação de representações digitais inteligentes do mundo real. Na próxima década, as empresas mais competitivas não serão apenas aquelas que observam o que aconteceu, mas aquelas que conseguem experimentar virtualmente o futuro antes de tomar decisões no presente. Os Digital Twins transformarão a gestão numa disciplina cada vez mais inteligente, preditiva e orientada para a antecipação, permitindo reduzir riscos, acelerar a inovação e criar organizações mais resilientes, eficientes e preparadas para um mundo em permanente mudança.

Negócios AI Natives (Vibe Coding / No Coding): quando a Inteligência Artificial se torna a infraestrutura do empreendedorismo e não só



A Inteligência Artificial não está apenas a transformar as empresas existentes; está também a alterar profundamente a forma como novos negócios são criados. Surge uma nova geração de organizações concebidas desde a origem com Inteligência Artificial no centro da sua operação: os **Negócios AI Natives**. Um negócio AI Native é uma organização criada assumindo que a Inteligência Artificial faz parte da sua infraestrutura operacional desde o primeiro dia. Em vez de utilizar IA apenas como uma ferramenta de apoio, integra-a diretamente nos processos de desenvolvimento, marketing, vendas, atendimento, operações, finanças, produção de conteúdos, programação e tomada de decisão. A IA deixa de ser uma tecnologia complementar para se tornar um verdadeiro parceiro de criação de valor.



Uma das principais razões para esta transformação é o aparecimento do chamado **Vibe Coding**. O termo **Vibe Coding** descreve uma nova forma de desenvolver software onde o utilizador deixa de escrever manualmente todo o código e passa a colaborar com modelos de Inteligência Artificial através de linguagem natural. Em vez de programar linha a linha, o empreendedor explica o que pretende construir, descreve funcionalidades, corrige resultados, experimenta alternativas e a IA gera automaticamente grande parte da programação necessária.



Paralelamente, o crescimento das plataformas **No Code e Low Code**, combinado com modelos avançados de IA, democratizou completamente o desenvolvimento tecnológico. Hoje é possível construir websites, aplicações móveis, plataformas digitais, sistemas internos, automações, assistentes inteligentes, agentes IA, lojas online ou ferramentas empresariais praticamente sem conhecimentos avançados de programação.



Esta democratização explica a enorme massificação do fenómeno. Nunca foi tão fácil transformar uma ideia num produto funcional. O tempo necessário para validar uma oportunidade de mercado reduziu-se drasticamente. O investimento inicial também diminuiu. Pequenos empreendedores conseguem hoje lançar soluções altamente sofisticadas utilizando apenas um computador, acesso à cloud e um conjunto de ferramentas baseadas em Inteligência Artificial.



Pela primeira vez na história recente, um único empreendedor — ou uma equipa muito reduzida — consegue realizar trabalho que anteriormente exigia departamentos completos de desenvolvimento, marketing, design, atendimento ao cliente, produção de conteúdos e análise de dados. A IA funciona como uma equipa multidisciplinar disponível permanentemente.



Esta realidade abre possibilidades extraordinárias para startups, PME e empreendedores individuais. Barreiras tradicionais relacionadas com capital, dimensão da equipa ou acesso a competências técnicas tornam-se significativamente menores. A velocidade de experimentação aumenta, permitindo testar rapidamente novas ideias, lançar versões iniciais (Minimum Viable Products), recolher feedback do mercado e evoluir continuamente.



Ao mesmo tempo, esta tendência altera profundamente o contexto competitivo das grandes organizações. Empresas consolidadas deixam de competir apenas com concorrentes tradicionais e passam a enfrentar milhares de pequenas organizações altamente ágeis, capazes de inovar rapidamente, operar com estruturas muito leves e responder quase instantaneamente às mudanças do mercado.



Consequentemente, a dimensão deixa de constituir uma vantagem competitiva automática. Em muitos casos, transforma-se mesmo num fator de rigidez. Processos complexos, estruturas hierárquicas extensas, sistemas legados e modelos de decisão lentos tornam-se obstáculos num contexto onde pequenas equipas conseguem desenvolver soluções em dias ou semanas.



As grandes empresas são, assim, chamadas a reinventar-se. Precisam de reduzir burocracia, acelerar processos de inovação, adotar modelos mais experimentais, descentralizar decisões e incorporar Inteligência Artificial em toda a organização. A questão deixa de ser apenas "como utilizar IA?" para passar a ser "como nos tornamos uma organização AI Native?".



A vantagem deixa progressivamente de estar na tecnologia em si e passa para a capacidade de a utilizar de forma inteligente. O verdadeiro impacto dos Negócios AI Natives não reside apenas na automatização de tarefas, mas na redefinição completa da economia empresarial. O custo de criar um negócio diminui drasticamente, enquanto aumenta exponencialmente a capacidade de inovação. A Inteligência Artificial torna-se um fator de democratização do empreendedorismo, permitindo que talento, criatividade e visão estratégica tenham um peso cada vez maior do que a dimensão financeira ou organizacional.



Os Negócios AI Natives representam uma transformação estrutural da forma como o empreendedorismo, a inovação e a gestão serão desenvolvidos nas próximas décadas. **Pela primeira vez, a capacidade de criar um negócio competitivo deixa de depender principalmente da dimensão da empresa e passa a depender da capacidade de combinar Inteligência Artificial, criatividade humana e velocidade de execução.** As organizações mais bem-sucedidas não serão necessariamente as maiores, mas aquelas que conseguirem operar com inteligência ampliada, estruturas leves, experimentação contínua e uma cultura profundamente orientada para a inovação. O futuro pertence às empresas que nascerem — ou conseguirem transformar-se — como verdadeiras **AI Native Companies**.



NA ANÁLISE DESTA TENDÊNCIA TORNA-SE FUNDAMENTAL ACOMPANHAR UM CONJUNTO DE FATORES CRÍTICOS:



•AI Native Companies;



•Vibe Coding e desenvolvimento assistido por IA;



•No Code e Low Code;



•Agentes de Inteligência Artificial;



•Empreendedorismo digital;



•Startups AI First;



•Automatização inteligente de processos;



•Plataformas de desenvolvimento assistidas por IA;



•Democratização do desenvolvimento tecnológico;



•Equipas reduzidas de elevada produtividade;



•Prototipagem rápida (Rapid Prototyping);



•Experimentação contínua (Continuous Experimentation);



•Modelos organizacionais leves (Lean Organizations);



•Escalabilidade baseada em Inteligência Artificial.



IMPLICAÇÕES PARA AS EMPRESAS: COMO PREPARAR-SE PARA A ERA DOS NEGÓCIOS AI NATIVES



•Integrar a Inteligência Artificial como infraestrutura transversal da organização.



•Capacitar colaboradores para utilizar ferramentas de Vibe Coding, No Code e Low Code.



•Reduzir dependências de ciclos longos de desenvolvimento tecnológico.



•Criar equipas multidisciplinares altamente autónomas e apoiadas por IA.



•Acelerar processos de inovação, experimentação e lançamento de novos produtos.



•Simplificar estruturas organizacionais e reduzir burocracia.



•Desenvolver competências em desenho de produtos, experiência do cliente e modelos de negócio.



•Promover uma cultura onde testar rapidamente seja mais importante do que planear durante demasiado tempo.



•Utilizar Agentes IA para aumentar produtividade em todas as áreas da empresa.



•Preparar a organização para competir com empresas muito mais pequenas, rápidas e altamente automatizadas.



•Reavaliar continuamente os modelos operacionais, reconhecendo que muitas atividades passarão a ser realizadas por Inteligência Artificial.



•Construir organizações capazes de aprender e adaptar-se à velocidade da evolução tecnológica.

Personalização em Massa (Mass Customization): escala e individualização como novo paradigma competitivo

- 1 Durante grande parte da **Revolução Industrial**, as empresas enfrentaram um aparente **dilema estratégico**: produzir em grande escala ou personalizar. A produção em massa permitia reduzir custos, aumentar eficiência e democratizar o acesso aos produtos, mas sacrificava a adaptação às necessidades individuais dos clientes. Por outro lado, a personalização proporcionava maior valor percebido, mas implicava custos elevados e reduzida capacidade de escala.
- 2 No final dos anos 90 (1999) **B. Joseph Pine II** ao criar o conceito da **Economia da Experiência**, defendia que as organizações deixariam de competir apenas pelos produtos ou serviços e passariam a competir pelas experiências memoráveis que conseguem proporcionar. Mais tarde, o próprio Joe Pine aprofundaria esta visão ao introduzir o conceito de **Mass Customization (Personalização em Massa)**. A sua proposta demonstrava que a evolução tecnológica permitiria às empresas combinar aquilo que até então parecia incompatível: produzir para muitos, mas responder às necessidades específicas de cada cliente. O objetivo deixa de ser vender o mesmo produto a milhões de pessoas ou desenvolver soluções totalmente únicas para cada cliente. O desafio passa a ser criar plataformas, processos e modelos de negócio suficientemente flexíveis para oferecer experiências, produtos e serviços suficientemente mantendo simultaneamente elevados níveis de eficiência, escalabilidade e rentabilidade.
- 3 Esta transformação foi profundamente acelerada pela digitalização. A Inteligência Artificial, a análise avançada de dados, o comércio eletrônico, os sistemas CRM, a Internet das Coisas (IoT), a automação inteligente e as plataformas digitais permitem hoje conhecer cada cliente em profundidade, compreender comportamentos, antecipar necessidades e adaptar ofertas praticamente em tempo real.
- 4 O conceito de cliente médio perde relevância. Cada consumidor passa a ser entendido como um segmento de mercado individual, com preferências, expectativas, comportamentos e necessidades específicas. A vantagem competitiva deixa de residir apenas na qualidade do produto e passa a depender da capacidade da organização para criar experiências relevantes para cada pessoa.
- 5 A Personalização em Massa manifesta-se hoje em praticamente todos os setores económicos. No **varejo**, produtos e recomendações são adaptados ao perfil de cada consumidor. Na banca e nos seguros surgem ofertas personalizadas em função do comportamento financeiro. Na saúde desenvolvem-se tratamentos individualizados. Na educação multiplicam-se percursos de aprendizagem personalizados. Na indústria cresce a produção modular capaz de configurar produtos à medida sem perder eficiência produtiva.
- 6 A Inteligência Artificial representa o principal motor desta evolução. Algoritmos analisam padrões de comportamento, recomendam produtos, ajustam preços, antecipam necessidades, personalizam conteúdos e adaptam automaticamente a interação entre empresas e clientes. A personalização deixa de depender exclusivamente da intervenção humana para passar a ser continuamente otimizada por sistemas inteligentes.
- 7 Ao mesmo tempo, esta tendência ultrapassa a relação com o cliente. Também a gestão das pessoas evolui para modelos de maior personalização. Formação, desenvolvimento de carreira, benefícios, comunicação interna, modelos de trabalho e programas de bem-estar tornam-se progressivamente adaptados às características e necessidades de cada colaborador.
- 8 No entanto, personalizar não significa criar soluções completamente diferentes para cada indivíduo. O verdadeiro desafio consiste em desenvolver sistemas suficientemente inteligentes para combinar modularidade, automação e flexibilidade. As organizações deixam de construir produtos únicos para cada cliente e passam a construir plataformas capazes de gerar milhões de combinações possíveis a partir de componentes comuns.
- 9 Para a **gestão**, esta **tendência** representa uma mudança profunda de paradigma. Durante décadas, as empresas organizaram-se em torno dos seus produtos. Hoje organizam-se cada vez mais em torno das pessoas. A pergunta estratégica deixa de ser "o que queremos vender?" e passa a ser "como podemos criar mais valor para cada cliente?". A gestão evolui de uma lógica centrada na oferta para uma lógica centrada na experiência individual.
- 10 A visão proposta por Joe Pine revela-se hoje mais atual do que nunca. A **Economia da Experiência** não substitui a produção em escala; amplia-a. A verdadeira vantagem competitiva surge quando as organizações conseguem utilizar tecnologia, dados e inteligência Artificial para transformar escala em relevância individual. O futuro pertence às empresas capazes de oferecer a milhões de pessoas a sensação de que cada solução foi concebida especificamente para elas.



A **Personalização em Massa (Mass Customization)** afirma-se como mais do que uma evolução da produção ou do marketing. Constitui uma nova filosofia de gestão, onde tecnologia, dados e inteligência Artificial permitem combinar aquilo que durante décadas foi considerado incompatível: **escala e individualização**. Na próxima década, as organizações mais competitivas não serão as que venderem o mesmo produto a milhões de pessoas, mas as que conseguirem fazer milhões de pessoas sentir que a sua experiência foi desenhada exclusivamente para elas. É precisamente nesta convergência entre eficiência, experiência e personalização que reside uma das maiores oportunidades de criação de valor para as empresas do futuro.



NA ANÁLISE DESTA TENDÊNCIA TORNA-SE FUNDAMENTAL ACOMPANHAR UM CONJUNTO DE FATORES CRÍTICOS:

- | | |
|--|---|
|  Mass Customization e modularidade inteligente; |  Plataformas digitais adaptativas; |
|  Economia da Experiência; |  Configuração personalizada de produtos e serviços; |
|  Customer Experience (CX); |  Marketing personalizado e comunicação contextual; |
|  Inteligência Artificial aplicada à personalização; |  Produção flexível e manufatura personalizada; |
|  Big Data e Customer Analytics; |  Personalização da experiência do colaborador (Employee Experience); |
|  Hiperpersonalização (Hyper-Personalization); |  Dados comportamentais e modelos preditivos; |
|  CRM inteligente e gestão da relação com o cliente; |  Fidelização baseada em valor individual. |



IMPLICAÇÕES PARA AS EMPRESAS: COMO IMPLEMENTAR UMA ESTRATÉGIA DE PERSONALIZAÇÃO EM MASSA

- | | |
|---|---|
|  Colocar o cliente no centro da estratégia de negócio. |  Medir continuamente satisfação, comportamento e criação de valor ao longo da jornada do cliente. |
|  Desenvolver uma arquitetura de dados que permita compreender profundamente comportamentos, preferências e necessidades. |  Personalizar também a experiência dos colaboradores, reforçando compromisso e produtividade. |
|  Utilizar Inteligência Artificial para personalizar produtos, serviços, conteúdos e interações em tempo real. |  Garantir elevados padrões de ética, transparência e privacidade na utilização dos dados. |
|  Conceber produtos e serviços com estruturas modulares que facilitem múltiplas configurações. |  Desenvolver uma cultura organizacional orientada para escuta ativa, adaptação contínua e aprendizagem permanente. |
|  Integrar marketing, vendas, operações e atendimento numa visão única do cliente. |  Equilibrar eficiência operacional com flexibilidade, evitando que a personalização comprometa a escalabilidade. |
|  Evoluir de campanhas massificadas para experiências individualizadas. |  Transformar a personalização numa competência estratégica transversal a toda a organização. |



Negócios e Empresas Base Zero (Foresight Businesses):

organizações concebidas para se reinventarem continuamente



Durante grande parte da história da gestão, as empresas foram construídas com base num pressuposto relativamente estável: criar uma estratégia sólida, otimizar processos, crescer de forma incremental e adaptar-se gradualmente às mudanças do mercado. Este modelo foi eficaz durante décadas, mas revela-se cada vez menos adequado num contexto marcado por transformações tecnológicas aceleradas, instabilidade geopolítica, novas expectativas sociais, alterações climáticas, Inteligência Artificial e mudanças constantes no comportamento dos consumidores.



A tendência Negócios e Empresas Base Zero (Foresight Businesses) representa uma nova forma de pensar a gestão. Em vez de organizações desenhadas para preservar o passado, surgem organizações concebidas para questionar permanentemente o presente e reconstruir continuamente o futuro. O ponto de partida deixa de ser "como melhorar aquilo que fazemos?" e passa a ser uma pergunta muito mais disruptiva: "Se tivéssemos de criar esta empresa hoje, sabendo aquilo que sabemos sobre o futuro, como a construiríamos?"



Este é o verdadeiro significado de uma Empresa Base Zero. Não significa começar continuamente do zero nem abandonar a experiência acumulada. Significa desenvolver a capacidade de desafiar pressupostos, abandonar modelos ultrapassados antes que o mercado o faça e reconstruir estratégias, operações, modelos de negócio e propostas de valor sempre que o contexto assim o exigir.



Esta lógica está profundamente ligada ao conceito de **Foresight**. Enquanto o planeamento estratégico tradicional procura responder à pergunta "o que devemos fazer para atingir os nossos objetivos?", o **Strategic Foresight** acrescenta uma questão anterior e mais fundamental: "Que futuros são possíveis, prováveis ou desejáveis e como devemos nos preparar para eles?"



As **Foresight Businesses** utilizam essa capacidade de antecipação como elemento central da gestão. Deixam de reagir às mudanças e passam a preparar-se para elas. Desenvolvem mecanismos permanentes de observação do ambiente externo, monitorizam tendências tecnológicas, económicas, sociais, ambientais e geopolíticas, analisam sinais fracos (*Weak Signals*), constroem cenários e transformam essas aprendizagens em decisões estratégicas.



Neste contexto, a adaptabilidade passa a ser mais importante do que a estabilidade. Novas tecnologias reduzem drasticamente os ciclos de inovação, alteram setores inteiros em poucos meses e criam concorrentes inesperados. Modelos de negócio considerados inquestionáveis podem tornar-se rapidamente obsoletos. Consequentemente, a capacidade de adaptação deixa de ser uma competência ocasional para se tornar uma capacidade estrutural da organização.



Também a liderança evolui. O gestor deixa de ser apenas responsável por otimizar o presente e passa a assumir o papel de arquiteto do futuro. Liderar significa criar condições para que a organização aprenda continuamente, questione os seus próprios pressupostos e desenvolva capacidade permanente de reinvenção.



Na Inova temos defendido que o maior risco das organizações já não é mudar demasiado depressa, mas mudar demasiado devagar. As empresas mais bem preparadas para o futuro não serão necessariamente aquelas que acertarem na previsão do que vai acontecer, mas aquelas que desenvolverem a capacidade de se adaptar rapidamente a diferentes futuros possíveis. É precisamente essa a essência dos **Foresight Businesses**.

Na análise desta tendência torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

- Strategic Foresight;
- Planejamento baseado em cenários (Scenario Planning);
- Horizon Scanning;
- Inteligência competitiva e inteligência estratégica;
- Cultura de experimentação e aprendizagem contínua;
- Resiliência organizacional;
- Agilidade estratégica;
- Reinvenção permanente dos modelos de negócio;
- Capacidades dinâmicas (Dynamic Capabilities);
- Future Readiness e maturidade para o futuro;
- Transformação contínua da organização.

Implicações para as empresas: como construir um Foresight Business

- Integrar práticas de Foresight no processo regular de gestão estratégica.
- Desenvolver mecanismos permanentes de monitoração de tendências, sinais fracos e fatores de mudança.
- Construir cenários alternativos para apoiar a tomada de decisão.
- Rever regularmente pressupostos estratégicos e desafiar modelos instalados.
- Criar uma cultura onde aprender seja tão importante como executar.
- Equilibrar eficiência operacional no presente com preparação estratégica para o futuro.
- Medir o sucesso não apenas pelos resultados atuais, mas também pela capacidade de adaptação e reinvenção.
- Desenvolver uma organização preparada para reconstruir continuamente a sua proposta de valor sempre que o contexto o exija.
- Utilizar Inteligência Artificial para reforçar capacidades de análise, antecipação e apoio à decisão.



Os Negócios e Empresas Base Zero (Foresight Businesses) representam uma evolução da gestão tradicional para uma gestão orientada pelo e para o futuro. **Na próxima década, a vantagem competitiva não pertencerá às empresas que melhor os modelos atuais, mas às que conseguirem reinventar esses modelos antes que deixem de fazer sentido.** O futuro será liderado por organizações que tratam a mudança não como uma exceção, mas como a sua condição natural de existência, fazendo do *foresight* uma competência central para crescer.

TENDÊNCIAS DE NEGÓCIO

FORÇAS MOTRIZES:



TECNOLOGIA &
CONECTIVIDADE



AMBIENTE



POLÍTICA &
ECONOMIA



SOCIAL &
HUMANO



SAÚDE &
BEM-ESTAR



EDUCAÇÃO, EMPRESAS
E NEGÓCIOS

TENDÊNCIAS DE NEGÓCIO



ÍNDICE

-  | 1. Introdução e Enquadramento
-  | 2. Sobre o Ecossistema Inova
-  | 3. Enquadramento Teórico
-  | 4. What's Next 2036
 - Forças Motrizes
 - 1. Mega Tendências
 - 2. Tendências Comportamentais
 - 3. Tendências de Negócio
 - 4. Tendências de Gestão
 - 5. Tendências Específicas
 - 6. Insights
 - 7. Wild cards
-  | 5. Mensagem Final



1.

MEGA TENDÊNCIAS



Forças estruturais que moldam o mundo e definem o contexto da próxima década.

2.

