



José Borralho
BREAK THE PATTERN

THE HUMAN PREMIUM

QUANDO "SER HUMANO" DEIXA DE SER SUFICIENTE

A inteligência artificial não vai provar que somos especiais.

Vai obrigar-nos a prová-lo.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



JOSÉBORRALHO.COM



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

NOTA METODOLÓGICA

Este white paper é uma tese estratégica, não uma profecia. Distingue três níveis: factos observados, inferências sustentadas por esses factos e hipóteses que deverão ser testadas ao longo da próxima década.

Os dados quantitativos foram privilegiados quando ajudam a testar a tese. Foram usadas fontes institucionais e estudos com metodologia publicada: Stanford HAI, Organização Internacional do Trabalho, World Economic Forum, NBER, PwC, Edelman e estudos setoriais como Deezer/Ipsos. Uma estatística não prova o Human Premium. Serve para mostrar as forças que podem criá-lo: democratização da competência, aumento da produtividade, transformação do trabalho, crise de confiança e procura de proveniência. Onde a evidência contradiz uma interpretação romântica do humano, essa contradição é incluída.

RESUMIDAMENTE

Não procuramos provar que o humano é superior. Procuramos descobrir em que situações a contribuição humana continua a justificar preferência, confiança ou preço.

NOTA SOBRE CASOS REAIS – Um caso ilustra um mecanismo. Não prova uma teoria.

Os exemplos empresariais usados neste white paper devem ser lidos como testes de realidade, não como anedotas escolhidas para confirmar a tese. Em cada caso distinguimos o resultado observado (eficiência, reação, alteração de estratégia ou nova prática) da interpretação proposta pelo Human Premium.

Sempre que um caso contradiga uma leitura confortável do humano, essa contradição deve permanecer. O objetivo não é colecionar empresas que «provam» que as pessoas são melhores. É perceber onde a automação cria valor, onde destrói valor e, sobretudo, porquê.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



JOSÉBORRALHO.COM



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

SUMÁRIO EXECUTIVO

“A primeira vítima económica da IA não será o mau. Será o bom.”

A Inteligência Artificial está a fazer algo mais profundo do que automatizar tarefas: está a reduzir o custo de parecer competente. **Em 2025, 88% das organizações inquiridas no AI Index de Stanford reportavam já utilização de IA.** A tecnologia está a deslocar-se rapidamente de vantagem experimental para infraestrutura empresarial.

Quando uma capacidade se democratiza, o seu prémio económico tende a diminuir.

Um estudo com 5.179 agentes de apoio ao cliente encontrou um **ganho médio de produtividade de 14% com assistência de IA** e de **34% entre trabalhadores novatos e menos qualificados.**

O resultado é estratégico: **a IA não aumenta apenas a produção; pode aproximar a performance mediana das melhores práticas.**

A nossa tese começa aqui. Se escrever bem, analisar bem, desenhar bem ou responder bem se tornam capacidades mais acessíveis, então o “bom” deixa progressivamente de ser prova de diferenciação. A qualidade média sobe. A escassez muda de sítio. A escassez seguinte poderá ser confiança.

A Edelman encontrou diferenças enormes na confiança em IA entre países e apenas 44% de conforto global com empresas a utilizarem IA. Ao mesmo tempo, a capacidade de distinguir origem humana de sintética está a degradar-se: num teste Deezer/Ipsos de 2025, **97% dos participantes não conseguiram distinguir corretamente música totalmente gerada por IA de música humana.**

Human Premium é o valor económico adicional criado por uma contribuição humana distintiva que não pode ser retirada sem diminuir significativamente identidade, confiança, significado, julgamento ou valor percebido. Não é um prémio por existir uma pessoa no processo. É um prémio por essa pessoa importar.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



JOSÉBORRALHO.COM



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

A IA passou de experiência a infraestrutura empresarial

CADA VEZ MAIS ORGANIZAÇÕES INCORPORAM A IA NO SEU DIA A DIA

DA
EXPERIÊNCIA
AO IMPACTO
REAL

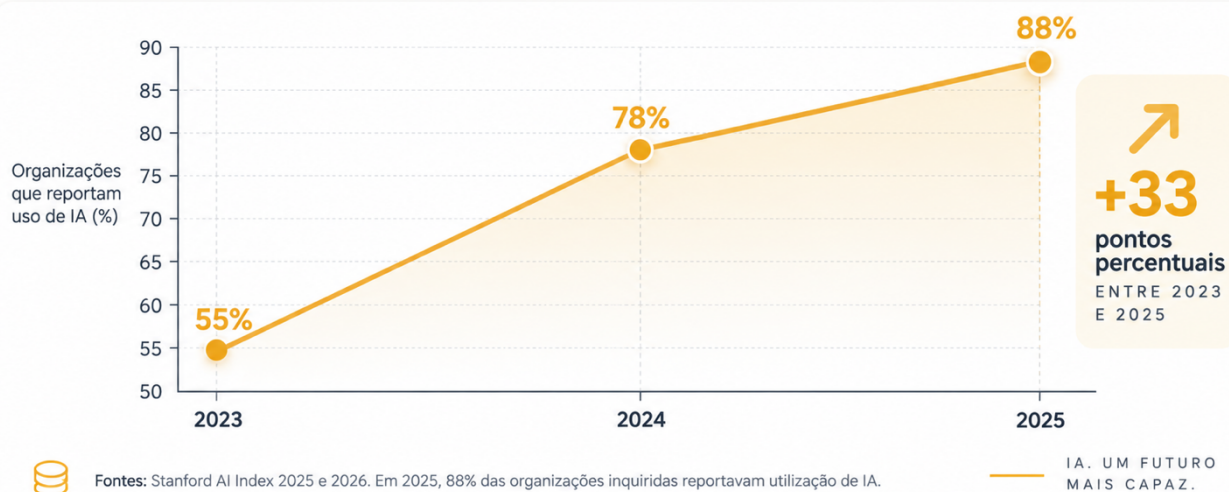


Figura 1 – A adoção de IA nas organizações acelera. Stanford AI Index 2025/2026.

RESUMIDAMENTE

A IA torna competência abundante; a abundância reduz diferenciação; a incerteza aumenta; confiança, julgamento, identidade e responsabilidade tornam-se relativamente mais escassos.

“Made by Humans prova origem. Human Premium prova relevância.”

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



[JOSÉBORRALHO.COM](https://joseborralho.com)



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

1 A MÁQUINA NÃO É O PROBLEMA. NÓS SOMOS.

O erro de tratar esta revolução como uma guerra entre humanos e tecnologia.

Grande parte do debate sobre Inteligência Artificial está preso a uma pergunta infantil: quem ganha, a pessoa ou a máquina? A pergunta parte de uma premissa errada.

Os mercados não atribuem valor por lealdade à espécie. Atribuem valor àquilo que resolve melhor um problema, reduz risco, cria desejo ou gera confiança.