TENDÊNCIAS COMPORTAMENTAIS



Mudanças nas atitudes, valores, expectativas e escolhas das pessoas.

3.

TENDÊNCIAS DE NEGÓCIO



Transformações nos modelos de negócio, mercados, indústrias e propostas de valor.

4.

TENDÊNCIAS DE GESTÃO



Evolução das práticas de liderança, cultura, organização e gestão do futuro.

5.

TENDÊNCIAS ESPECÍFICAS



As tendências a considerar para um determinado negócio.

6.

INSIGHTS



Articulações estratégicas resultantes das tendências que permitem a tomada de decisão empresarial sobre cenários, caminhos e planos de ação futuros.

7.

WILD CARDS

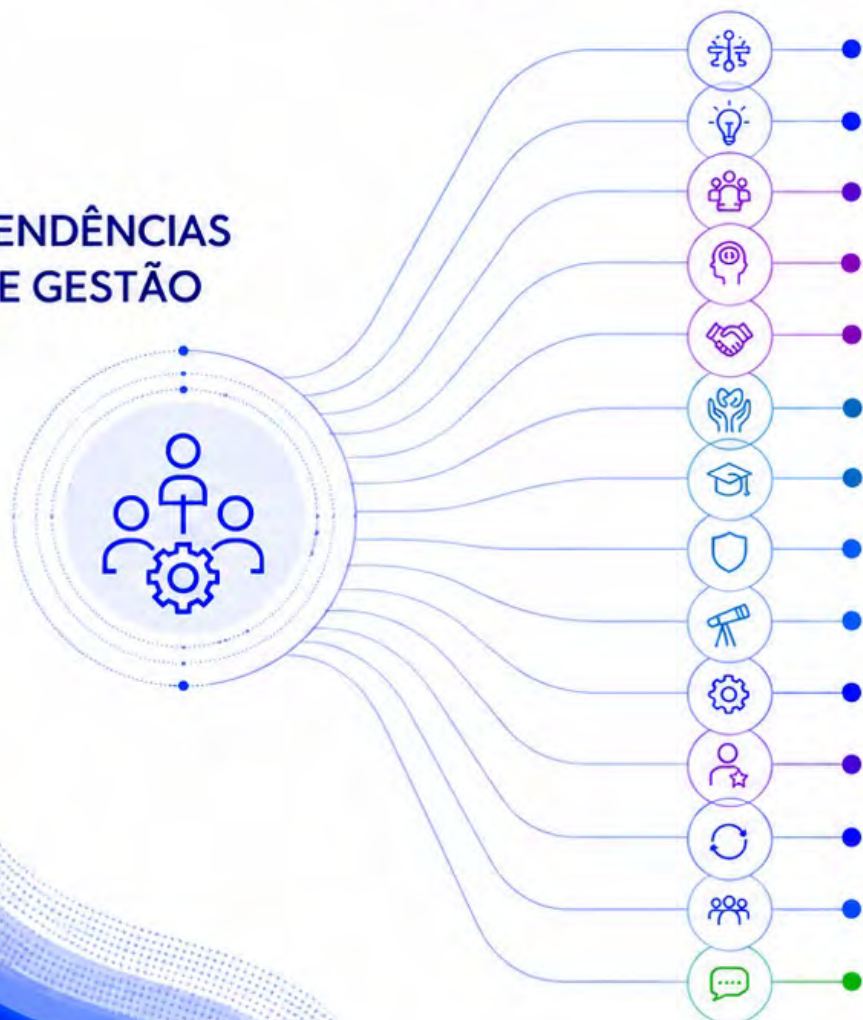


Sinais emergentes e possibilidades disruptivas com potencial para mudar o jogo.

FORÇAS MOTRIZES:



TENDÊNCIAS DE GESTÃO



Pós Taylorismo (Design Organizacional, Agilidade & Novos Modelos de Trabalho)

TrendsInnovation

Liderança Educadora de Pessoas e Gestora de A.IA

Mentalidade Nexialista

Ambidestria Corporativa

Humanismo Digital

Lifelong Learning (Upskilling/Reskilling)

Governança Customizada

Estratégia Prospectiva

Automação (A.IA, RPA, ML, ...) de processos e cadeias de valor

Employee Experience, Gestão Humanizada & Saúde Mental

Adaptabilidade Permanente

Colaboração & Co-criação

Advising

Pós-Taylorismo (Design Organizacional, Agilidade & Novos Modelos de Trabalho): DA EFICIÊNCIA À ADAPTABILIDADE ORGANIZACIONAL



Durante mais de um século, o Taylorismo definiu a forma como as organizações foram concebidas. A especialização das funções, a hierarquia, a padronização dos processos e o controlo centralizado permitiram alcançar elevados níveis de eficiência num contexto relativamente estável e previsível.



Hoje, a realidade empresarial é radicalmente diferente. A aceleração tecnológica, a Inteligência Artificial, a globalização, a volatilidade dos mercados e a rapidez da inovação reduziram o tempo para decidir, adaptar e executar. A vantagem competitiva deixa de depender apenas da eficiência operacional e passa a resultar da **capacidade de aprendizagem, adaptação e reinvenção contínua**.



A pandemia acelerou a **reconfiguração dos modelos de trabalho**. O trabalho remoto e híbrido, a colaboração digital, a flexibilidade de horários e de localização e a maior valorização da autonomia alteraram expectativas associadas à relação entre pessoas e organizações.



O trabalho passou a poder acontecer em diferentes lugares, momentos, configurações de equipa e modelos de colaboração. Esta mudança abriu espaço para uma discussão mais ampla sobre o significado de organização, liderança, produtividade, cultura e pertença.



É neste contexto que emerge o **Pós-Taylorismo**, uma abordagem ao design organizacional que substitui estruturas rígidas por organizações adaptativas, colaborativas e orientadas para a criação contínua de valor. O objetivo deixa de ser otimizar processos existentes para passar a construir organizações capazes de evoluir permanentemente.



O conceito de **Full Agile** representa uma das expressões mais completas desta transformação. A agilidade passa a ser uma forma de gestão aplicada a toda a organização, com ciclos curtos de experimentação, equipas multidisciplinares, aprendizagem contínua e tomada de decisão descentralizada.



Surgem organizações em torno de equipas autónomas, jornadas do cliente, produtos, plataformas e fluxos de valor. A colaboração substitui a fragmentação funcional e a liderança transforma-se em facilitação, desenvolvimento de talento e criação de contexto para que as equipas decidam e ajam rapidamente.



A **Inteligência Artificial acelera esta mudança**. Automatiza tarefas, melhora a coordenação entre equipas, disponibiliza informação em tempo real e apoia decisões distribuídas, tornando as organizações mais leves, inteligentes e adaptáveis.



O Pós-Taylorismo representa uma das maiores transformações da gestão desde a Revolução Industrial.

Não estamos apenas a mudar onde trabalhamos; estamos a mudar como organizamos pessoas, competências; tecnologia, liderança e trabalho para criar valor.

A próxima geração de organizações será aquela que aprende, se adapta e se reinventa mais rapidamente, combinando agilidade, Inteligência Artificial e novos modelos de trabalho.



ORGANIZAÇÕES MAIS ÁGEIS,
PESSOAS MAIS LIVRES,
UM FUTURO MAIS HUMANO.

Do controlo à confiança.
Da presença ao resultado.



Na análise desta tendência torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

- Design Organizacional Adaptativo;
- Full Agile Organizations;
- Business Agility;
- Novos Modelos de Trabalho;
- Trabalho híbrido, remoto e distribuído;
- Work from Anywhere e Remote First;
- Flexibilidade de horários e colaboração assíncrona;
- Gestão por resultados e accountability;
- Novos espaços e funções do escritório;
- Ecossistemas de talento e workforce flexível;
- Equipas multidisciplinares e autónomas;
- Organizações em rede;
- Gestão por Value Streams;
- Estruturas organizacionais fluidas;
- Liderança Servidora (*Servant Leadership*);
- Decisão descentralizada;
- Inteligência Artificial aplicada à gestão;
- Plataformas colaborativas;
- Experimentação contínua;
- Aprendizagem organizacional;
- Cultura de adaptação permanente;
- Resiliência organizacional.



Implicações para as empresas: como preparar uma organização Pós-Taylorista

- Redesenhar a organização em torno da criação de valor.
- Reduzir burocracia e simplificar processos de decisão.
- Definir modelos de trabalho adequados às diferentes atividades.
- Criar equipas multidisciplinares com elevada autonomia.
- Implementar Business Agility em toda a organização.
- Integrar Inteligência Artificial na coordenação e decisão.
- Promover ciclos contínuos de experimentação e aprendizagem.
- Desenvolver líderes facilitadores e distribuidores de responsabilidade.
- Medir adaptação, velocidade e criação de valor.
- Redesenhar os escritórios como espaços de colaboração.
- Construir ecossistemas de talento com parceiros e especialistas externos.
- Reforçar a colaboração entre equipas e ecossistemas.
- Desenvolver uma cultura de confiança e melhoria contínua.
- Transformar a aprendizagem organizacional numa competência estratégica permanente.

TrendsInnovation:

as tendências como infraestrutura da decisão estratégica



CURIOSIDADE, INSPIRAÇÃO E PREVISÃO DO FUTURO

As tendências não são previsões exatas, mas instrumentos de gestão para reduzir incerteza, antecipar oportunidades e melhorar a qualidade da decisão estratégica.

91



Durante décadas, muitas organizações encararam as tendências como exercícios de curiosidade, inspiração ou previsão do futuro. Na Inova, a perspectiva sempre foi diferente. **As tendências nunca foram entendidas como previsões, mas sim como instrumentos de gestão capazes de reduzir incerteza, antecipar oportunidades e melhorar a qualidade da decisão estratégica.**

Uma tendência representa uma mudança consistente de comportamento, tecnologias, modelos de negócio ou dinâmicas sociais que, ao longo do tempo, altera a forma como pessoas, mercados e organizações funcionam. Não indica exatamente o que irá acontecer, mas revela a direção em que o mundo está a evoluir. É precisamente essa direção que permite aos líderes tomar decisões mais informadas e preparadas.

Gerir dezenas e até centenas de tendências simultaneamente é impossível. O que fazemos é **integrar apenas as tendências que mais importam para os nossos negócios, filtrando o ruído e concentrando-nos no essencial.**

Hoje, gerir tendências implica compreender forças de mudança e decidir antes que a mudança seja evidente para todos. As tendências transformam informação dispersa em inteligência estratégica, permitindo às organizações identificar riscos emergentes, antecipar oportunidades e criar planos de ação mais robustos.

Num mundo cujas características mudam a uma velocidade nunca antes observada, o sucesso não depende apenas da capacidade de executar, mas da capacidade de antecipar, adaptar e reinventar-se continuamente.

Transformação organizacional, inovação, crescimento, gestão de talento e definição de novos modelos de negócio não são possíveis sem uma visão clara do que está a transformar o ecossistema.

Uma organização verdadeiramente orientada por tendências deixa de perguntar apenas "o que está a acontecer?" e passa a questionar "o que significa esta mudança para o nosso negócio?", "como poderá evoluir?" e "que decisões devemos tomar hoje para estarmos preparados amanhã?".



NA ANÁLISE DESTA TENDÊNCIA TORNA-SE FUNDAMENTAL ACOMPANHAR UM CONJUNTO DE FATORES CRÍTICOS:

- Strategic Foresight;
- Future Readiness;
- Weak Signals (Sinais Fracos);
- Emerging Issues;
- Megatendências;
- Tendências comportamentais;
- Tendências tecnológicas;
- Tendências de negócio e gestão;
- Cenários Futuros;
- Inteligência Competitiva;
- Inteligência Artificial aplicada ao Foresight;
- Data Analytics e monitorização contínua;
- Planeamento Estratégico Adaptativo;
- Construção de Ecossistemas;
- Aprendizagem Organizacional.



IMPLICAÇÕES PARA AS EMPRESAS: COMO TRANSFORMAR TENDÊNCIAS EM DECISÃO ESTRATÉGICA

- Integrar a análise de tendências no processo regular de gestão estratégica.
- Criar mecanismos permanentes de monitorização do ambiente externo.
- Desenvolver competências de Foresight em toda a organização.
- Utilizar tendências para orientar inovação, investimento e transformação.
- Construir cenários alternativos para apoiar decisões de longo prazo.
- Transformar dados e informações em insights relevantes.
- Complementar dados históricos com análise prospetiva.
- Reforçar a capacidade de antecipação através de Inteligência Artificial e analytics.
- Rever regularmente a estratégia à luz das novas tendências identificadas.
- Desenvolver uma cultura orientada para a inovação.
- Transformar sinais de mudança em oportunidades.
- Preparar equipas e organizações para diferentes futuros possíveis.
- Comunicar continuamente a direção estratégica com base em tendências.
- Transformar conhecimento em decisão e em criação sustentada de valor.



O PAPEL DAS TENDÊNCIAS NA TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL



A vantagem competitiva estará de pertencer às organizações que melhor interpretam o presente e passam para aquelas que conseguem compreender mais cedo as mudanças que estão a moldar o futuro.



As tendências constituem a matéria-prima da decisão estratégica, permitindo transformar incerteza em conhecimento, conhecimento em decisão e decisão em criação sustentada de valor.



Esta tem sido, desde sempre, a convicção da Inova: **o futuro pertence às organizações que aprendem antes, antecipam melhor e decidem mais cedo.**



Liderança Educadora de Pessoas e Gestora de A.IA: liderar humanos, governar máquinas



O FUTURO DA LIDERANÇA:

A tecnologia amplia a inteligência humana, mas não substitui a responsabilidade humana.

92



Durante mais de um século, a liderança foi construída em torno da gestão de pessoas. O principal desafio dos líderes consistia em definir objetivos, organizar equipas, desenvolver competências, acompanhar desempenho e tomar decisões. A Inteligência Artificial altera profundamente este paradigma. Pela primeira vez, os líderes deixam de gerir apenas pessoas e passam também a coordenar sistemas inteligentes capazes de executar trabalho cognitivo, produzir conhecimento, recomendar decisões e agir autonomamente através de Agentes de IA (A.IA).



Esta mudança cria uma nova responsabilidade. A liderança deixa de ser exclusivamente uma função de coordenação humana para se tornar uma função de orquestração entre inteligência humana e inteligência artificial. O futuro das organizações dependerá menos da capacidade de controlar pessoas e mais da capacidade de construir equipas híbridas onde humanos e máquinas trabalham de forma complementar.



Neste novo contexto, o papel do líder muda profundamente. A liderança torna-se cada vez mais educadora das pessoas e, simultaneamente, governadora das máquinas. As pessoas necessitam de desenvolver novas competências para trabalhar com Inteligência Artificial, interpretar resultados, formular boas perguntas, exercer pensamento crítico e tomar decisões em contextos de elevada complexidade. Cabe ao líder criar uma cultura de aprendizagem permanente, estimular curiosidade, desenvolver criatividade e reforçar capacidades exclusivamente humanas como empatia, ética, colaboração e pensamento sistémico.



Ao mesmo tempo, a Inteligência Artificial exige mecanismos de supervisão que nunca fizeram parte da gestão tradicional. Modelos de IA podem errar, amplificar enviesamentos, gerar informação incorreta, tomar decisões pouco transparentes ou atuar fora dos objetivos definidos. Quanto maior for a autonomia dos Agentes IA, maior será a necessidade de governação humana.



Surge assim uma nova responsabilidade estratégica: controlar as máquinas sem limitar o seu potencial. O líder deixa de ser apenas responsável pelos resultados produzidos pelas pessoas e passa também a responder pelas decisões produzidas pelos sistemas inteligentes que integram a organização. A supervisão humana transforma-se numa competência crítica de liderança.



Esta governação não significa controlar cada decisão da Inteligência Artificial, mas definir regras claras, limites de atuação, mecanismos de auditoria, critérios éticos, níveis de autonomia e sistemas permanentes de monitorização. A confiança deixa de resultar apenas das pessoas; passa também a depender da qualidade da governação da IA.



As organizações mais avançadas começam a distinguir claramente dois papéis complementares da liderança. O primeiro consiste em desenvolver pessoas capazes de trabalhar em colaboração com Inteligência Artificial. O segundo consiste em garantir que a Inteligência Artificial trabalha permanentemente ao serviço dos objetivos da organização e dentro dos princípios definidos pela liderança.



A consequência é uma transformação profunda da própria natureza da liderança. O líder deixa progressivamente de ser o principal produtor de respostas para assumir o papel de arquiteto do sistema de decisão. Mais do que decidir tudo, passa a desenhar contextos onde pessoas e máquinas conseguem aprender continuamente, colaborar de forma inteligente e produzir melhores decisões.



Na Inova defendemos que a vantagem competitiva futura não dependerá apenas da adoção de Inteligência Artificial, mas sobretudo da capacidade de desenvolver uma liderança capaz de educar pessoas e governar máquinas em simultâneo. As organizações não serão substituídas pela IA; serão substituídas por organizações cujos líderes saibam utilizar melhor a IA.



Na próxima década, os líderes mais bem-sucedidos não serão os que controlarem mais pessoas, mas os que conseguirem desenvolver talento humano enquanto governam inteligentemente sistemas autónomos de Inteligência Artificial. O futuro da liderança deixará de assentar apenas na autoridade sobre equipas e passará a depender da capacidade de criar confiança, aprendizagem e colaboração entre pessoas e máquinas, garantindo que a tecnologia amplia a inteligência humana sem substituir a responsabilidade humana.

Na análise desta tendência torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

- Liderança híbrida (Human + AI Leadership);
- Agentes de Inteligência Artificial (AI Agents);
- Governança da Inteligência Artificial (AI Governance);
- Supervisão humana (Human-in-the-Loop);
- Ética aplicada à IA;
- AI Literacy e capacitação das equipas;
- Colaboração Homem-Máquina;
- Modelos de decisão assistidos por IA;
- Transparência e explicabilidade (Explainable AI);
- Cultura de aprendizagem permanente;
- Produtividade aumentada por IA;
- Accountability e responsabilidade algorítmica;
- Strategic Foresight;
- Weak Signals (Sinais Fracos);
- Emerging Issues;
- Megatendências;
- Tendências comportamentais;
- Tendências tecnológicas;
- Tendências de negócio e gestão;
- Cenários Futuros;
- Inteligência Competitiva.

Implicações para as empresas: como desenvolver uma liderança para a era da Inteligência Artificial

- Formar líderes para gerir equipas híbridas compostas por pessoas e Agentes IA.
- Desenvolver programas permanentes de AI Literacy para toda a organização.
- Definir políticas e implementar mecanismos claros de utilização, supervisão e governação da Inteligência Artificial.
- Garantir supervisão humana nas decisões de maior impacto estratégico.
- Reforçar competências humanas como pensamento crítico, criatividade, empatia e ética.
- Criar modelos de colaboração entre pessoas e Inteligência Artificial em todas as áreas da empresa.
- Estabelecer níveis claros de autonomia para Agentes IA.
- Promover uma cultura de aprendizagem contínua e experimentação responsável.
- Integrar indicadores de confiança, transparência e qualidade das decisões assistidas por IA.
- Desenvolver estruturas de responsabilidade sobre decisões tomadas por sistemas inteligentes.
- Transformar a liderança numa competência de desenvolvimento humano e de governação tecnológica.

Mentalidade Nexialista:

pensar nas ligações para criar o futuro



Num mundo cada vez mais complexo, a especialização continua a ser importante, mas deixou de ser suficiente. Os grandes desafios das organizações já não pertencem exclusivamente a uma área do conhecimento. Inteligência Artificial, sustentabilidade, geopolítica, inovação, comportamento do consumidor, tecnologia, talento ou novos modelos de negócio cruzam-se permanentemente, exigindo líderes capazes de compreender as ligações entre disciplinas aparentemente distintas. É neste contexto que ganha relevância a **Mentalidade Nexialista**.



A palavra **Nexialismo** foi introduzida pelo escritor de ficção científica **A. E. van Vogt**, que descrevia o nexialista como alguém capaz de integramentos provenientes de diferentes áreas para resolveres complexos. Nas últimas décadas, este conceito, nas últimas, este representa o modo de definir uma das competências mais relevantes da gestão contemporânea: a capacidade de estabelecer conexões entre pessoas, disciplinas, tecnologias, mercados e tendências para gerar novas soluções e criar vantagem competitiva.



Muito antes de esta visão ganhar notoriedade na gestão, a Inova desenvolveu um dos primeiros programas executivos dedicados ao desenvolvimento da **Mentalidade Nexialista**, defendendo que o futuro da liderança não dependeria apenas da profundidade do conhecimento técnico, mas sobretudo da capacidade de ligar diferentes formas de conhecimento para compreender melhor a complexidade do mundo.



A Mentalidade Nexialista parte de um princípio simples: **o valor raramente nasce dentro de uma única disciplina; nasce nas ligações entre elas**. Num contexto de transformação acelerada, esta capacidade torna-se decisiva. As decisões deixam de poder ser tomadas analisando apenas uma variável. Exigem pensamento sistémico, visão integrada e capacidade de compreender relações de causa e efeito entre múltiplos fatores.



Ser nexialista significa desenvolver curiosidade permanente, aprender continuamente e construir pontes entre diferentes conhecimentos. O líder nexialista faz melhores perguntas, identifica padrões invisíveis para outros, reconhece oportunidades emergentes e consegue integrar diferentes perspetivas na construção de soluções mais robustas.



À medida que o conhecimento técnico se torna amplamente acessível através de sistemas inteligentes, a diferenciação humana coloca-se para a capacidade de interpretar contextos, cruzar disciplinas, formular hipóteses e combinar conhecimentos de forma criativa. A vantagem competitiva deixa de residir apenas no acesso à informação e passa para a capacidade de estabelecer ligações relevantes entre informações dispersas.



Esta visão altera também a forma como as organizações aprendem. Em vez de funcionarem através de departamentos isolados, evoluem para ecossistemas colaborativos onde conhecimento, experiência e dados circulam livremente entre diferentes áreas. A inovação deixa de ser responsabilidade exclusiva de um departamento e transforma-se numa competência distribuída por toda a organização.



Na gestão estratégica, a Mentalidade Nexialista torna-se essencial. Quanto maior for a capacidade de estabelecer essas conexões, maior será a qualidade das decisões estratégicas.



Na Inova sempre defendemos que **o futuro pertence aos conectores e não apenas aos especialistas**. Os especialistas continuarão a ser fundamentais, mas serão os líderes capazes de integrar diferentes conhecimentos que conseguirão transformar complexidade em inovação e incerteza em oportunidade.



A NOVA VANTAGEM COMPETITIVA:

não está em ter mais informação,
mas em ligar inteligências de forma inteligente.

93

Na análise desta tendência torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

- Pensamento Sistémico (Systems Thinking);
- Integração multidisciplinar;
- Curiosidade organizacional;
- Aprendizagem contínua;
- Foresight Estratégico;
- Pensamento interdisciplinar;
- Inteligência coletiva;
- Gestão do conhecimento;
- Inovação transversal;
- Colaboração entre áreas;
- Redes de conhecimento;
- Inteligência Artificial como amplificadora do conhecimento;
- Construção de ecossistemas de aprendizagem.

Implicações para as empresas: como desenvolver uma Mentalidade Nexialista

- ✓ Promover colaboração entre diferentes áreas da organização.
- ✓ Desenvolver programas de aprendizagem multidisciplinar para líderes e equipas.
- ✓ Incentivar a curiosidade, a experimentação e a aprendizagem contínua.
- ✓ Integrar tendências, tecnologia, comportamento e estratégia nos processos de decisão.
- ✓ Criar equipas compostas por diferentes perfis e competências.
- ✓ Utilizar Inteligência Artificial para ampliar o acesso ao conhecimento e acelerar a aprendizagem.
- ✓ Desenvolver pensamento sistémico na resolução de problemas complexos.
- ✓ Estimular a mobilidade interna e a partilha de conhecimento entre departamentos.
- ✓ Valorizar a capacidade de formular boas perguntas e estabelecer novas conexões.
- ✓ Construir ecossistemas colaborativos com clientes, universidades, startups e parceiros.
- ✓ Incorporar metodologias de Foresight e inovação transversal na gestão estratégica.
- ✓ Transformar a aprendizagem numa vantagem competitiva permanente.



A Mentalidade Nexialista representa uma evolução natural da liderança num mundo caracterizado pela complexidade e pela interdependência. **Na próxima década, as organizações mais competitivas não serão necessariamente aquelas que possuem os maiores especialistas, mas as que conseguirem ligar melhor pessoas, conhecimentos, tecnologias e tendências para criar soluções inovadoras.** Desde a sua criação, a Inova defende que a verdadeira vantagem competitiva nasce da capacidade de construir conexões inteligentes. Porque, num mundo onde tudo está ligado, **pensar em rede será mais importante do que pensar em silos.**



Ambidestria Corporativa:

lidar com o presente enquanto se constrói o futuro



Durante décadas, a gestão concentrou-se sobretudo na otimização do negócio existente. Melhorar processos, aumentar eficiência, reduzir custos e reforçar a competitividade constituíram as prioridades das organizações. Contudo, num contexto de transformação permanente, esta abordagem tornou-se insuficiente. As empresas precisam, simultaneamente, de maximizar os resultados atuais e de preparar o negócio para um futuro que muda cada vez mais depressa. É neste contexto que emerge o conceito de **Ambidestria Corporativa**.



Muito antes de este tema ganhar relevância generalizada na gestão, a **Inova** foi uma das organizações pioneiras na sua divulgação e aplicação prática em programas de formação executiva e consultoria estratégica. Desde cedo defendemos que a longevidade empresarial depende da capacidade de gerir dois horizontes em simultâneo: garantir a excelência operacional do presente e construir as oportunidades que assegurarão o crescimento futuro.



A Ambidestria Corporativa assenta precisamente neste equilíbrio entre duas capacidades complementares: **Exploit e Explore**. O **Exploit** representa a gestão do negócio atual. Consiste em melhorar continuamente aquilo que a organização já faz: aumentar produtividade, otimizar processos, desenvolver clientes, melhorar produtos existentes, controlar custos e gerar resultados consistentes. É o domínio da eficiência, da execução e da rentabilidade.



O **Explore**, por sua vez, representa a construção do futuro. Implica experimentar novas tecnologias, testar modelos de negócio alternativos, desenvolver novos mercados, criar produtos inovadores, investir em investigação, estabelecer parcerias e explorar oportunidades ainda incertas. É o domínio da aprendizagem, da experimentação e da inovação.



Durante muitos anos, estas duas dimensões foram frequentemente encaradas como concorrentes. Organizações excessivamente orientadas para o **Exploit** tendem a tornar-se eficientes, mas vulneráveis à disrupção. Organizações excessivamente orientadas para o **Explore** podem gerar inovação, mas sem criar resultados sustentáveis no presente. A verdadeira vantagem competitiva surge quando ambas coexistem de forma equilibrada.



Na gestão contemporânea, a questão já não é escolher entre eficiência ou inovação. O desafio consiste em desenvolver organizações capazes de executar com excelência enquanto experimentam continuamente novos caminhos. O presente financia o futuro; o futuro garante a continuidade do presente.



Esta realidade obriga também a repensar a liderança. Os líderes deixam de gerir apenas operações e passam a distribuir recursos entre exploração e inovação, equilibrando resultados de curto prazo com criação de valor de longo prazo. A ambidestria deixa de ser uma competência exclusiva da inovação e transforma-se numa competência central da gestão estratégica.



Na **Inova** sempre defendemos que as organizações mais resilientes são aquelas que conseguem institucionalizar o equilíbrio entre mecanismos permanentes para melhorar o presente enquanto constroem sistematicamente o futuro. A Ambidestria Corporativa deixa assim de ser uma vantagem opcional para se tornar uma condição essencial de competitividade. Num ambiente de mudança contínua, sobreviver dependerá cada vez mais da capacidade de explorar novas oportunidades sem perder a excelência na execução do negócio atual.



Na próxima década, a vantagem competitiva pertencerá às organizações que conseguirem executar o presente com excelência enquanto constroem, de forma disciplinada, **os negócios do futuro**. Esta visão acompanha a **Inova** desde os seus primeiros programas de formação executiva: a longevidade empresarial não resulta apenas da capacidade de fazer melhor aquilo que já existe, mas da capacidade de criar continuamente aquilo que ainda não existe. É no equilíbrio entre **Exploit e Explore** que reside a verdadeira longevidade.

Na análise desta tendência torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

- Exploit & Explore;
- Gestão da inovação;
- Business Transformation;
- Experimentação rápida;
- Gestão do portfólio;
- Aprendizagem organizacional;
- Eficiência operacional;
- Resiliência e longevidade empresarial;
- Foresight.

Implicações para as empresas: como desenvolver uma organização ambidestra

- Equilibrar investimentos entre otimização do negócio atual e inovação futura.
- Criar estruturas dedicadas à experimentação sem comprometer a operação.
- Desenvolver indicadores distintos para atividades de Exploit e Explore.
- Promover uma cultura que valorize tanto a excelência operacional como a experimentação.
- Incentivar colaboração entre equipas operacionais e equipas de inovação.
- Desenvolver novos modelos de negócio antes da maturidade dos atuais.
- Formar líderes capazes de gerir diferentes horizontes temporais.
- Desenvolver uma gestão do portfólio que equilibre curto e longo prazo.
- Implementar processos de aprendizagem contínua que alimentem o Explore.
- Garantir que o presente financia o futuro sem sufocar a inovação.
- Estabelecer métricas claras de eficiência e de exploração de novas oportunidades.
- Reforçar a resiliência organizacional através da ambidestria.

Humanismo Digital:

colocar a tecnologia ao serviço das pessoas

A transformação digital alterou profundamente a forma como trabalhamos, comunicamos, aprendemos e tomamos decisões. A Inteligência Artificial, a automação, os dados e os algoritmos tornaram-se elementos centrais da competitividade empresarial. Contudo, à medida que a tecnologia assume um papel cada vez mais relevante, cresce uma questão igualmente importante: **como garantir que a evolução tecnológica continua centrada nas pessoas?** É desta reflexão que emerge o conceito de **Humanismo Digital**.

O **Humanismo Digital** defende que a inovação tecnológica só cria verdadeiro valor quando **amplia as capacidades humanas**, **respeita princípios éticos** e contribui para uma sociedade mais inteligente, **inclusiva** e sustentável. A tecnologia não deve substituir o ser humano como finalidade; deve potenciar o seu talento, criatividade; bem-estar e capacidade de decisão.

Na Inova, esta visão sempre esteve presente. Defendemos que a transformação digital nunca pode ser apenas um projeto tecnológico. É, acima de tudo, um processo de transformação humana, organizacional e cultural. A verdadeira inovação acontece quando pessoas, tecnologia e estratégia evoluem em conjunto, criando organizações mais preparadas para enfrentar a complexidade do futuro.

Esta visão é profundamente reforçada pelo trabalho de Cláudio Pantaleoni, professor da Inova e autor do livro **Humanamente Digital: Inteligência Artificial Centrada no Humano, vencedor do Prémio Jakuti 2023, na categoria de Ciências Humanas**. No obra, Pantaleoni demonstra que o grande desafio da Inteligência Artificial não reside apenas no desenvolvimento dos algoritmos, mas na forma como estes são concebidos, governados e utilizados para reforçar — e não diminuir — a inteligência, a autonomia e a responsabilidade humanas.

À medida que a Inteligência Artificial evolui, cresce também a necessidade de equilibrar entre eficiência e humanidade. Sistemas inteligentes conseguem automatizar tarefas, produzir conhecimento e apoiar decisões em escala sem precedentes. No entanto, valores como ética, empatia, criatividade, pensamento crítico, confiança e responsabilidade continuam a ser competências exclusivamente humanas e tornam-se ainda mais valiosas.

O **Humanismo Digital** propõe precisamente esta complementaridade. Em vez de colocar pessoas e tecnologia em oposição, procura construir uma colaboração inteligente onde cada uma potencia aquilo que faz melhor. A tecnologia amplia capacidades; as pessoas definem propósitos, contexto, significado e responsabilidade.

Esta mudança exige uma nova abordagem à liderança e à gestão. As organizações deixam de medir apenas produtividade tecnológica e passam também a avaliar o impacto humano. Questões como transparência algorítmica, privacidade, inclusão, diversidade, literacia digital, bem-estar e confiança tornam-se fatores estratégicos de competitividade.

Num mundo onde a tecnologia evolui exponencialmente, o verdadeiro diferencial deixa de ser apenas desenvolver melhores algoritmos. Passa a ser desenvolver organizações capazes de utilizar a tecnologia de forma responsável, colocando sempre as pessoas no centro das decisões.

Não acreditamos que a transformação digital só será sustentável se for, simultaneamente, uma transformação humana.

O **Humanismo Digital** representa uma evolução natural da liderança num mundo caracterizado pela complexidade e pela interdependência. **Na próxima década, a vantagem competitiva não dependerá apenas da capacidade de adotar Inteligência Artificial, mas da forma como essa Inteligência Artificial será integrada para ampliar as capacidades humanas e gerar valor para a sociedade.** Com base em Cláudio Pantaleoni em **Humanamente Digital** o futuro da tecnologia será verdadeiramente transformador apenas quando permanecer profundamente humano.



NA ANÁLISE DESTA TENDÊNCIA TORNA-SE FUNDAMENTAL ACOMPANHAR UM CONJUNTO DE FATORES CRÍTICOS:

95



Humanismo Digital;



Inteligência Artificial Centrada no Humano (Human-Centered AI);



Ética aplicada à IA;



IA Responsável (Responsible AI);



Transparência e explicabilidade algorítmica;



Literacia Digital e AI Literacy;



Colaboração Homem-Máquina;



Privacidade e proteção de dados;



Inclusão e acessibilidade digital;



Bem-estar digital;



Liderança humanista;



Cultura organizacional centrada nas pessoas;



Governança da Inteligência Artificial.



IMPLICAÇÕES PARA AS EMPRESAS: COMO DESENVOLVER UMA ESTRATÉGIA DE HUMANISMO DIGITAL



Colocar as pessoas no centro da transformação digital.



Desenvolver políticas de utilização ética e responsável da Inteligência Artificial.



Investir na capacitação contínua das equipas para trabalhar com IA.



Garantir transparência e supervisão humana nos sistemas inteligentes.



Integrar critérios de impacto humano nas decisões tecnológicas.



Promover diversidade e inclusão no desenvolvimento e utilização da tecnologia.



Reforçar competências humanas como criatividade, empatia, pensamento crítico e colaboração.



Desenvolver modelos de governação da IA alinhados com princípios éticos.



Medir o impacto da tecnologia na experiência dos colaboradores e dos clientes.



Utilizar a tecnologia para potenciar talento humano e não apenas para aumentar eficiência.



Construir uma cultura de inovação responsável e sustentável.



Transformar a confiança digital num ativo estratégico da organização.



Lifelong Learning (Upskilling & Reskilling):

aprender continuamente para permanecer relevante



Durante grande parte do século XX, a educação era encarada como uma etapa da vida. Estudava-se durante os primeiros anos, iniciava-se uma carreira profissional e, a partir daí, a experiência acumulada era suficiente para garantir evolução e empregabilidade. Esse modelo deixou de responder às exigências do mundo atual.



Num contexto marcado pela incerteza, volatilidade e mudança permanente, a capacidade de aprender rapidamente tornou-se mais importante do que o conhecimento adquirido no passado.



É neste contexto que emerge o conceito de **Lifelong Learning**: a aprendizagem ao longo da vida como uma competência essencial para pessoas, organizações e sociedades. Aprender deixa de ser um momento e transforma-se num processo permanente de atualização, adaptação e crescimento.



Esta realidade torna particularmente relevantes dois conceitos complementares: **Upskilling e Reskilling**.

- O **Upskilling** consiste no desenvolvimento de novas competências que permitem aprofundar e melhorar o desempenho na função atual. Trata-se de acompanhar a evolução tecnológica, adquirir novas ferramentas e aumentar a capacidade de criar valor dentro da mesma área de atuação.
- O **Reskilling**, por sua vez, implica desenvolver competências completamente novas para assumir funções diferentes ou responder a profissões emergentes. À medida que determinadas atividades são automatizadas e outras surgem, a capacidade de reinventar competências torna-se decisiva para garantir empregabilidade e competitividade.



Na gestão contemporânea, aprender passa a constituir uma responsabilidade estratégica das organizações. As empresas mais competitivas já não são apenas aquelas que contratam talento, mas sobretudo aquelas que conseguem desenvolver continuamente o talento que possuem.



O conhecimento técnico envelhece mais rapidamente, enquanto a capacidade de aprender continuamente se transforma na competência mais duradoura.



Esta mudança obriga também a repensar os próprios modelos de educação. A formação deixa de ser episódica para passar a ser contínua, personalizada, digital, prática e integrada no trabalho. Microlearning, plataformas digitais, Inteligência Artificial aplicada à aprendizagem, experiências imersivas e aprendizagem colaborativa tornam-se componentes fundamentais do desenvolvimento profissional.



Na Inova sempre defendemos que a **aprendizagem é o principal motor da longevidade das pessoas, das organizações e dos negócios**. Num mundo onde as mudanças acontecem a um ritmo sem precedentes, a vantagem competitiva deixa de depender daquilo que sabemos hoje e passa a depender da rapidez com que conseguimos aprender amanhã.



O futuro pertencerá às organizações que conseguirem transformar a aprendizagem contínua numa competência cultural e estratégica, criando equipas capazes de evoluir à mesma velocidade que evolui o contexto em que competem.

Na análise desta tendência torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

- Lifelong Learning;
- Upskilling;
- Reskilling;
- AI Literacy;
- Aprendizagem personalizada;
- Microlearning;
- Learning Experience Platforms (LXP);
- Inteligência Artificial aplicada à educação;
- Competências do Futuro (Future Skills);
- Aprendizagem colaborativa;
- Aprendizagem no trabalho (Learning in the Flow of Work);
- Certificações contínuas;
- Cultura de aprendizagem permanente;
- Gestão do conhecimento;
- Adaptabilidade.

Implicações para as empresas: como construir uma cultura de aprendizagem contínua

- Transformar a aprendizagem numa prioridade estratégica da organização.
- Desenvolver programas permanentes de Upskilling e Reskilling para todas as funções.
- Integrar Inteligência Artificial na personalização dos percursos de aprendizagem.
- Promover AI Literacy como competência transversal a toda a organização.
- Criar modelos de aprendizagem contínua integrados no trabalho diário.
- Valorizar competências humanas como criatividade, pensamento crítico, colaboração e adaptabilidade.
- Incentivar a certificação contínua e o desenvolvimento profissional permanente.
- Medir a evolução das competências como indicador estratégico de competitividade.
- Preparar colaboradores para funções emergentes e novos modelos de trabalho.
- Estimular uma cultura de curiosidade, experimentação e aprendizagem contínua.
- Reforçar parcerias com universidades, business schools e ecossistemas de inovação.
- Transformar o conhecimento numa vantagem competitiva sustentável.



O **Lifelong Learning** deixa de ser um benefício associado ao desenvolvimento profissional para se afirmar como uma competência estratégica de sobrevivência e crescimento. Num contexto em que tecnologias, modelos de negócio e competências evoluem continuamente, a capacidade de aprender, desaprender e reaprender torna-se o principal fator de adaptação. As organizações que conseguirem transformar a aprendizagem numa prática permanente estarão mais preparadas para inovar, responder à mudança e construir vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo. Afinal, num mundo em constante transformação, **a longevidade pertence a quem nunca deixa de aprender**.

Governança Customizada:

um modelo de governação à medida da estratégia



Durante muitos anos, a Governança Corporativa foi encarada como um conjunto de boas práticas universais, Conselhos de Administração, comités, auditorias, políticas de compliance e mecanismos de controlo passaram a ser implementados de forma relativamente padronizada, sobretudo inspirados nas grandes empresas cotadas e nos códigos internacionais de governação. Embora estes princípios continuem a ser fundamentais, a crescente diversidade de modelos de negócio, a transformação digital, a Inteligência Artificial, a inovação acelerada e a evolução das empresas familiares, startups, scaleups e organizações em rede demonstraram que **não existe um único modelo de governança capaz de responder eficazmente a todas as organizações.**



É neste contexto que surge o conceito de **Governança Customizada**: um modelo de governação desenhado em função da estratégia, da maturidade, da cultura, da dimensão, do setor de atividade e dos desafios específicos de cada organização. O objetivo deixa de ser aplicar modelos padronizados e passa a construir sistemas de governação que potenciem a criação de valor e apoiem a execução da estratégia.



A Governança deixa, assim, de ser apenas um mecanismo de controlo para assumir um papel ativo na orientação estratégica da organização. Mais do que garantir conformidade, deve criar condições para uma melhor tomada de decisão, antecipar riscos, acelerar a inovação, fortalecer a sustentabilidade e assegurar a longevidade do negócio.



Esta abordagem parte de um princípio simples: **a estratégia deve determinar a governança e não o contrário.** Uma empresa familiar em processo de sucessão enfrenta desafios distintos de uma startup em fase de crescimento acelerado. Uma multinacional cotada exige mecanismos diferentes de uma pequena empresa incógnita. Uma empresa que não opera em rede precisa de níveis de supervisão distintos daqueles exigidos por uma empresa criativa ou tecnológica. Todas necessitam de boa governança, mas nenhuma necessita exatamente da mesma governança.



A evolução tecnológica reforça esta necessidade de adaptação. A Inteligência Artificial, a análise avançada de dados, a cibersegurança, a ética digital e os Agentes IA introduzem novos riscos e novas oportunidades que exigem estruturas de decisão mais ágeis e competências que, até há poucos anos, não faziam parte das responsabilidades dos órgãos de governação. Os conselhos passam a discutir temas como governação da IA, proteção de dados, inovação, sustentabilidade, risco reputacional e transformação digital com a mesma importância atribuída às matérias financeiras.



Ao mesmo tempo, os próprios modelos de governação tomam-se mais dinâmicos. Conselhos consultivos, advisory boards, especialistas externos, comités temporários, plataformas colaborativas e mecanismos digitais de decisão complementam as estruturas tradicionais, tomando a governação mais flexível e mais próxima da realidade do negócio.



Na Inova defendemos que a Governança deve ser encarada como uma vantagem competitiva e não apenas como uma obrigação legal ou regulatória. Uma boa estrutura de governação é aquela que ajuda a organização a tomar melhores decisões, a responder mais rapidamente às mudanças e a criar valor sustentável para todos os seus stakeholders.



A Governança Customizada representa, por isso, uma evolução natural da própria gestão estratégica. À medida que os contextos se tornam mais complexos, também os modelos de governação precisam de evoluir, abandonando soluções uniformes para construir arquiteturas de decisão adaptadas à realidade de cada organização.



A Governança Customizada deixa de ser uma questão de conformidade para se afirmar como uma competência estratégica.

As organizações mais resilientes serão aquelas que conseguirem desenhar modelos de governação coerentes com a sua identidade, suficientemente robustos para garantir confiança e controlo, mas suficientemente flexíveis para acompanhar a velocidade da mudança.

Porque governar bem já não significa aplicar o mesmo modelo a todas as empresas; significa construir o modelo certo para cada realidade.



Na análise desta tendência torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

97



Governança Customizada;



Corporate Governance;



Strategic Governance;



Conselhos de Administração e Advisory Boards;



Governança da Inteligência Artificial (AI Governance);



Gestão Integrada de Risco;



Compliance Inteligente;



Ética e Transparência;



Cibersegurança e Proteção de Dados;



Modelos de decisão adaptativos;



Governança da inovação;



Criação de valor para stakeholders;



Longevidade organizacional.



Implicações para as empresas: como desenvolver uma Governança Customizada



✓ Alinhar a estrutura de governança com a estratégia e os objetivos do negócio.



✓ Adaptar os órgãos de governação à dimensão, maturidade e complexidade da organização.



✓ Integrar competências em inovação, tecnologia, Inteligência Artificial e sustentabilidade nos órgãos de decisão.



✓ Reforçar a diversidade de experiências e perspetivas nos Conselhos e Advisory Boards.



✓ Desenvolver mecanismos de governação específicos para Inteligência Artificial, dados e cibersegurança.



✓ Equilibrar controlo, agilidade e capacidade de inovação.



✓ Implementar modelos de gestão de risco alinhados com o contexto da organização.



✓ Criar processos de decisão mais rápidos, colaborativos e suportados por dados.



✓ Rever periodicamente o modelo de governação à medida que a organização evolui.



✓ Promover transparência, responsabilidade e prestação de contas em todos os níveis da organização.



✓ Integrar a governança como elemento central da criação de valor e da competitividade.



✓ Construir um modelo de governação capaz de acompanhar o crescimento e a transformação contínua da empresa.





Estratégia Prospectiva: decidir hoje com os olhos no futuro



Durante décadas, a estratégia empresarial foi construída a partir da análise do passado e da interpretação do presente. Dados históricos, desempenho financeiro, posição competitiva e tendências pmercado serviam de base para definir objetivos e planos de ação. Embora esta abordagem continue a ser importante, deixou de ser suficiente num mundo marcado pela aceleração tecnológica, pela instabilidade geopolítica, pela transformação dos mercados e pela crescente imprevisibilidade.



A estratégia contemporânea exige uma nova lógica: **olhar para o futuro antes de tomar decisões no presente**. É neste contexto que emerge a **Estratégia Prospectiva**, uma abordagem que utiliza o Foresight e Análise de Tendências para identificar mudanças emergentes, construir cenários futuros e orientar decisões estratégicas mais robustas e preparadas para diferentes possibilidades.



Na Inova, esta visão materializou-se no desenvolvimento do **SBB – Strategic Building Blocks**, uma metodologia pioneira que integra Foresight Estratégico, análise de tendências, construção de cenários, inovação e definição de estratégias de negócio. O SBB parte de um princípio transformador: **a estratégia não deve ser construída apenas a partir da realidade atual, mas sobretudo da realidade que está a emergir**.



Ao contrário do planeamento estratégico tradicional, que procura projetar o presente para o futuro, a Estratégia Prospectiva procura compreender os futuros possíveis para tomar melhores decisões hoje. Não pretende prever exatamente o que irá acontecer, mas aumentar a qualidade das escolhas estratégicas através da antecipação das forças de mudança que irão influenciar o negócio.



Esta abordagem parte da análise integrada de megatendências, tendências comportamentais, de negócio, de gestão e específicas. A partir desta leitura, são desenvolvidos cenários que permitem testar estratégias, identificar riscos, descobrir oportunidades e aumentar a capacidade de adaptação das organizações.



A Estratégia Prospectiva altera igualmente o papel da liderança. Em vez de gerir apenas a execução da estratégia, os líderes passam a gerir a evolução da estratégia. O planeamento deixa de ser um exercício periódico para se transformar num processo contínuo de observação, aprendizagem, adaptação e decisão.



Na Inova sempre defendemos que **o futuro não deve ser esperado; deve ser preparado**. O SBB nasceu precisamente para ajudar organizações a transformar incerteza em inteligência estratégica e inteligência estratégica em crescimento sustentável. Mais do que responder às mudanças, procura criar organizações capazes de antecipá-las e utilizá-las como fonte de inovação e vantagem competitiva.



A Estratégia Prospectiva representa, assim, uma evolução da própria gestão estratégica. Num contexto em que a mudança deixou de ser exceção para se tornar permanente, a qualidade das decisões dependerá cada vez mais da capacidade de compreender os futuros possíveis antes que estes se transformem em realidade.



A Estratégia Prospectiva representa uma nova geração da gestão estratégica. Num mundo onde a velocidade da mudança supera a capacidade de previsão, a competitividade passa a depender menos da capacidade de reagir e mais da capacidade de antecipar. O SBB da Inova traduz esta visão ao colocar o futuro no centro da construção da estratégia, permitindo que as organizações deixem de ser apenas observadoras da mudança **para se tornarem protagonistas da criação do seu próprio futuro**.



Na análise desta tendência torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

98



Estratégia Prospectiva;



Metodologia Strategic Building Blocks (SBB);



Inteligência Competitiva;



Inteligência Artificial aplicada ao Foresight;



Planeamento Estratégico Adaptativo;



Inovação Estratégica;



Modelos de Negócio do Futuro;



Resiliência Estratégica;



Longevidade Organizacional.



Implicações para as empresas: como desenvolver uma Estratégia Prospectiva



Integrar Foresight como componente permanente da gestão estratégica.



Utilizar tendências e cenários para apoiar a tomada de decisão.



Construir estratégias suficientemente robustas para diferentes futuros possíveis.



Complementar dados históricos com inteligência prospetiva.



Incorporar Inteligência Artificial na monitorização de tendências e sinais de mudança.



Rever regularmente a estratégia em função da evolução do contexto.



Desenvolver competências de antecipação em líderes e equipas.



Transformar a incerteza em oportunidades de inovação e crescimento.



Integrar inovação, estratégia e transformação organizacional num único processo.



Criar mecanismos contínuos de aprendizagem e adaptação estratégica.



Reforçar a capacidade de resposta perante disrupções e mudanças inesperadas.



Construir uma organização preparada para decidir antes que o futuro aconteça.





Automação Inteligente (A.IA, RPA, Machine Learning): da otimização de processos à transformação das cadeias de valor



A automação sempre fez parte da evolução das organizações. Desde a Revolução Industrial, empresas procuraram substituir tarefas repetitivas por máquinas capazes de aumentar produtividade, reduzir custos e melhorar a qualidade. Contudo, a atual geração de tecnologias representa uma mudança muito mais profunda. **Pela primeira vez, a automação deixa de incidir apenas sobre atividades físicas ou administrativas e passa a abranger também o trabalho cognitivo.**



A convergência entre Inteligência Artificial (IA), Agentes de Inteligência Artificial (A.IA), Robotic Process Automation (RPA), Machine Learning (ML), Process Mining e outras tecnologias inteligentes está a **transformar radicalmente a forma como as organizações operam**. O objetivo já não é apenas automatizar tarefas; é **redesenhar processos, reinventar cadeias de valor e criar organizações significativamente mais inteligentes, ágeis e escaláveis**.



O **RPA** automatiza atividades repetitivas e baseadas em regras, libertando as pessoas de tarefas operacionais e reduzindo erros. O **Machine Learning** permite que os sistemas aprendam com os dados, reconheçam padrões e melhorem continuamente o seu desempenho. A **Inteligência Artificial Generativa** cria conteúdos, produz conhecimento e apoia decisões complexas. Já os **Agentes IA** representam um novo patamar de autonomia, executando sequências completas de trabalho, interagindo com diferentes sistemas e colaborando com equipas humanas na concretização de objetivos.



Esta evolução altera profundamente o conceito de produtividade. Em vez de melhorar etapas isoladas, as organizações começam a **automatizar fluxos completos de trabalho**, desde o contacto com o cliente até às operações internas, logística, cadeia de abastecimento, gestão financeira, recursos humanos ou apoio à decisão. **A automação deixa de ser um projeto tecnológico para se tornar uma estratégia de transformação empresarial.**



Mas a maior mudança acontece **ao nível das cadeias de valor**. Processos que anteriormente dependiam de múltiplas intervenções humanas passam a funcionar de forma integrada, suportados por dados em tempo real, algoritmos inteligentes e decisões automatizadas. A informação flui com maior rapidez, os tempos de resposta diminuem, a personalização aumenta e a capacidade de adaptação torna-se significativamente superior.



Esta transformação não elimina a importância das pessoas; redefine o seu papel. À medida que as tarefas rotineiras são automatizadas, os colaboradores concentram-se em atividades de maior valor acrescentado, como inovação, criatividade, relacionamento com clientes, resolução de problemas complexos, pensamento estratégico e tomada de decisão. A automação inteligente não substitui o talento humano; amplia a sua capacidade de criar valor.



No entanto, esta evolução exige também novos desafios de gestão. Automatizar processos ineficientes apenas acelera a ineficiência. Antes de automatizar, torna-se essencial **simplificar processos, eliminar desperdícios e redesenhar a cadeia de valor**. Paralelamente, cresce a necessidade de garantir **governança da Inteligência Artificial, segurança dos dados, supervisão humana e mecanismos de auditoria que assegurem transparência, qualidade e responsabilidade nas decisões automatizadas**.



A automação inteligente representa uma oportunidade de transformação para a próxima década. As organizações que conseguirem integrar Inteligência Artificial, RPA, Machine Learning e Agentes IA numa arquitetura coerente de processos estarão mais preparadas para responder à velocidade da mudança, aumentar a eficiência e criar novos níveis de competitividade.



A Automação Inteligente representa uma nova fase da transformação empresarial. O seu verdadeiro impacto não reside apenas na execução mais rápida de processos, mas na capacidade **de redesenhar a forma como as organizações criam valor. As empresas que integrarem Inteligência Artificial, automação e talento humano de forma estratégica estarão mais preparadas para operar com maior eficiência, responder com mais agilidade às mudanças e construir modelos de negócio mais resilientes, escaláveis e orientados para o futuro.**



Na análise desta tendência torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

99



Inteligência Artificial (IA);



Agentes de Inteligência Artificial (A.IA);



Robotic Process Automation (RPA);



Machine Learning (ML);



Process Mining;



Intelligent Automation;



Hyperautomation;



Workflow Intelligence;



Digital Twins de Processos;



Low-Code / No-Code Automation;



IA Generativa aplicada aos processos;



Governança da Automação;



Colaboração Homem-Máquina;



Produtividade Inteligente.



Implicações para as empresas: como acelerar a Automação Inteligente



Mapear e redesenhar processos antes da sua automatização.



Integrar IA, RPA e Machine Learning numa estratégia única de transformação operacional.



Automatizar fluxos completos de trabalho e não apenas tarefas isoladas.



Utilizar Process Mining para identificar oportunidades de otimização.



Implementar Agentes IA para apoiar operações e processos de decisão.



Reforçar a supervisão humana e os mecanismos de governança da automação.



Desenvolver programas de Upskilling e Reskilling para preparar as equipas para novas funções.



Integrar dados em tempo real para aumentar velocidade e qualidade da decisão.



Automatizar atividades de baixo valor para libertar talento para funções estratégicas.



Medir o impacto da automação na produtividade, experiência do cliente e criação de valor.



Garantir elevados padrões de segurança, ética e transparência nos processos automatizados.



Transformar a automação numa capacidade contínua de inovação e evolução organizacional.



Employee Experience, Gestão Humanizada & Saúde Mental: organizações centradas nas pessoas para criar mais valor



Durante muitos anos, a gestão de pessoas esteve fortemente centrada na administração de recursos humanos, na produtividade e na avaliação do desempenho. Embora estas dimensões continuem a ser importantes, revelam-se insuficientes para responder às expectativas das novas gerações, à transformação do trabalho, à crescente escassez de talento e, sobretudo, ao impacto que a aceleração da mudança está a produzir sobre as pessoas. Hoje, as organizações competem não apenas por clientes, mas também pela capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas.



Vivemos um período particularmente exigente do ponto de vista humano. Inteligência Artificial, automação, hiperconectividade, novos modelos de trabalho, pressão por resultados, disponibilidade permanente, excesso de informação e sucessivas mudanças económicas, sociais e geopolíticas expõem os colaboradores a uma quantidade de estímulos e de incerteza nunca antes vista. **A velocidade da transformação tecnológica começa a confrontar-se com os limites da capacidade humana de absorver e acompanhar permanentemente a mudança.**



É neste contexto que **Employee Experience, Gestão Humanizada e Saúde Mental** passam a constituir dimensões cada vez mais interdependentes da gestão. Mais do que gerir colaboradores, trata-se de desenhar experiências de trabalho que promovam motivação, desenvolvimento, bem-estar, equilíbrio psicológico, sentido de pertença e criação de valor para pessoas e organizações.



A **Employee Experience** corresponde ao conjunto de experiências que um colaborador vive ao longo da sua relação com a organização, desde o recrutamento até à sua evolução profissional. Inclui o ambiente de trabalho, a liderança, a cultura, as oportunidades de aprendizagem, a tecnologia utilizada, a comunicação, o reconhecimento e a qualidade das relações humanas. Cada interação contribui para moldar a forma como as pessoas percebem a organização e o seu compromisso com ela.



A **Gestão Humanizada** complementa esta visão ao colocar a pessoa no centro da estratégia empresarial. Parte do princípio de que resultados sustentáveis são consequência de equipas motivadas, líderes conscientes e culturas organizacionais baseadas na confiança, autonomia, colaboração e respeito pela individualidade. As pessoas deixam de ser encaradas como recursos a gerir e passam a ser reconhecidas como o principal ativo estratégico das organizações.



A **Saúde Mental** ganha, neste contexto, uma relevância particular. A preocupação deixa de estar apenas na resposta a situações de burnout, ansiedade ou stress e passa a integrar uma abordagem preventiva à organização do trabalho. Carga cognitiva, excesso de reuniões, hiperconectividade, pressão constante, dificuldade de desconexão e insegurança relativamente ao futuro das profissões são hoje importantes fontes de desgaste psicológico.



A competitividade das organizações dependerá cada vez mais da qualidade da experiência que proporcionam às suas pessoas. Empresas que investem na experiência dos colaboradores tendem a apresentar maiores níveis de inovação, produtividade, retenção de talento, satisfação dos clientes e capacidade de adaptação à mudança. A gestão humanizada deixa de ser apenas uma preocupação ética para se afirmar como um fator estratégico de crescimento e longevidade.



Employee Experience, Gestão Humanizada & Saúde Mental representam uma evolução necessária da gestão num momento em que a velocidade da transformação tecnológica e social começa a testar os limites humanos de adaptação. Quanto mais rápida, automatizada e conectada se torna a organização, maior deverá ser a sua capacidade de proteger aquilo que continua essencialmente humano: equilíbrio, confiança, relações, propósito, criatividade e saúde mental. O desafio não será apenas preparar pessoas para acompanhar a transformação, mas desenhar organizações onde a transformação possa acontecer sem destruir o bem-estar das pessoas que a tornam possível.



PESSOAS MAIS FELIZES,¹⁰⁰
ORGANIZAÇÕES
MAIS FORTES.

Bem-estar hoje.
Mais valor amanhã.



Na análise desta tendência torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

- Employee Experience (EX);
- Gestão Humanizada;
- Saúde Mental no trabalho;
- Bem-estar físico, emocional e psicológico;
- Segurança psicológica;
- Stress, ansiedade, burnout e exaustão profissional;
- Sobrecarga cognitiva e excesso de estímulos;
- Hiperconectividade e direito à desconexão;
- Impacto psicológico da Inteligência Artificial e da automação;
- People Experience;
- People Analytics;
- Inteligência Artificial aplicada à Gestão de Pessoas;
- Liderança humanizada;
- Engagemen e sentido de pertença;
- Propósito e significado do trabalho;
- Aprendizagem contínua;
- Upskilling e Reskilling;
- Flexibilidade e novos modelos de trabalho;
- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional;
- Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI);
- Employer Branding;
- Cultura organizacional e relações humanas.



Implicações para as empresas: como desenvolver uma gestão centrada nas pessoas

- Colocar a experiência do colaborador e a saúde mental no centro da estratégia organizacional.
- Tratar saúde mental como uma dimensão preventiva da gestão e não apenas como resposta a situações de crise.
- Desenvolver lideranças que promovam confiança, autonomia e segurança psicológica.
- Avaliar o impacto da carga de trabalho, hiperconectividade e excesso de estímulos.
- Criar mecanismos que favoreçam desconexão e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.
- Preparar as pessoas para as transformações da IA e automação.
- Comunicar com transparência sobre mudanças.
- Utilizar IA e People Analytics para personalizar a experiência dos colaboradores.
- Criar culturas baseadas em propósito, colaboração e aprendizagem contínua.
- Reforçar programas de bem-estar físico, emocional e psicológico.
- Investir em Upskilling e Reskilling.
- Medir regularmente o engagement, a satisfação e a experiência dos colaboradores.
- Criar ambientes inclusivos e diversos.
- Integrar tecnologia para simplificar processos e libertar tempo para atividades de maior valor humano.
- Transformar a gestão de pessoas numa vantagem competitiva sustentável.



Adaptabilidade Permanente:

a competência que define a competitividade das organizações



Durante grande parte do século XX, a estabilidade foi considerada um dos principais objetivos da gestão. As organizações procuravam criar processos previsíveis, estruturas permanentes, planos de longo prazo e modelos de negócio suficientemente robustos para minimizar a mudança. Hoje, esse paradigma foi invertido. A mudança deixou de ser uma exceção para se tornar a condição normal de funcionamento das empresas.



A aceleração tecnológica, a Inteligência Artificial, a volatilidade econômica, as alterações geopolíticas, a transformação dos mercados e a evolução constante das expectativas dos clientes criaram um ambiente onde a capacidade de adaptação passou a ser mais importante do que a capacidade de previsão. Neste novo contexto, **a adaptabilidade deixa de ser uma resposta à mudança e transforma-se numa competência permanente de gestão.**



A **Adaptabilidade Permanente** representa a capacidade de uma organização ajustar continuamente a sua estratégia, os seus processos, os seus modelos de negócio, as suas competências e a sua cultura em função das alterações do contexto. Não significa mudar constantemente por impulso, mas desenvolver mecanismos que permitam evoluir de forma rápida, inteligente e sustentada sempre que as circunstâncias o exigem.



Esta competência manifesta-se em diferentes níveis. Organizações adaptáveis monitorizam continuamente o ambiente externo, interagem rapidamente com a experiência, experimentam novas soluções e ajustam as suas decisões antes que a mudança se torne uma ameaça. Em vez de reagirem às crises, desenvolvem capacidade para evoluir continuamente.



A adaptabilidade tornou-se igualmente uma competência essencial da liderança. O papel do líder deixa de consistir em controlar um ambiente estável e passa a centrar-se na criação de organizações capazes de aprender, experimentar e responder rapidamente às mudanças. Liderar significa criar culturas onde a flexibilidade, a aprendizagem contínua e a inovação fazem parte do funcionamento diário da empresa.



A vantagem deixa de estar apenas em possuir mais recursos ou maior dimensão; passa a residir na rapidez com que se aprende, decide e implementa mudanças.



Mas a adaptabilidade não é apenas uma questão tecnológica. É sobretudo uma competência cultural. Organizações adaptáveis incentivam a curiosidade, valorizam a experimentação, aprendem com os erros, promovem colaboração entre diferentes áreas e encaram a mudança como uma oportunidade de evolução e não como uma ameaça à estabilidade.



A **longevidade empresarial** depende diretamente da capacidade de adaptação. Ao longo da história, foram raras as organizações que desapareceram por falta de eficiência; muitas desapareceram porque não conseguiram adaptar-se a novas tecnologias, novos comportamentos dos consumidores, novos modelos de negócio ou novas formas de competir.



A adaptabilidade permanente exige também uma nova abordagem estratégica. Em vez de construir planos rígidos para vários anos, as organizações passam a definir direções estratégicas claras, complementadas por mecanismos permanentes de revisão, aprendizagem e ajustamento. A estratégia deixa de ser um documento estático para se transformar num processo vivo de evolução contínua.



Mais do que uma competência operacional, a Adaptabilidade Permanente torna-se uma **filosofia de gestão**. Num mundo onde a única constante é a mudança, a capacidade de evoluir rapidamente deixa de ser uma vantagem competitiva temporária para se afirmar como uma condição essencial de sustentabilidade, crescimento e longevidade organizacional.

Na análise desta tendência torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

- Adaptabilidade Organizacional;
- Business Agility;
- Resiliência Organizacional;
- Aprendizagem Contínua;
- Gestão da Mudança;
- Flexibilidade estratégica;
- Cultura de experimentação;
- Liderança Adaptativa;
- Capacidade de Reconfiguração.

Implicações para as empresas: como desenvolver uma Adaptabilidade Permanente

- Desenvolver mecanismos contínuos de monitorização do contexto externo.
- Integrar tendências e Foresight nos processos de decisão estratégica.
- Promover uma cultura de aprendizagem, experimentação e melhoria contínua.
- Reforçar a capacidade de adaptação dos modelos de negócio.
- Investir em Upskilling e Reskilling para preparar as equipas para novos desafios.
- Utilizar Inteligência Artificial para acelerar análise, decisão e resposta às mudanças.
- Reduzir burocracia e aumentar a velocidade dos processos de decisão.
- Incentivar equipas multidisciplinares capazes de responder rapidamente a novos desafios.
- Rever regularmente estratégias, processos e prioridades organizacionais.
- Desenvolver líderes preparados para gerir em ambientes de elevada incerteza.
- Transformar a mudança num processo permanente e não numa resposta pontual às crises.
- Construir organizações preparadas para evoluir continuamente sem perder coerência estratégica.



A **Adaptabilidade Permanente** representa uma das competências estruturantes da gestão do século XXI. Num ambiente caracterizado por elevada complexidade, aceleração e imprevisibilidade, prosperar dependerá menos da capacidade de preservar modelos de sucesso do passado e mais da capacidade de evoluir continuamente. As organizações que fizerem da adaptação uma competência coletiva estarão mais preparadas para transformar mudança em oportunidade, inovação em crescimento e incerteza em vantagem estratégica.



Colaboração & Co-criação:

a inteligência coletiva como motor da inovação



Durante muito tempo, a inovação foi associada à criatividade individual ou ao trabalho de departamentos especializados. As grandes ideias eram frequentemente atribuídas a líderes visionários, equipes de investigação ou áreas de inovação. Hoje, essa visão tornou-se insuficiente. Num mundo cada vez mais complexo, as melhores soluções raramente resultam do conhecimento de uma única pessoa ou de uma única área. **Nasce da capacidade de reunir diferentes perspectivas, experiências e competências em torno de um objetivo comum.**



É neste contexto que a **Colaboração e a Co-criação** assumem um papel central na gestão contemporânea. Mais do que trabalhar em equipa, significam construir soluções em conjunto, envolvendo colaboradores, clientes, parceiros, fornecedores, universidades, startups e outros elementos do ecossistema empresarial. **A inovação deixa de ser um processo fechado para se tornar um processo aberto, participativo e distribuído.**



Esta transformação está intimamente ligada ao conceito de **ideação**. As ideias constituem a matéria-prima da inovação e a capacidade de gerar, desenvolver e transformar ideias em valor deve ser uma competência de toda a organização e não apenas de algumas áreas específicas. Quanto maior for a diversidade de perspectivas envolvidas no processo de ideação, maior será a probabilidade de surgirem soluções originais, relevantes e adaptadas aos desafios reais.



A colaboração multiplica a inteligência disponível. Pessoas com diferentes conhecimentos, experiências, gerações e culturas conseguem identificar oportunidades que dificilmente seriam visíveis de forma isolada. **A diversidade deixa de ser apenas um princípio de inclusão para se afirmar como uma fonte concreta de criatividade, inovação e vantagem competitiva.**



A criatividade continua a ser um fenómeno profundamente colaborativo.



As organizações mais inovadoras deixam de perguntar quem teve a melhor ideia e passam a perguntar **como criar as condições para que as melhores ideias possam surgir**. Para isso, desenvolvem culturas abertas à participação, criam espaços de experimentação, estimulam o diálogo entre diferentes áreas e reconhecem que a inovação é um processo coletivo.



Esta lógica altera também o papel da liderança. O líder deixa de ser o principal gerador de respostas para se tornar o facilitador da inteligência coletiva. A sua responsabilidade passa por criar ambientes de confiança, incentivar a participação, promover diversidade de pensamento e transformar o conhecimento distribuído pela organização em decisões e inovação.



As organizações mais inteligentes não são aquelas que concentram mais conhecimento, mas aquelas que conseguem mobilizar melhor a inteligência das suas pessoas e dos seus ecossistemas. A verdadeira inovação acontece quando diferentes competências se ligam, diferentes perspectivas se complementam e diferentes ideias evoluem através da colaboração.



Mais do que uma metodologia, a Colaboração e a Co-criação representam uma nova forma de gerir. Num contexto marcado pela complexidade e pela mudança permanente, nenhuma organização conseguirá inovar de forma consistente recorrendo apenas ao talento individual. O futuro pertence às organizações capazes de transformar inteligência individual em inteligência coletiva e ideias em valor.



A Colaboração & Co-criação representam uma evolução da própria forma de inovar e de gerir. Num mundo onde os desafios são demasiado complexos para serem resolvidos individualmente, o fator humano continua a ser o maior diferencial competitivo das organizações. **A capacidade de reunir pessoas, combinar conhecimentos, gerar ideias e construir soluções em conjunto será determinante para criar inovação, fortalecer a adaptação e assegurar a longevidade dos negócios.**



Na análise desta tendência torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

102



Colaboração Organizacional;



Co-criação;



Ideação;



Inteligência Coletiva;



Equipas multidisciplinares;



Diversidade cognitiva;



Plataformas colaborativas;



Comunidades de inovação;



Gestão do conhecimento;



Cultura de participação.



Implicações para as empresas: como desenvolver uma cultura de colaboração e co-criação

- ✓ Criar processos estruturados de ideação envolvendo toda a organização.
- ✓ Promover equipas multidisciplinares na resolução de desafios estratégicos.
- ✓ Desenvolver plataformas que facilitem a colaboração e a partilha de conhecimento.
- ✓ Integrar clientes, parceiros, universidades e startups nos processos de inovação.
- ✓ Utilizar Inteligência Artificial para apoiar a geração, organização e desenvolvimento de ideias.
- ✓ Valorizar a diversidade de experiências e perspectivas como fonte de inovação.
- ✓ Desenvolver lideranças facilitadoras da colaboração e da inteligência coletiva.
- ✓ Incentivar a experimentação e a prototipagem rápida de novas ideias.
- ✓ Reconhecer e recompensar contributos colaborativos para a inovação.
- ✓ Eliminar silos organizacionais e reforçar a colaboração transversal entre áreas.
- ✓ Transformar a ideação num processo contínuo e integrado na gestão.
- ✓ Construir uma cultura baseada na confiança, na participação e na aprendizagem coletiva.



A crescente complexidade dos mercados e a velocidade da mudança tornaram a gestão significativamente mais exigente. Os desafios enfrentados pelas organizações deixaram de poder ser resolvidos apenas através da experiência acumulada dos seus gestores ou da análise de dados históricos. Num ambiente onde as decisões têm impactos cada vez mais rápidos e profundos, cresce a necessidade de recorrer a conhecimento altamente especializado e independente.



É neste contexto que emerge a tendência do **Advising**, uma disciplina que coloca especialistas de elevado reconhecimento ao serviço da reflexão estratégica, da tomada de decisão e da criação de valor. Mais do que fornecer respostas, o Advising acrescenta visão, experiência, pensamento crítico e capacidade de antecipação aos processos de gestão.



Contudo, importa distinguir três conceitos frequentemente utilizados como sinónimos, mas que representam funções distintas: **Consultor**, **Advisor** e **Conselheiro**.

- O **Consultor** é normalmente contratado para resolver um problema específico ou desenvolver um projeto delimitado no tempo. Analisa a situação, propõe soluções, apoia a implementação e mede resultados. A sua atuação é predominantemente operacional e orientada para desafios concretos.
- O **Advisor** estabelece uma relação contínua com a organização e com a sua liderança. Não executa nem substitui a gestão. O seu papel consiste em desafiar pressupostos, trazer perspetivas externas, antecipar mudanças, apoiar decisões estratégicas e contribuir para a evolução do negócio. Trabalha como um parceiro intelectual da liderança, colocando à disposição conhecimento profundo, experiência acumulada e capacidade de leitura do futuro.
- Já o **Conselheiro**, normalmente integrado em Conselhos de Administração ou Conselhos Consultivos, assume responsabilidades de supervisão, orientação estratégica, governação e proteção dos interesses da organização e dos seus stakeholders. O seu enquadramento está associado à estrutura formal de governação da empresa e ao acompanhamento da sua sustentabilidade de longo prazo.



Embora complementares, estas três funções respondem a necessidades diferentes. O **consultor** ajuda a resolver desafios; o **advisor** ajuda a pensar melhor; o **conselheiro** ajuda a garantir que a organização evolui de forma equilibrada, responsável e sustentável.



À medida que a complexidade aumenta, cresce também a procura por **ultraespecialistas**. São profissionais que desenvolveram conhecimento profundo em áreas muito específicas — Inteligência Artificial, geopolítica, sustentabilidade, inovação, transformação digital, governança, comportamento do consumidor, cibersegurança ou estratégia prospectiva — e que conseguem interpretar fenómenos complexos, estabelecer relações entre diferentes domínios e apoiar decisões de elevado impacto.



A Inteligência Artificial reforça esta tendência. Se por um lado democratiza o acesso ao conhecimento e disponibiliza informação quase ilimitada, por outro torna ainda mais relevante a capacidade humana de interpretar contextos, formular boas perguntas, integrar diferentes perspetivas e exercer julgamento estratégico. O verdadeiro valor do **advisor** não reside apenas no conhecimento que possui, mas na sua capacidade de transformar informação em discernimento e decisões mais inteligentes.



A próxima geração da liderança será construída em torno de ecossistemas de conhecimento, onde gestores, especialistas e tecnologia colaboram de forma complementar. Foi precisamente com esta visão que nasceu a **NOMA – Network of Management Advisors**, uma iniciativa pioneira criada pela Inova para reunir uma comunidade de advisors altamente especializados, capazes de apoiar empresas, conselhos de administração e equipas de liderança em desafios estratégicos de elevada complexidade.



A NOMA parte de um princípio simples: nenhum líder consegue dominar todas as áreas críticas da gestão contemporânea, mas qualquer organização pode aumentar significativamente a qualidade das suas decisões quando tem acesso, no momento certo, aos especialistas certos. Em vez de depender de um único perfil generalista, a organização passa a beneficiar de uma rede multidisciplinar de conhecimento aplicada aos seus desafios específicos.



Mais do que uma nova função, o Advising representa uma evolução da própria gestão. Num mundo onde a informação é abundante, o verdadeiro diferencial competitivo reside na capacidade de interpretar, contextualizar e transformar conhecimento especializado em decisões estratégicas consistentes. As organizações que souberem integrar advisors de elevado nível na sua governação estarão mais preparadas para antecipar mudanças, reduzir riscos e construir vantagens sustentáveis.

Na análise desta tendência torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

- Advising Estratégico;
- Ultraespecialização;
- Board Advisory;
- Conselhos Consultivos;
- Corporate Governance;
- Especialistas de domínio;
- Julgamento estratégico;
- Ecossistemas de conhecimento;
- Advisory Networks;
- NOMA – Network of Management Advisors.
- Inteligência Artificial e Analytics;
- Geopolítica e cenários futuros;
- Transformação digital;
- Risco e cibersegurança;
- Sustentabilidade e ESG;
- Inovação e tecnologia emergente;
- Comportamento do consumidor;
- Liderança e desenvolvimento executivo.

Implicações para as empresas: como desenvolver uma cultura de Advising

- Integrar advisors especializados nos processos de reflexão estratégica.
- Diferenciar claramente as funções de consultoria, advising e governação.
- Criar Conselhos Consultivos multidisciplinares para apoiar a liderança.
- Complementar conhecimento interno com especialistas externos de elevada reputação.
- Utilizar Inteligência Artificial para apoiar a análise, mantendo o julgamento humano nas decisões críticas.
- Desenvolver redes permanentes de especialistas em áreas emergentes.
- Reforçar a diversidade de perspetivas na tomada de decisão.
- Incorporar Foresight e conhecimento prospetivo nas decisões estratégicas.
- Promover uma cultura de aprendizagem contínua entre líderes e advisors.
- Avaliar regularmente o impacto do advising na qualidade das decisões e na evolução do negócio.
- Participar em ecossistemas de conhecimento, para aceder a competências altamente especializadas.
- Transformar o acesso ao conhecimento especializado numa capacidade estratégica permanente.

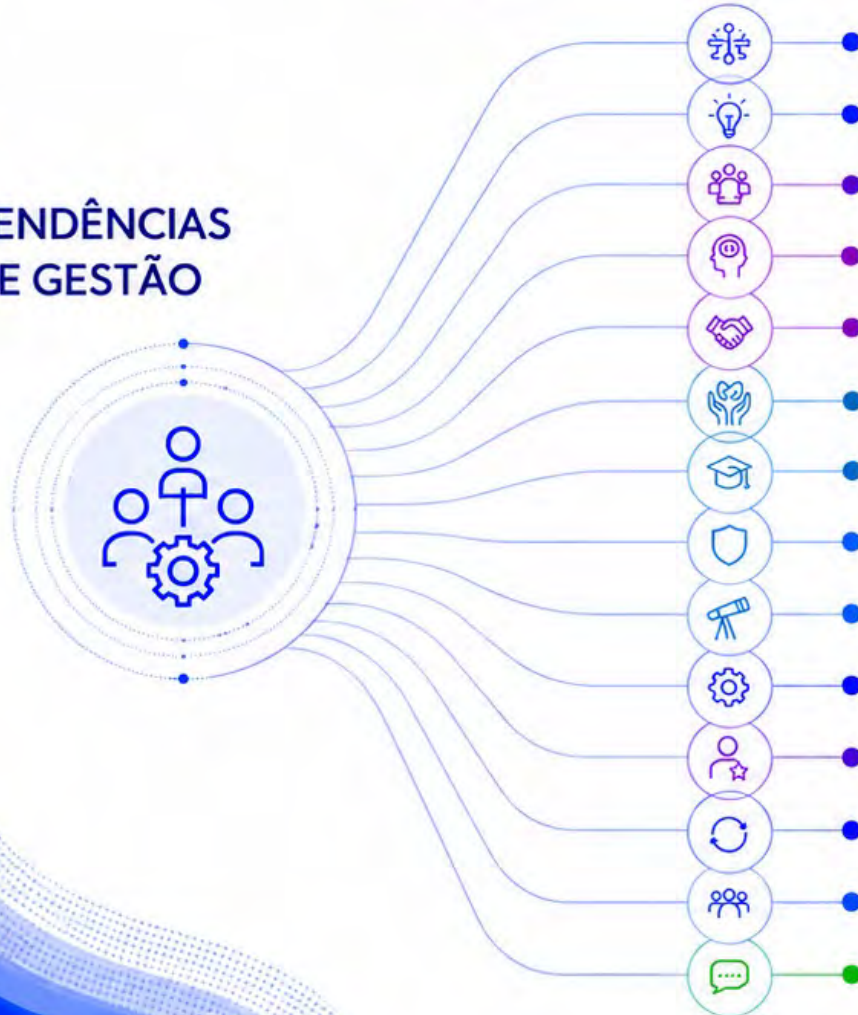


O Advising representa uma nova etapa na evolução da gestão. À medida que os desafios se tornam mais complexos e interdependentes, o valor deixa de estar apenas em quem decide e passa também por quem ajuda a pensar. O futuro pertencerá às organizações que conseguirem combinar liderança, tecnologia e redes de ultraespecialistas, transformando conhecimento em discernimento e decisões em vantagens competitivas duradouras.

FORÇAS MOTRIZES:



TENDÊNCIAS DE GESTÃO



Pós Taylorismo (Design Organizacional, Agilidade & Novos Modelos de Trabalho)

TrendsInnovation

Liderança Educadora de Pessoas e Gestora de A.IA

Mentalidade Nexialista

Ambidestria Corporativa

Humanismo Digital

Lifelong Learning (Upskilling/Reskilling)

Governança Customizada

Estratégia Prospectiva

Automação (A.IA, RPA, ML, ...) de processos e cadeias de valor

Employee Experience, Gestão Humanizada & Saúde Mental

Adaptabilidade Permanente

Colaboração & Co-criação

Advising

ÍNDICE

-  | 1. Introdução e Enquadramento
-  | 2. Sobre o Ecosistema Inova
-  | 3. Enquadramento Teórico
-  | 4. What's Next 2036
 - Forças Motrizes
 - 1. Mega Tendências
 - 2. Tendências Comportamentais
 - 3. Tendências de Negócio
 - 4. Tendências de Gestão
 - 5. Tendências Específicas
 - 6. Insights
 - 7. Wild cards
-  | 5. Mensagem Final



1.

MEGA TENDÊNCIAS



Forças estruturais que moldam o mundo e definem o contexto da próxima década.

2.

TENDÊNCIAS COMPORTAMENTAIS



Mudanças nas atitudes, valores, expectativas e escolhas das pessoas.

3.

TENDÊNCIAS DE NEGÓCIO



Transformações nos modelos de negócio, mercados, indústrias e propostas de valor.

4.

TENDÊNCIAS DE GESTÃO



Evolução das práticas de liderança, cultura, organização e gestão do futuro.

5.

TENDÊNCIAS ESPECÍFICAS



As tendências a considerar para um determinado negócio.

6.

INSIGHTS



Articulações estratégicas resultantes das tendências que permitem a tomada de decisão empresarial sobre cenários, caminhos e planos de ação futuros.

7.

WILD CARDS



Sinais emergentes e possibilidades disruptivas com potencial para mudar o jogo.

5



TENDÊNCIAS ESPECÍFICAS

As tendências a considerar para um determinado negócio.

Tendências Específicas: foco no que é relevante para o seu negócio

Tendências específicas são mudanças e movimentos que impactam diretamente um setor, mercado, categoria de produto, canal, tecnologia ou público-alvo, tendo implicações concretas para a estratégia e a operação de um negócio.

Enquanto as mega tendências e tendências comportamentais descrevem movimentos amplos da sociedade e dos indivíduos, e as tendências de negócio e de gestão tratam de mudanças estruturais nos modelos e nas organizações, as tendências específicas traduzem essas transformações para a realidade particular de cada empresa.

Elas ajudam a responder à pergunta essencial: “o que, exatamente, importa para o meu negócio, agora e no futuro?”.



O QUE SÃO?

São tendências que se manifestam em um contexto específico e que podem afetar:

- ✓ Um setor ou indústria
- ✓ Uma categoria de produto ou serviço
- ✓ Um canal de distribuição ou tecnologia
- ✓ Um segmento de clientes ou região
- ✓ A cadeia de valor ou o ecossistema do negócio



POR QUE SÃO IMPORTANTES PARA CADA NEGÓCIO?



Conectam o macro ao micro: traduzem movimentos globais em impactos concretos para a realidade do seu negócio.



Orientam decisões mais assertivas: indicam onde há oportunidades de crescimento, inovação e diferenciação.



Reduzem riscos: ajudam a antecipar ameaças específicas do mercado, da concorrência, de tecnologias ou de mudanças regulatórias.



Aumentam a relevância estratégica: permitem priorizar iniciativas e recursos no que realmente pode gerar valor para o negócio.



Em síntese: monitorar e interpretar tendências específicas é focar no que realmente move o seu mercado e o seu cliente, transformando informação em ação e estratégia com impacto real no seu negócio.

Entender o mundo é importante.
Entender o que importa para o seu negócio é essencial.

ÍNDICE

-  | 1. Introdução e Enquadramento
-  | 2. Sobre o Ecosistema Inova
-  | 3. Enquadramento Teórico
-  | 4. What's Next 2036
 - Forças Motrizes
 - 1. Mega Tendências
 - 2. Tendências Comportamentais
 - 3. Tendências de Negócio
 - 4. Tendências de Gestão
 - 5. Tendências Específicas
 - 6. Insights
 - 7. Wild cards
-  | 5. Mensagem Final



1.

**MEGA
TENDÊNCIAS**



Forças estruturais que moldam o mundo e definem o contexto da próxima década.

2.

**TENDÊNCIAS
COMPORTAMENTAIS**



Mudanças nas atitudes, valores, expectativas e escolhas das pessoas.

3.

**TENDÊNCIAS
DE NEGÓCIO**



Transformações nos modelos de negócio, mercados, indústrias e propostas de valor.

4.

**TENDÊNCIAS
DE GESTÃO**



Evolução das práticas de liderança, cultura, organização e gestão do futuro.

5.

**TENDÊNCIAS
ESPECÍFICAS**



As tendências a considerar para um determinado negócio.

6.

INSIGHTS



Articulações estratégicas resultantes das tendências que permitem a tomada de decisão empresarial sobre cenários, caminhos e planos de ação futuros.

7.

WILD CARDS



Sinais emergentes e possibilidades disruptivas com potencial para mudar o jogo.



INSIGHTS

Articulações estratégicas resultantes das tendências que permitem a tomada de decisão empresarial sobre cenários, caminhos e planos de ação futuros.

Insights: transformar Tendências em decisões estratégicas

Identificar Tendências é apenas o primeiro passo de um processo de foresight. O verdadeiro valor não reside em conhecer aquilo que está a mudar, mas sim em compreender o significado dessas mudanças e a forma como podem influenciar um determinado negócio, setor ou organização. É precisamente desta interpretação que nascem os **Insights**.

Um **Insight** corresponde a uma conclusão estratégica construída a partir da análise integrada das tendências, permitindo transformar informação dispersa em conhecimento acionável. Enquanto as tendências descrevem movimentos de mudança, os **insights explicam o que essas mudanças significam, porque são relevantes e como podem ser aproveitadas** para criar vantagem competitiva.

A construção de um insight resulta da combinação de diferentes tipos de tendências — mega tendências, tendências comportamentais, tendências de negócio, tendências de gestão e tendências específicas — analisadas à luz do contexto competitivo, das necessidades dos consumidores, das capacidades organizacionais e das oportunidades futuras. Este processo implica cruzar informação, identificar relações de causa e efeito, reconhecer padrões emergentes e interpretar sinais aparentemente isolados para construir uma visão coerente sobre o futuro.



Os insights respondem, por isso, a questões fundamentais como:

- O que está realmente a mudar?
- Porque é que esta mudança é relevante?
- Que impacto poderá ter no meu setor ou organização?
- Que oportunidades e riscos cria?
- Como devemos responder estratégica e operacionalmente?



Ao contrário das tendências, que representam movimentos observáveis do mercado e da sociedade, os insights são **interpretações estratégicas** que orientam a tomada de decisão.



Num processo de foresight, os insights funcionam como a **ponte entre a análise do presente e a construção do futuro**. São a etapa onde o conhecimento deixa de ser apenas descritivo para se tornar prescritivo, traduzindo tendências em recomendações concretas e decisões capazes de gerar valor sustentável.



Em síntese, os insights representam a **inteligência estratégica produzida a partir das tendências**. Não são apenas ideias ou observações; são interpretações fundamentadas que ajudam organizações a reduzir incerteza, antecipar mudanças e identificar caminhos de crescimento e diferenciação num contexto de transformação permanente.



INSIGHTS TRANSFORMAM INFORMAÇÃO EM DIREÇÃO. | São o que permite definir prioridades, inspirar inovação, desenvolver novos produtos e serviços, ajustar modelos de negócio, antecipar cenários e construir planos de ação consistentes.

ÍNDICE

-  | 1. Introdução e Enquadramento
-  | 2. Sobre o Ecossistema Inova
-  | 3. Enquadramento Teórico
-  | 4. What's Next 2036
 - Forças Motrizes
 - 1. Mega Tendências
 - 2. Tendências Comportamentais
 - 3. Tendências de Negócio
 - 4. Tendências de Gestão
 - 5. Tendências Específicas
 - 6. Insights
 - 7. Wild cards
-  | 5. Mensagem Final



1.

MEGA TENDÊNCIAS



Forças estruturais que moldam o mundo e definem o contexto da próxima década.

2.

TENDÊNCIAS COMPORTAMENTAIS



Mudanças nas atitudes, valores, expectativas e escolhas das pessoas.

3.

TENDÊNCIAS DE NEGÓCIO



Transformações nos modelos de negócio, mercados, indústrias e propostas de valor.

4.

TENDÊNCIAS DE GESTÃO



Evolução das práticas de liderança, cultura, organização e gestão do futuro.

5.

TENDÊNCIAS ESPECÍFICAS



As tendências a considerar para um determinado negócio.

6.

INSIGHTS



Articulações estratégicas resultantes das tendências que permitem a tomada de decisão empresarial sobre cenários, caminhos e planos de ação futuros.

7.

WILD CARDS



Sinais emergentes e possibilidades disruptivas com potencial para mudar o jogo.

WILD CARDS

Wild Cards são sinais, tecnologias, descobertas ou eventos emergentes que hoje parecem improváveis, experimentais ou até ficção científica, mas que possuem potencial para gerar impactos profundos e transformadores na sociedade, nos negócios e na própria condição humana.

São normalmente caracterizados por:

- ✓ Baixa probabilidade aparente hoje
- ✓ Elevado potencial de impacto futuro
- ✓ Forte componente científica ou tecnológica
- ✓ Capacidade de alterar paradigmas vigentes
- ✓ Elevada incerteza sobre o momento de adoção



WILD CARDS



Biologia programável: Impressão 3D de órgãos; Biohacking pelo ADN



Human Enhancement: Interfaces cérebro computadores; Brain net



Longevidade: Rejuvenescimento celular; Medicina e terapias genéticas preventivas



Sociedade Quântica: Q-day; Criptografia Pós-Quântica



Alimentação Sintetizada: Impressão 3D Alimentos; Carne Cultivada em Escala



Humanidade Autônoma: Gêmeos Digitais; IA Orgânica Personalizada



Energia de Fusão: Fusão nuclear comercial; Redes autônomas de energia



Blocos Continentais: Conflitos globais; Mudança dos eixos de poder global





Biologia Programável:

quando a vida se transforma numa plataforma de engenharia



Durante grande parte da história, a biologia foi entendida como algo que os seres humanos podiam observar, compreender e, até certo ponto, tratar. O avanço da biotecnologia está, porém, a introduzir uma mudança muito mais profunda: a **possibilidade de programar, editar, fabricar e redesenhar sistemas biológicos**.



É neste contexto que emerge a **Biologia Programável**, um Wild Card que resulta da convergência entre biologia sintética, engenharia genética, edição genética, Inteligência Artificial, bioinformática, impressão 3D e engenharia de tecidos. A lógica é semelhante à transformação provocada pelo software no mundo digital: compreender o "código" da vida para conseguir intervir sobre ele.



Dois desenvolvimentos ilustram particularmente o potencial disruptivo desta evolução: a **bioimpressão 3D de órgãos e tecidos** e o **biohacking através do ADN**. A impressão 3D de órgãos, ou bioimpressão, utiliza células e biomateriais como matéria-prima para construir estruturas biológicas camada a camada. Atualmente, a investigação concentra-se na produção de tecidos, organoides, estrutura biológica e modelos para testes de medicamentos. O verdadeiro salto acontecerá se for possível produzir, de forma segura e escalável, **órgãos humanos funcionais e personalizados para transplante**.



Um futuro em que seja possível fabricar rins, fígados, pele, cartilagem ou outros tecidos a partir das próprias células do paciente poderá alterar profundamente a medicina. A escassez de órgãos para transplante poderia diminuir, a compatibilidade biológica aumentar e determinados tratamentos passar de uma lógica de substituição ou reparação para uma lógica de **regeneração e reconstrução biológica**.



Paralelamente, a evolução da edição genética está a aproximar-nos de outra fronteira: a possibilidade de alterar deliberadamente características biológicas através da intervenção no ADN. Tecnologias como o **CRISPR** demonstraram que partes específicas do genoma podem ser modificadas com uma precisão anteriormente inimaginável.



É neste território que o conceito de **biohacking** assume particular relevância. Num sentido amplo, representa a tentativa de compreender, monitorizar ou modificar sistemas biológicos para alterar capacidades, desempenho ou características humanas. Quando combinado com engenharia genética, poderá evoluir de práticas relativamente simples de otimização pessoal para intervenções biológicas muito mais profundas.



A Inteligência Artificial poderá acelerar exponencialmente esta transformação. Sistemas de IA já são utilizados para analisar estruturas moleculares, interpretar grandes volumes de dados genéticos, apoiar investigação biomédica e acelerar a descoberta de medicamentos. A combinação entre **IA + genética + biologia sintética + bioimpressão** poderá reduzir significativamente os ciclos de experimentação e aumentar a capacidade humana de desenhar soluções biológicas.



Mas precisamente por isso a Biologia Programável deve ser considerada um Wild Card. O seu desenvolvimento poderá gerar benefícios extraordinários, mas também questões éticas, sociais, económicas e regulatórias sem precedentes. Onde termina o tratamento de uma doença e começa o melhoramento humano? Quem poderá aceder a estas tecnologias? Poderão surgir desigualdades biológicas entre quem consegue e quem não consegue pagar determinadas intervenções? Quem será responsável por alterações genéticas com consequências imprevisíveis?



A discussão deixa, portanto, de ser apenas científica. Torna-se uma discussão sobre **os limites da intervenção humana sobre a própria vida**.



A Biologia Programável poderá representar uma das maiores mudanças da relação entre humanidade e tecnologia. Se o século XX foi marcado pela capacidade de programar máquinas e o início do século XXI pela capacidade de programar inteligência, **as próximas décadas poderão ser marcadas pela capacidade de programar a própria biologia**. A possibilidade de imprimir tecidos e, eventualmente, órgãos, editar ADN e redesenhar processos biológicos poderá transformar saúde, longevidade e desempenho humano. **O verdadeiro desafio não será apenas descobrir o que conseguimos fazer com a vida, mas decidir coletivamente o que devemos fazer com essa capacidade.**



Na análise deste Wild Card torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:



Biologia Sintética (Synthetic Biology);



Engenharia genética;



CRISPR e novas tecnologias de edição genética;



Bioimpressão 3D;



Engenharia de tecidos;



Medicina regenerativa;



Organoides;



Genómica e sequenciação genética;



Bioinformática;



Inteligência Artificial aplicada à biologia;



Medicina personalizada e de precisão;



Biohacking;



Human Enhancement;



Longevidade e rejuvenescimento celular;



Biomanufacturing;



Regulação e bioética;



Biossegurança e proteção de dados genéticos.



Implicações para as empresas e para a sociedade



Acompanhar a convergência entre Inteligência Artificial, biotecnologia e engenharia genética.



Identificar novos modelos de negócio baseados em medicina personalizada e regenerativa.



Preparar os sistemas de saúde para uma possível transição de tratar para regenerar.



Avaliar o impacto da bioimpressão nas cadeias de valor da saúde, farmacêutica e transplantes.



Monitorizar a evolução do biohacking e das tecnologias de Human Enhancement.



Desenvolver novos modelos de proteção, propriedade e utilização de dados genéticos.



Antecipar novas necessidades de regulação, ética e governança da biotecnologia.



Avaliar os impactos da longevidade e do melhoramento humano no trabalho, seguros, saúde e previdência.



Preparar mecanismos de biossegurança perante a democratização das ferramentas de engenharia biológica.



Integrar especialistas em genética, biotecnologia, IA e bioética nos processos de Foresight.



Construir cenários sobre diferentes níveis de acesso social às tecnologias de melhoramento humano.



Debater antecipadamente os limites entre terapia, prevenção, regeneração e enhancement.



Utilizar Inteligência Artificial para apoiar a geração, organização e desenvolvimento de ideias.



Valorizar a diversidade de experiências e perspetivas como fonte de inovação.



Desenvolver lideranças facilitadoras da colaboração e da inteligência coletiva.



Eliminar silos organizacionais e reforçar a colaboração transversal entre áreas.



Transformar a automação numa capacidade contínua de inovação e evolução organizacional.



Human Enhancement:

quando a tecnologia começa a ampliar as capacidades humanas



Durante grande parte da história, a tecnologia foi desenvolvida para ampliar aquilo que os seres humanos conseguem fazer. Máquinas aumentaram a força física, computadores ampliaram a capacidade de cálculo e a Internet expandiu o acesso à informação. Uma nova fronteira começa, porém, a desenhar-se: **a integração direta entre tecnologia e corpo humano para ampliar capacidades físicas, cognitivas, sensoriais e comunicacionais.**



É neste contexto que emerge **o Human Enhancement**, um Wild Card associado à convergência entre neurociência, Inteligência Artificial, biotecnologia, robótica, computação e engenharia biomédica. O objetivo deixa progressivamente de ser apenas utilizar tecnologia e **passa a incluir a possibilidade de integrá-la no próprio ser humano.**



Uma das áreas mais disruptivas desta evolução são as **Interfaces Cérebro-Computador (Brain-Computer Interfaces — BCI)**. Estas tecnologias procuram estabelecer canais de comunicação entre a atividade cerebral e sistemas externos, permitindo que determinados sinais neurais sejam interpretados por computadores e convertidos em comandos.



As primeiras aplicações têm uma forte componente médica. Interfaces neurais poderão permitir que pessoas com limitações motoras comuniquem, controlem dispositivos digitais, próteses ou outros equipamentos através da atividade cerebral. Contudo, a evolução destas tecnologias poderá ultrapassar progressivamente a lógica terapêutica e entrar no território do **aumento das capacidades humanas.**



O verdadeiro ponto de inflexão poderá ocorrer quando a comunicação deixar de acontecer apenas **entre cérebro e máquina e passar a acontecer entre cérebro, máquina e outros cérebros.** É neste território que surge o conceito de **Brain-Net**: redes experimentais de comunicação cérebro-cérebro mediadas por tecnologia, que poderão permitir novas formas de colaboração e inteligência coletiva.



A Inteligência Artificial será determinante nesta evolução. O cérebro humano produz sinais extremamente complexos e ruidosos. Sistemas de IA poderão melhorar a capacidade de interpretar padrões neurais, traduzir intenções, personalizar interfaces e transformar atividade cerebral em informação compreensível por máquinas. **A convergência entre BCI + IA + neurociência + computação** poderá **alterar a própria interface entre seres humanos e tecnologia.**



Mas o Human Enhancement levanta questões muito mais profundas do que simplesmente aumentar produtividade. Se uma tecnologia conseguir interpretar atividade cerebral, surge uma nova categoria de dados: **os dados neurais**. Pensamentos, intenções, emoções ou padrões cognitivos poderão tornar-se parcialmente mensuráveis e processáveis, colocando desafios de privacidade, ética, regulação e proteção da autonomia mental.



O Human Enhancement deve, por isso, ser acompanhado simultaneamente como oportunidade tecnológica e como um dos mais relevantes Wild Cards éticos e sociais das próximas décadas. A discussão deixa de ser apenas científica e passa a ser uma discussão sobre **os limites da intervenção humana sobre a própria vida.**



O Human Enhancement poderá alterar uma das fronteiras mais fundamentais da tecnologia: **a separação entre o ser humano e a máquina.** As Interfaces Cérebro-Computador começam por permitir que o cérebro comunique diretamente com sistemas digitais; o Brain-Net acrescenta uma possibilidade ainda mais disruptiva — que cérebros possam integrar novas redes de comunicação mediadas por tecnologia. Se esta evolução se concretizar em escala, o desafio deixará de ser apenas compreender como utilizamos a tecnologia e **passará a ser decidir até que ponto queremos que a tecnologia faça parte de nós.**



Na análise deste Wild Card torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

- Human Enhancement;
- Brain-Computer Interfaces (BCI);
- Brain-Machine Interfaces (BMI);
- Brain-Net e comunicação cérebro-cérebro;
- Neurotecnologia;
- Neurociência computacional;
- Inteligência Artificial aplicada à neurociência;
- Próteses inteligentes e neuropróteses;
- Exoesqueletos e aumento físico;
- Neuroestimulação;
- Augmented Cognition;
- Inteligência coletiva;
- Dados neurais (Neural Data);
- Neuroprivacidade;
- Neurodireitos (Neurorights);
- Cibersegurança neural;
- Human-Machine Integration;
- Transumanismo.



Implicações para as empresas e para a sociedade

- ✓ Monitorizar a evolução das Interfaces Cérebro-Computador e das neurotecnologias.
- ✓ Avaliar aplicações médicas, profissionais e educacionais das tecnologias de Human Enhancement.
- ✓ Preparar novos modelos de proteção e governação de dados neurais.
- ✓ Estabelecer limites éticos para a utilização de tecnologias de monitorização cognitiva.
- ✓ Acompanhar a evolução das experiências de comunicação cérebro-cérebro.
- ✓ Avaliar o potencial da IA para interpretar e intermediar sinais neurais.
- ✓ Antecipar novas formas de interação entre pessoas, máquinas e ambientes digitais.
- ✓ Debater os limites entre terapia, assistência e aumento das capacidades humanas.
- ✓ Avaliar os impactos do Human Enhancement na produtividade, educação, trabalho e competição profissional.
- ✓ Antecipar desigualdades decorrentes do acesso diferenciado a tecnologias de aumento humano.
- ✓ Desenvolver princípios de neuroprivacidade, autonomia cognitiva e consentimento.
- ✓ Incorporar neurocientistas, especialistas em IA, ética e direito nos processos de Foresight.
- ✓ Construir cenários sobre uma possível evolução de Internet of Things para Internet of Humans e, eventualmente, Internet of Brains.





Durante grande parte da história, o envelhecimento foi entendido como um processo natural, progressivo e inevitável. A medicina concentrou-se sobretudo em **tratar as doenças** que surgiam com a idade, aumentando a esperança média de vida através de melhores condições sanitárias, medicamentos, vacinação, diagnóstico e cuidados de saúde. Uma nova fronteira científica começa, porém, a alterar esta lógica: em vez de tratar apenas as consequências do envelhecimento, procura-se compreender e intervir nos **próprios mecanismos biológicos** que o provocam.

É neste contexto que emerge a **longevidade** como Wild Card. A convergência entre biologia molecular, genética, medicina regenerativa, Inteligência Artificial, biomarcadores e terapias celulares poderá transformar profundamente a relação entre idade cronológica, idade biológica, saúde e duração da vida. O objetivo mais relevante deixa de ser simplesmente viver mais anos. Passa a ser **aumentar o Healthspan** — o período da vida vivido com saúde, autonomia e capacidade física e cognitiva.

Uma das áreas mais disruptivas desta evolução é o **rejuvenescimento celular**. A investigação procura compreender por que razão as células envelhecem e se alguns desses processos podem ser atrasados, interrompidos ou parcialmente revertidos. Senescência celular, alterações epigenéticas, funcionamento mitocondrial, inflamação crónica, regeneração dos tecidos e outros mecanismos associados ao envelhecimento estão a transformar-se em importantes campos de investigação.

A possibilidade de **reprogramação celular** parcial, ainda experimental, introduz uma ideia particularmente disruptiva: determinadas características associadas à idade biológica das células poderão, no futuro, ser modificadas sem eliminar a sua identidade ou função. Caso estas abordagens se revelem seguras e eficazes em humanos, o envelhecimento poderá deixar de ser encarado apenas como uma trajetória irreversível.

Paralelamente, a evolução da medicina genética e das terapias génicas abre outra fronteira. O conhecimento crescente sobre a relação entre determinadas variantes genéticas e doenças poderá permitir identificar predisposições muito antes do aparecimento de sintomas e desenvolver intervenções cada vez mais personalizadas, evoluir de uma lógica predominantemente reativa para uma lógica preventiva, preditiva e potencialmente regenerativa.

A Inteligência Artificial terá um papel central nesta transformação. A combinação de dados genéticos, biomarcadores, imagens médicas, historial clínico, estilo de vida e monitorização continua poderá permitir construir modelos mais sofisticados de risco e de envelhecimento biológico. Em vez de tratar todas as pessoas da mesma idade de forma semelhante, será possível desenvolver estratégias altamente diferenciadas para cada perfil biológico individual.

Esta evolução poderá transformar não apenas a saúde, mas toda a sociedade. Se uma parte significativa da população conseguir viver mais décadas com autonomia e capacidade produtiva, conceitos como carreira, reforma, educação, família, seguros, previdência e organização das cidades terão de ser repensados.

Mas a longevidade também poderá criar novas desigualdades. Se terapias avançadas de rejuvenescimento forem inicialmente caras e escassas, poderá surgir uma diferença entre aqueles que conseguem aceder ao prolongamento da vida saudável e aqueles que não conseguem. A discussão sobre longevidade será, por isso, simultaneamente científica, económica, social e ética.

Na análise deste Wild Card torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

- | | |
|--------------------------------------|--|
| Longevity Science; | Biomarcadores de envelhecimento; |
| Healthspan e Lifespan; | Relógios epigenéticos; |
| Rejuvenescimento celular; | Medicina preventiva e preditiva; |
| Reprogramação celular e epigenética; | Medicina personalizada e de precisão; |
| Senescência celular; | Inteligência Artificial aplicada à saúde; |
| Medicina regenerativa; | Genómica e proteómica; |
| Terapias celulares; | Regeneração de tecidos e órgãos; |
| Terapias génicas; | Neuroproteção e longevidade cognitiva; |
| Engenharia genética e CRISPR; | Bioética e equidade no acesso à longevidade. |



Implicações para as empresas e para a sociedade

- | | | | |
|--|--|---|---|
| Preparar os sistemas de saúde para uma transição de tratamento da doença para gestão preventiva da saúde e da longevidade. | Repensar modelos de seguros, saúde, previdência e reforma perante vidas potencialmente mais longas. | Avaliar os impactos de vidas mais longas sobre consumo, habitação, mobilidade, educação e património. | Avaliar o impacto das terapias avançadas sobre sistemas de saúde e custos futuros. |
| Monitorizar os avanços científicos em rejuvenescimento celular e medicina regenerativa. | Preparar as organizações para carreiras profissionais de maior duração e múltiplos ciclos de aprendizagem. | Desenvolver mecanismos éticos e regulatórios para terapias de rejuvenescimento e intervenção genética. | Preparar modelos de negócio para o mercado da saúde preventiva, personalizada e regenerativa. |
| Acompanhar a evolução das terapias génicas preventivas e personalizadas. | Desenvolver estratégias de gestão de talento para uma força de trabalho cada vez mais multigeracional. | Debater os riscos de desigualdade no acesso às tecnologias de extensão da vida saudável. | Investir em inovação aberta, parcerias e ecossistemas de Life Tech. |
| Utilizar Inteligência Artificial e biomarcadores para identificar riscos de saúde antecipadamente. | Antecipar o crescimento da economia da longevidade e de novos mercados associados. | Construir cenários estratégicos para sociedades onde viver 100 anos ou mais com autonomia crescente possa deixar de ser excecional. | Educar as sociedades para escolhas informadas sobre longevidade, saúde e qualidade de vida. |
| Desenvolver produtos e serviços orientados para Healthspan e qualidade de vida. | | | |



A longevidade poderá representar uma das transformações mais profundas deste século porque altera uma variável sobre a qual foram construídos praticamente todos os modelos sociais e económicos: o tempo de vida humana. Se o rejuvenescimento celular, a medicina regenerativa e as terapias génicas preventivas evoluírem significativamente, poderemos deixar de pensar apenas em como tratar as doenças associadas à idade para começar a gerir o próprio processo de envelhecimento. O verdadeiro impacto não estará simplesmente em acrescentar anos à vida, mas em acrescentar vida saudável aos anos — obrigando empresas, governos e sociedades a redesenhar um mundo originalmente concebido para vidas muito mais curtas.



Durante décadas, a segurança da economia digital foi construída sobre um princípio relativamente simples: **determinados problemas matemáticos são tão complexos que os computadores convencionais necessitariam de um tempo impraticável para os resolver**. Grande parte da criptografia utilizada para proteger comunicações, transações financeiras, identidades digitais, infraestruturas críticas e informação confidencial assenta precisamente nesta dificuldade computacional.



A evolução da **computação quântica** poderá alterar profundamente este pressuposto. Computadores quânticos suficientemente poderosos poderão, teoricamente, resolver determinadas classes de problemas de forma radicalmente diferente dos computadores tradicionais. Entre as consequências mais relevantes, a possibilidade de comprometer alguns dos sistemas criptográficos de chave pública atualmente utilizados.



É neste contexto que surge o conceito de **Q-Day**: o momento em que um computador quântico criptograficamente relevante consiga quebrar determinados mecanismos de criptografia amplamente utilizados, tornando vulneráveis sistemas digitais que hoje suportam uma parte significativa da economia e da sociedade.



O Q-Day não tem uma data conhecida. Pode demorar muitos anos, surgir mais rapidamente do que o esperado ou enfrentar obstáculos científicos e tecnológicos significativos. É precisamente esta incerteza, combinada com o potencial impacto sistémico, que transforma o fenómeno num **Wild Card**.



O risco começa, contudo, antes da existência de computadores quânticos capazes de quebrar esses sistemas. A estratégia conhecida como **Harvest Now, Decrypt Later** consiste em capturar atualmente informação cifrada para a armazenar e tentar decifrá-la no futuro, quando a tecnologia quântica o permitir. Informação com elevado período de sensibilidade — propriedade intelectual, dados governamentais, informação militar, investigação científica, dados pessoais ou estratégias empresariais — pode, por isso, estar potencialmente exposta a um risco futuro desde o momento presente.



A resposta a este desafio está a acelerar o desenvolvimento da **Criptografia Pós-Quântica (Post-Quantum Cryptography – PQC)**: novos algoritmos concebidos para resistir tanto a ataques provenientes de computadores convencionais como, segundo o conhecimento atual, de computadores quânticos.



Esta transformação poderá desencadear uma das maiores migrações tecnológicas da história digital. Bancos, governos, telecomunicações, plataformas tecnológicas, sistemas de pagamentos, cloud computing, dispositivos conectados, infraestruturas críticas e empresas terão progressivamente de identificar onde utilizam criptografia vulnerável e preparar a sua transição para **arquiteturas resistentes à computação quântica**.



O desafio não será apenas tecnológico. Será também de **governança, investimento, risco e continuidade de negócio**. Muitas organizações desconhecem onde estão implementados os seus mecanismos criptográficos, quais os dados que necessitam de permanecer confidenciais durante décadas ou quanto tempo será necessário para substituir sistemas legados.



A Sociedade Quântica poderá igualmente criar **novas oportunidades**. Para além da segurança, a computação quântica poderá transformar áreas como descoberta de novos materiais, desenvolvimento de medicamentos, química, logística, otimização, energia, inteligência artificial e simulação de sistemas extremamente complexos.



Surge, assim, um paradoxo: a mesma tecnologia capaz de ameaçar parte da infraestrutura de confiança digital poderá também criar uma nova geração de capacidade científica e computacional. Mais do que esperar pelo Q-Day, organizações e governos começam a enfrentar **uma nova questão estratégica: como construir confiança digital num mundo pós-quântico?**

Na análise deste Wild Card torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

- Computação Quântica;
- Q-Day;
- Quantum Computing;
- Quantum Advantage;
- Cryptographically Relevant Quantum Computer (CRQC);
- Criptografia Pós-Quântica (PQC);
- Quantum-Safe Security;
- Quantum Key Distribution (QKD);
- Crypto Agility;
- Harvest Now, Decrypt Later;
- Algoritmos resistentes à computação quântica;
- Migração de sistemas criptográficos;
- Cibersegurança quântica;
- Proteção de infraestruturas críticas;
- Segurança de dados de longa duração;
- Identidade digital;
- Blockchain e sistemas distribuídos;
- Quantum-as-a-Service;
- Regulação e standards de segurança pós-quântica.

Implicações para as empresas e para a sociedade:

- Mapear todos os sistemas, aplicações e infraestruturas que dependem de criptografia.
- Identificar informação que necessita de permanecer confidencial durante muitos anos.
- Avaliar exposição ao risco de Harvest Now, Decrypt Later.
- Desenvolver estratégias de migração para Criptografia Pós-Quântica.
- Incorporar Crypto Agility nas arquiteturas tecnológicas.
- Acompanhar permanentemente standards internacionais de segurança pós-quântica.
- Rever políticas de cibersegurança considerando cenários de Q-Day.
- Preparar planos de substituição de sistemas legados vulneráveis.
- Avaliar os impactos da computação quântica sobre identidade digital, pagamentos e blockchain.
- Integrar risco quântico nos processos de governação e gestão de risco tecnológico.
- Desenvolver competências internas sobre tecnologias quânticas.
- Trabalhar com fornecedores para avaliar a preparação das cadeias tecnológicas para a era pós-quântica.
- Explorar oportunidades de aplicação da computação quântica em inovação, investigação, otimização e novos modelos de negócio.
- Construir cenários estratégicos considerando diferentes velocidades de evolução da tecnologia quântica.



A Sociedade Quântica poderá representar uma **mudança estrutural na arquitetura de confiança da economia digital**. O Q-Day não precisa de acontecer amanhã para exigir decisões hoje: dados capturados no presente poderão continuar a ter valor quando os computadores quânticos atingirem capacidade suficiente para ameaçar determinados sistemas criptográficos. A preparação para a era pós-quântica deixa, por isso, de ser apenas uma questão de cibersegurança e transforma-se numa questão de resiliência estratégica. Num mundo construído sobre dados e confiança digital, **preparar a criptografia para o futuro significa proteger hoje aquilo que continuará a ter valor amanhã**.



Alimentação Sintetizada:

quando produzir alimentos deixa de depender apenas da agricultura e da pecuária



Durante milhares de anos, a alimentação humana esteve diretamente dependente da agricultura, da pecuária, da pesca e das condições naturais necessárias à produção de alimentos. Terra, água, clima, ciclos biológicos e disponibilidade de recursos determinaram aquilo que era possível produzir, onde e em que quantidade. A convergência entre biotecnologia, engenharia alimentar, automação e inteligência Artificial começa, porém, a introduzir uma possibilidade disruptiva: **produzir alimentos através de processos tecnológicos cada vez mais controláveis, programáveis e independentes dos modelos tradicionais de produção.**



É neste contexto que emerge a **Alimentação Sintetizada**, um Wild Card associado a tecnologias como **impressão 3D de alimentos, carne cultivada, fermentação de precisão, proteínas alternativas e produção celular de ingredientes.**



A **impressão 3D de alimentos** utiliza ingredientes preparados em formatos adequados para construir alimentos camada a camada através de equipamentos digitais. Para além da componente visual, esta tecnologia poderá permitir controlar textura, forma, composição nutricional, quantidade de proteína, gordura, vitaminas e outros elementos, criando produtos personalizados para diferentes necessidades.



No futuro, um alimento poderá ser produzido não apenas em função de uma receita, mas do **perfil nutricional específico de quem o irá consumir**. Hospitais, residências sénior, desporto de alta competição ou alimentação personalizada poderão beneficiar de refeições adaptadas à idade, condição física, necessidades nutricionais ou objetivos individuais.



A **carne cultivada** representa uma transformação potencialmente ainda mais profunda. Em vez de criar e abater um animal completo para produzir carne, células animais são cultivadas em ambientes controlados para gerar tecido destinado à alimentação. Atualmente, o desafio central está em transformar uma tecnologia já demonstrada em produção economicamente competitiva, regulamentada e aceite pelos consumidores.



Se a carne cultivada atingir escala industrial, poderá alterar significativamente as cadeias globais de proteína animal. A produção poderá tornar-se menos dependente de grandes extensões de território e aproximar-se dos centros urbanos, reduzindo vulnerabilidades das cadeias de abastecimento e criando uma nova infraestrutura alimentar baseada em **biotecnologia e biomanufacturing.**



A convergência com **fermentação de precisão** amplia esta transformação. Microrganismos podem ser programados para produzir proteínas, gorduras, enzimas e outros componentes utilizados na alimentação. A fronteira entre agricultura, indústria alimentar e biotecnologia começa, assim, a tornar-se progressivamente menos definida.



A **Inteligência Artificial** poderá acelerar todo este processo, apoiando o desenvolvimento de novos ingredientes, otimização de culturas celulares, formulação de alimentos, previsão de características nutricionais e desenho de produtos adaptados às preferências dos consumidores.



Mas a **Alimentação Sintetizada** levanta questões relevantes. Aceitação cultural, segurança alimentar, regulação, preço, consumo energético, propriedade intelectual e concentração tecnológica poderão determinar a velocidade da adoção. A capacidade de produzir um alimento não garante automaticamente que as pessoas estejam dispostas a consumi-lo.



A **Alimentação Sintetizada** poderá alterar um dos sistemas mais antigos da humanidade: a forma como produzimos aquilo que comemos. Se a impressão 3D permitir personalizar alimentos e a carne cultivada alcançar escala, preço competitivo e aceitação social, parte da produção alimentar poderá deslocar-se do campo para laboratórios, biorreatores e unidades de biomanufacturing. O Wild Card não significa o desaparecimento da agricultura ou da pecuária, mas o aparecimento de uma nova camada no sistema alimentar global — onde alimentos podem ser cultivados, programados, personalizados e produzidos de formas que até recentemente pertenciam sobretudo ao território da ficção científica.

Na análise deste Wild Card torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

- Impressão 3D de alimentos;
- Carne Cultivada (Cultivated Meat);
- Agricultura Celular;
- Fermentação de Precisão;
- Proteínas Alternativas;
- Biomanufacturing;
- Engenharia Alimentar;
- Biologia Sintética aplicada à alimentação;
- Inteligência Artificial aplicada ao FoodTech;
- Personalização nutricional;
- Nutrição de precisão;
- Produção alimentar descentralizada;
- Escalabilidade de biorreatores;
- Custos de produção da carne cultivada;
- Segurança alimentar;
- Regulação de Novel Foods;
- Aceitação do consumidor;
- Sustentabilidade e utilização de recursos.

Implicações para as empresas e para a sociedade:

- Monitorizar a evolução da carne cultivada para produção em escala industrial.
- Acompanhar a redução dos custos de produção e a evolução dos biorreatores.
- Explorar aplicações da impressão 3D na personalização de alimentos.
- Integrar Inteligência Artificial no desenvolvimento de ingredientes e formulações.
- Avaliar oportunidades em proteínas alternativas e fermentação de precisão.
- Preparar empresas tradicionais de alimentação para novas formas de produção.
- Analisar o impacto destas tecnologias sobre agricultura, pecuária e cadeias de abastecimento.
- Desenvolver novos modelos de produção alimentar próximos dos centros de consumo.
- Avaliar os impactos ambientais através de análises completas do ciclo de vida.
- Acompanhar alterações regulatórias relativas a alimentos produzidos por novas tecnologias.
- Compreender a perceção dos consumidores relativamente a alimentos cultivados ou impressos.
- Preparar estratégias de comunicação baseadas em transparência, segurança e rastreabilidade.
- Avaliar novas oportunidades de personalização nutricional.
- Construir cenários sobre a coexistência entre alimentação tradicional, alternativa e sintetizada.



Humanidade Autônoma: Gêmeos Digitais e IA Orgânica Personalizada — quando cada pessoa passa a ter uma extensão inteligente de si própria



Durante décadas, a relação entre pessoas e tecnologia foi construída através de ferramentas. Primeiro utilizamos computadores para executar tarefas, depois plataformas digitais para aceder à informação e, mais recentemente, sistemas de Inteligência Artificial para apoiar decisões, criar conteúdos e automatizar trabalho. Uma nova fronteira começa, porém, a emergir: **sistemas inteligentes personalizadas capazes de conhecer profundamente cada indivíduo, aprender continuamente com ele e atuar progressivamente em seu nome.**



É neste contexto que surge a **Humanidade Autônoma**, um Wild Card resultante da convergência entre **Gêmeos Digitais Humanos, Inteligência Artificial personalizada, Agentes de IA, dados pessoais, biometria, wearables, memória digital e sistemas autônomos.**



O conceito de **Gêmeo Digital**, originalmente desenvolvido para representar máquinas, fábricas ou infraestruturas, começa a expandir-se para o ser humano. Um **Human Digital Twin** poderá reunir informação sobre comportamento, saúde, preferências, conhecimento, decisões, relações, padrões de consumo e atividades profissionais, construindo uma representação digital dinâmica de cada pessoa.



Quanto mais dados forem integrados, mais sofisticado poderá tornar-se este modelo. O Gêmeo Digital deixaria de ser apenas uma representação estática para funcionar como um sistema capaz de **simular possibilidades, antecipar necessidades e apoiar decisões antes de estas serem tomadas no mundo físico.**



Paralelamente emerge a **IA Orgânica Personalizada**: uma inteligência artificial que cresce e evolui com o indivíduo. Aprende a sua linguagem, conhecimento, preferências, valores, objetivos e forma de decidir, transformando-se progressivamente numa extensão da sua inteligência. Cada pessoa poderá ter uma **Personal AI**, permanentemente disponível e conectada aos diferentes contextos da sua vida.



A evolução dos **Agentes de IA** acrescenta uma dimensão decisiva: a **passagem da assistência para a delegação**. Em vez de apenas responder a perguntas, estes sistemas poderão receber objetivos, tomar decisões intermédias, comunicar com outros agentes e executar ações em nome das pessoas. Poderemos evoluir de uma economia baseada em interações Human-to-Human e Human-to-Machine para uma economia onde grande parte das interações ocorre **AI-to-AI**.



A **IA poderá também funcionar como uma nova forma de memória externa permanente**. Conversas, documentos, experiências e aprendizagens acumuladas ao longo de décadas poderão constituir uma memória digital capaz de preservar conhecimento individual e aumentar a continuidade cognitiva.



Esta possibilidade levanta questões profundas: até onde termina a pessoa e começa a sua representação digital? Quem controla o nosso Gêmeo Digital? Quem responde por uma decisão tomada pelo nosso agente? E o que acontece a esta representação depois da morte do indivíduo?



A Humanidade Autônoma representa, por isso, uma extraordinária **oportunidade de aumento da capacidade humana e um profundo desafio de governação.**



A Humanidade Autônoma poderá representar a **passagem da Inteligência Artificial como ferramenta para a Inteligência Artificial como extensão do indivíduo**. Gêmeos Digitais, memória permanente e IAs organicamente personalizadas poderão criar versões digitais capazes de **conhecer**, antecipar e representar cada pessoa em diferentes dimensões da sua vida. O grande desafio será garantir que esta autonomia tecnológica aumenta — e não reduz — a autonomia humana. Porque, quando uma máquina conseguir pensar, decidir e agir em nosso nome, a questão fundamental deixará de ser apenas aquilo que a Inteligência Artificial consegue fazer por nós e passará a ser aquilo que **continuamos a querer decidir por nós próprios.**

Na análise deste Wild Card torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

- Human Digital Twins;
- Personal AI;
- IA Orgânica Personalizada;
- Agentes Autônomos de IA (A.IA);
- Personal AI Agents;
- Memória Digital;
- Digital Identity;
- AI-to-AI Economy;
- Personalização extrema;
- Wearables e sensores biométricos;
- Quantified Self;
- Modelos comportamentais preditivos;
- Assistentes cognitivos;
- Autonomous Decision Making;
- Propriedade e portabilidade dos dados pessoais;
- Privacidade e soberania digital;
- Identidade e legado digital;
- Governação e responsabilidade da IA.

Implicações para as empresas e para a sociedade:

- Preparar produtos e serviços para consumidores representados por Agentes de IA.
- Desenvolver interfaces capazes de interagir simultaneamente com pessoas e máquinas.
- Antecipar uma economia onde agentes pessoais negociem diretamente com agentes empresariais.
- Criar mecanismos de autenticação e identidade para Gêmeos Digitais e agentes autônomos.
- Definir níveis claros de autonomia e delegação de decisões.
- Garantir que cada pessoa mantém controlo sobre os seus dados e sobre a sua representação digital.
- Desenvolver modelos transparentes de consentimento e utilização de dados pessoais.
- Preparar sistemas de responsabilidade para decisões executadas autonomamente por IA.
- Explorar aplicações de Gêmeos Digitais na saúde, educação, trabalho e gestão financeira.
- Desenvolver modelos de IA que aprendam continuamente com cada indivíduo sem comprometer privacidade e segurança.
- Antecipar novos modelos de negócio baseados em Personal AI e serviços hiperpersonalizados.
- Avaliar o impacto da delegação crescente sobre competências, autonomia e capacidade de decisão humana.
- Debater propriedade, continuidade e utilização da identidade digital após a morte.
- Construir cenários sobre sociedades onde cada pessoa possui uma extensão digital inteligente e autónoma de si própria.



Energia de Fusão: Fusão Nuclear Comercial e Redes Autônomas de Energia — quando a abundância energética pode redesenhar a economia



Durante grande parte da história, o desenvolvimento económico esteve condicionado pela capacidade de produzir energia. Carvão nuclear e, mais recentemente, fontes renováveis sustentaram diferentes ciclos de industrialização e desenvolvimento. O sistema energético produzirá energia suficiente para garantir um padrão de vida elevado e sustentável. A fusão nuclear comercial produzirá energia de forma segura, estável, economicamente competitiva e com baixas emissões de carbono.



É neste contexto que a **Energia de Fusão** emerge como um dos Wild Cards potencialmente mais transformadores das próximas décadas. A fusão nuclear procura reproduzir, de forma controlada, o processo de fusão que ocorre naturalmente no núcleo dos átomos. Ao contrário da fissão nuclear tradicional, que divide átomos pesados, a fusão combina núcleos mais leves.



O princípio científico é conhecido há décadas. O enorme desafio está em transformar este princípio numa tecnologia capaz de produzir eletricidade de forma controlada, contínua, escalável e economicamente viável.

Os avanços experimentais aumentaram o interesse científico, mas ainda existe uma distância significativa entre resultados experimentais e centrais de fusão comerciais. É precisamente esta incerteza que transforma a **Fusão Nuclear Comercial** num Wild Card.



Se a tecnologia atingir viabilidade industrial e económica, poderá introduzir uma **mudança estrutural no sistema energético global**. Uma nova fonte de energia de elevada densidade e baixas emissões operacionais poderá reduzir dependências de combustíveis fósseis, complementar renováveis e transformar setores intensivos em energia, como dessalinização da água, produção de hidrogénio, indústria pesada, centros de dados, inteligência Artificial e mobilidade.



A geopolítica também poderá ser afetada. Uma tecnologia capaz de reduzir dependências de petróleo, gás e outros recursos poderá alterar fluxos comerciais, alianças e o valor geopolítico de determinados países e regiões.



Paralelamente, desenvolvem-se **Redes Autônomas de Energia**. A combinação entre produção descentralizada, armazenamento, baterias, sensores, smart grids, microgrids e IA poderá criar sistemas capazes de gerir autonomamente produção, consumo, armazenamento e distribuição de energia. Edifícios, bairros, fábricas ou comunidades poderão funcionar como **ecossistemas energéticos**, produzindo parte da energia que consomem e negociando eletricidade com outros participantes da rede.



A Inteligência Artificial poderá funcionar como o sistema operativo desta nova infraestrutura, prevendo procura, antecipando falhas, equilibrando produção e consumo e coordenando milhares ou milhões de ativos distribuídos. Poderemos evoluir de um sistema **centralizado e unidirecional** para um **modelo distribuído, inteligente, autónomo e multidirecional**.



Mas esta evolução também traz riscos. Redes energéticas digitalizadas e autónomas tornam-se dependentes de software, dados, IA e cibersegurança. Uma infraestrutura essencial poderá tornar-se simultaneamente mais eficiente e mais exposta a novas formas de vulnerabilidade tecnológica.



A Energia de Fusão poderá alterar uma das equações fundamentais da economia: a relação entre desenvolvimento e disponibilidade energética. Se a fusão nuclear alcançar viabilidade comercial, a humanidade poderá ganhar acesso a uma nova fonte de energia capaz de transformar indústrias, infraestruturas e relações autónomas, armazenamento e Inteligência Artificial, poderá emergir um sistema energético radicalmente diferente — mais distribuído, inteligente e resiliente. Nesse cenário, a grande mudança não será apenas a forma como produzimos energia, mas aquilo que empresas e sociedades poderão fazer quando algumas das atuais limitações energéticas começarem a desaparecer.

Na análise deste Wild Card torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:

- Fusão Nuclear;
- Fusão Nuclear Comercial;
- Confinamento magnético e confinamento inercial;
- Ganho energético e eficiência global do sistema;
- Escalabilidade dos reatores;
- Materiais avançados para fusão;
- Cadeias de abastecimento de combustíveis;
- Custo da energia produzida por fusão;
- Smart Grids;
- Microgrids;
- Redes Autônomas de Energia;
- Inteligência Artificial aplicada à energia;
- Armazenamento energético;
- Produção descentralizada;
- Prosumer Energy;
- Peer-to-Peer Energy;
- Digital Twins de sistemas energéticos;
- Cibersegurança de infraestruturas energéticas;
- Resiliência e independência energética;
- Confiança e aceitação social;
- Regulação e licenciamento nuclear;
- Gestão de resíduos e segurança;
- Impacto ambiental e ciclo de vida;
- Disponibilidade de água para arrefecimento;
- Competitividade com outras tecnologias;
- Suporte político e investimento;
- Padronização e interoperabilidade;
- Propriedade intelectual e patentes;
- Modelos de mercado de energia do futuro;
- Equidade no acesso à energia;
- Governança global da tecnologia.

Implicações para as empresas e para a sociedade:

- Monitorizar os avanços científicos e empresariais na fusão nuclear.
- Construir cenários para a eventual comercialização da tecnologia.
- Avaliar o impacto da energia abundante em setores intensivos.
- Antecipar alterações geopolíticas e novas formas de independência.
- Explorar oportunidades em hidrogénio e dessalinização.
- Preparar infraestruturas para sistemas descentralizados.
- Integrar armazenamento, produção renovável e gestão inteligente.
- Utilizar IA para otimizar produção, consumo e distribuição.
- Desenvolver microgrids para aumentar autonomia e resiliência.
- Preparar modelos de negócio para mercados de energia P2P.
- Transformar edifícios e comunidades em prosumers de energia.
- Reforçar a cibersegurança das redes energéticas.
- Avaliar como a redução do custo da energia poderá transformar produtos e modelos de negócio.
- Construir estratégias para cenários de escassez, transição ou abundância energética.
- Desenvolver competências internas sobre tecnologias.
- Preparar governança ética e responsável da tecnologia.
- Envolver consumidores na definição de modelos.
- Monitorizar impactos sociais na equidade de acesso.
- Participar ativamente na definição de políticas públicas.



Durante grande parte das últimas décadas, a economia mundial desenvolveu-se sob uma lógica de crescente globalização. Cadeias de abastecimento internacionais, comércio global, circulação de capitais, transferência de tecnologia e integração económica criaram um sistema profundamente interdependente. As empresas estruturaram operações, procurando eficiência, escala e acesso aos melhores recursos, independentemente da sua localização geográfica. Este modelo começa, porém, a ser pressionado por uma realidade diferente: **a fragmentação progressiva do sistema internacional e a formação de novos blocos geopolíticos, económicos, tecnológicos e militares.**



É neste contexto que emerge o Wild Card dos **Blocos Continentais**. O aumento das tensões entre grandes potências, conflitos militares, disputas comerciais, competição tecnológica, controlo de recursos estratégicos e procura por maior soberania económica estão a reorganizar as relações entre países. Mais do que uma simples competição entre Estados, começa a desenhar-se uma possível **reconfiguração dos eixos de poder global**.



A ordem internacional construída após a Segunda Guerra Mundial e posteriormente adaptada ao período pós-Guerra Fria enfrenta novas pressões. Os Estados Unidos continuam a desempenhar um papel central, mas a ascensão da China, o crescimento da Índia, a afirmação de potências regionais e a maior relevância do **Global South** estão a tornar o sistema internacional progressivamente mais multipolar. Organizações e alianças como União Europeia, NATO, BRICS, ASEAN, União Africana, Mercosul e Conselho de Cooperação do Golfo ganham nova importância.



A possibilidade de consolidação de blocos continentais ou macrorregionais poderá alterar profundamente a globalização. Comércio, investimento, tecnologia, energia, matérias-primas, dados e cadeias industriais poderão passar a ser organizados cada vez mais em função de alinhamentos estratégicos. A eficiência económica começa, assim, a coexistir com uma nova prioridade: **segurança económica**.



Tecnologia e geopolítica tornam-se inseparáveis. Semicondutores, Inteligência Artificial, computação quântica, telecomunicações, cloud, satélites, cibersegurança, minerais críticos e energia são hoje elementos centrais da competição internacional. Poderemos assistir à formação de **ecossistemas tecnológicos parcialmente incompatíveis**, com diferentes plataformas, standards, infraestruturas, sistemas de pagamentos, moedas digitais, regras de dados e arquiteturas de IA.



Os conflitos globais combinam capacidades militares tradicionais com ciberataques, drones, satélites, desinformação, sanções económicas e controlo tecnológico. Economia, tecnologia, informação e infraestrutura passam a funcionar como instrumentos de poder geopolítico. A mudança dos eixos de poder poderá deslocar o centro de gravidade económico mundial, com maior influência da Ásia, Médio Oriente, África e outras regiões. Os **Blocos Continentais** representam um Wild Card particularmente relevante: **um choque geopolítico significativo poderá acelerar rapidamente uma fragmentação que hoje acontece de forma gradual.**

Na análise deste Wild Card torna-se fundamental acompanhar um conjunto de fatores críticos:



Multipolaridade;



Blocos geopolíticos e económicos;



Estados Unidos e China;



Ascensão da Índia;



Global South;



BRICS;



União Europeia;



NATO;



ASEAN;



União Africana;



Conflitos regionais e globais;



Guerras híbridas;



Geoeconomia;



Sanções económicas;



Guerras comerciais;



Soberania tecnológica;



Autonomia estratégica;



Friendshoring e Nearshoring;



Minerais e recursos críticos;



Segurança energética e alimentar;



Fragmentação tecnológica;



Desdolarização e novos sistemas de pagamentos;



Cibersegurança e guerra digital;



Cadeias de abastecimento estratégicas.



Implicações para as empresas e para a sociedade



Integrar permanentemente a geopolítica nos processos de estratégia e Foresight.



Construir cenários para diferentes níveis de fragmentação da economia mundial.



Mapear dependências críticas de países, fornecedores, tecnologias e matérias-primas.



Diversificar cadeias de abastecimento e reduzir concentrações geográficas excessivas.



Preparar estratégias de friendshoring, nearshoring e produção regional.



Avaliar a exposição da organização a sanções, conflitos e guerras comerciais.



Monitorizar a evolução dos principais blocos económicos, políticos e militares.



Antecipar possíveis incompatibilidades entre ecossistemas tecnológicos.



Reforçar a autonomia em infraestruturas, dados e tecnologias consideradas críticas.



Desenvolver planos de continuidade para cenários de conflito ou interrupção logística.



Avaliar oportunidades decorrentes da emergência de novos centros económicos.



Acompanhar a evolução da Índia, Ásia, Médio Oriente, África e Global South.



Incorporar risco político e geoeconómico nas decisões de investimento internacional.



Preparar estratégias capazes de funcionar num mundo onde eficiência económica e segurança estratégica terão de coexistir.



Desenvolver organizações suficientemente flexíveis para operar entre diferentes blocos, regulações e sistemas tecnológicos.



Desenvolver infraestruturas de IA com foco em soberania e portabilidade de dados.



Educar consumidores sobre capacidades, limites e riscos da representação digital.



Participar ativamente na definição de políticas públicas sobre energia e tecnologias críticas.



Os Blocos Continentais poderão representar uma inversão de uma das principais forças das últimas décadas: depois de um período marcado pela integração crescente da economia mundial, poderemos entrar numa era de globalização fragmentada, organizada em torno de diferentes centros de poder. Conflitos, competição tecnológica e procura por autonomia estratégica poderão acelerar a formação de blocos económicos e geopolíticos com regras, alianças e interesses próprios. Para as empresas, compreender a geopolítica deixará de ser uma competência periférica. Num mundo onde mercados, tecnologia, energia e segurança estarão cada vez mais interligados, saber onde o poder está a deslocar-se será tão importante como compreender onde estão os clientes e as oportunidades.

WILD CARDS



Biologia programável: Impressão 3D de órgãos; Biohacking pelo ADN



Human Enhancement: Interfaces cérebro computadores; Brain net



Longevidade: Rejuvenescimento celular; Medicina e terapias genéticas preventivas



Sociedade Quântica: Q-day; Criptografia Pós-Quântica



Alimentação Sintetizada: Impressão 3D Alimentos; Carne Cultivada em Escala



Humanidade Autônoma: Gêmeos Digitais; IA Orgânica Personalizada



Energia de Fusão: Fusão nuclear comercial; Redes autônomas de energia



Blocos Continentais: Conflitos globais; Mudança dos eixos de poder global



FORÇAS MOTRIZES:



TECNOLOGIA &
CONECTIVIDADE



AMBIENTE



POLÍTICA &
ECONOMIA



SOCIAL &
HUMANO



SAÚDE &
BEM ESTAR



EDUCAÇÃO, EMPRESAS
& NEGÓCIOS



MEGA TENDÊNCIAS

- Disrupção Tecnológica & Hiperconectividade
- Mundo 5.0 (Human Enhancement)
- Reconfigurações Geopolíticas (polarização, regionalização, movimentos migratórios, soberania econômica e digital) & Riscos Globais
- Longevidade & Envelhecimento Populacional
- Rethinking Economics
- Força e Poder da Sociedade (Trust Society)
- Escassez de Talento
- Sustentabilidade Integrada



TENDÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

- Economia da Experiência
- Nômades Digitais
- Instantaneidade, Imediatismo e Impaciência
- Encapsulamento
- FUD (Fear, Uncertain, Doubt) – Medo, Incerteza, Dúvida
- Exigência crescente & Participação (+) Ativa (Transparência)
- P2P, Humanismo e Solidariedade
- Nostalgia
- Wellthy (Wellness & Healthy), Relax e Espiritual
- Faça Você Mesmo / DIY (Do it Yourself)
- Empowerment
- Autenticidade & Protagonismo
- Mindset Verde
- Posse vs. Uso



TENDÊNCIAS DE NEGÓCIO

- JDD | Jornada Data Driven
- IA & A.IA (Agentes IA)
- Intergeracionalidade
- Interconectividade
- Negócios de Plataforma & Ecossistema
- Novos Modelos de Operação e Logística Reversa
- Ideação como Ativo
- EaaS (Everything as a Service)
- Digital Twins
- Negócios AI Natives (Vibe Coding / No Coding)
- Personalização em Massa
- Negócios e Empresas Base Zero (Foresight Businesses)



TENDÊNCIAS DE GESTÃO

- Pós-Taylorismo (Design Organizacional, Agilidade & Novos Modelos de Trabalho)
- TrendsInnovation
- Liderança Educadora de Pessoas e Gestora de A.IA
- Mentalidade Nexialista
- Ambidestria Corporativa
- Humanismo Digital
- Lifelong Learning (Upskilling/Reskilling)
- Governança Customizada
- Estratégia Prospectiva
- Automação (A.IA, RPA, ML, ...) de processos e cadeias de valor
- Employee Experience, Gestão Humanizada & Saúde Mental
- Adaptabilidade Permanente
- Colaboração & Co-criação
- Advising



TENDÊNCIAS ESPECÍFICAS

- Dependem de cada negócio e setor de atividade



INSIGHTS

- Materializam as tendências em ideias e propostas de atuação



WILD CARDS

- **Biologia programável:** Impressão 3D de órgãos, biohacking pelo ADN
- **Human Enhancement:** Interfaces cérebro-computadores, brain net
- **Longevidade:** Rejuvenescimento celular, medicina e terapias genéticas preventivas
- **Sociedade Quântica:** Qday, Criptografia Pós Quântica
- **Alimentação Sintetizada:** Impressão 3D Alimentos, Carne Cultivada em Escala
- **Humanidade Autônoma:** Gêmeos Digitais, IA Orgânica Personalizada
- **Energia de Fusão:** Fusão nuclear comercial, Redes autônomas de energia
- **Blocos Continentais:** Conflitos globais, Mudança dos eixos de poder global

ÍNDICE

-  | 1. Introdução e Enquadramento
-  | 2. Sobre o Ecosistema Inova
-  | 3. Enquadramento Teórico
-  | 4. What's Next 2036
 - Forças Motrizes
 - 1. Mega Tendências
 - 2. Tendências Comportamentais
 - 3. Tendências de Negócio
 - 4. Tendências de Gestão
 - 5. Tendências Específicas
 - 6. Insights
 - 7. Wild cards
-  | 5. Mensagem Final



Seguindo o seu propósito de manter uma base permanente de atualização de conhecimento para ajudar a decisão estratégica, a Inova disponibiliza o seu relatório regular sobre tendências resultado da experiência acumulada e pesquisa regular do contexto em que nos inserimos.

Desejamos que seja uma forte contribuição para que empresas e seus profissionais se preparem melhor para o futuro e para os desafios que ele encerra.

Caso pretenda evoluir na aplicação das Tendências ao seu negócio, com o objetivo de preparar o futuro com mais sucesso e inovação, fale com a gente: contato@inovaconsulting.com.br

Um abraço e obrigado por ter chegado até aqui.



Até breve.

Luis Rasquilha

(luis@ecossistemainova.com)

DADOS DA EMPRESA E CONTATOS



ECOSSISTEMA INOVA LTDA.

CNPJ nº 22.110.885/0001-14



ENDEREÇO FISCAL: Rua Ozorio José da Cunha, número 979, sala 1.

Bairro: Brasil | Cidade: Uberlândia/MG | CEP: 38400-648



ENDEREÇO ESCRITÓRIO: Avenida Paulista, 1765, 7. andar Conj. 72 CV:9610

Bela Vista, São Paulo, SP, CEP: 01311-930



(11) 3075-2872 | **(11) 99109-4537**



www.ecossistemainova.com

FICHA TÉCNICA

WHAT'S NEXT

DIREÇÃO 2036



ECOSSISTEMA INOVA LTDA.

CNPJ nº 22.110.885/0001-14

Endereço fiscal: Rua Ozorio José da Cunha, número 979, sala 1.
Bairro: Brasil Cidade: Uberlândia/MG CEP: 38400-648

Endereço escritório: Avenida Paulista, 1765, 7. andar Conj. 72
CV:9610 Bela Vista, São Paulo, SP, CEP: 01311-930

(11) 3075-2872



Coordenação: Luís Rasquilha



Tipo de Letra: MaxPro



Photo Credit: [Visualhunt](#)



© 2026 TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

Contato: Luís Rasquilha



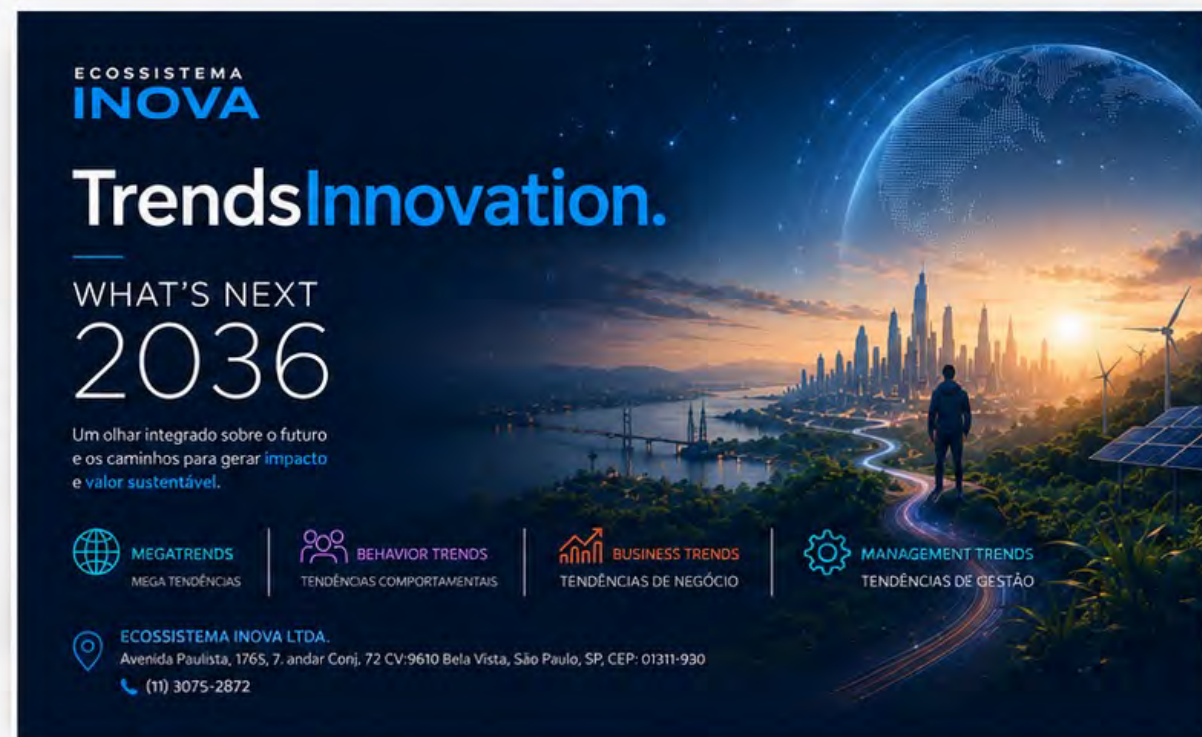
+55 (11) 98560 7271



luís@ecossistemainova.com



SÃO PAULO, OUTUBRO 2026



Este documento e todo o seu conteúdo são propriedade do ECOSSISTEMA INOVA LTDA.

Pode ser duplicado, copiado, difundido e disseminado por todos quantos pretenderem utilizar o seu conteúdo para fins acadêmicos ou profissionais na forma que entenderem mais relevante. Solicitamos apenas a quem utilizar o todo ou partes deste documento que referenciem devidamente a fonte ECOSSISTEMA INOVA e o nosso website www.ecossistemainova.com

Trends**Innovation.**

WHAT'S NEXT
2036

Um olhar integrado sobre o futuro
e os caminhos para gerar **impacto**
e **valor sustentável**.



MEGATRENDS

MEGA TENDÊNCIAS



BEHAVIOR TRENDS

TENDÊNCIAS COMPORTAMENTAIS



BUSINESS TRENDS

TENDÊNCIAS DE NEGÓCIO



MANAGEMENT TRENDS

TENDÊNCIAS DE GESTÃO



ECOSSISTEMA INOVA LTDA.

Avenida Paulista, 1765, 7. andar Conj. 72 CV:9610 Bela Vista, São Paulo, SP, CEP: 01311-930

(11) 3075-2872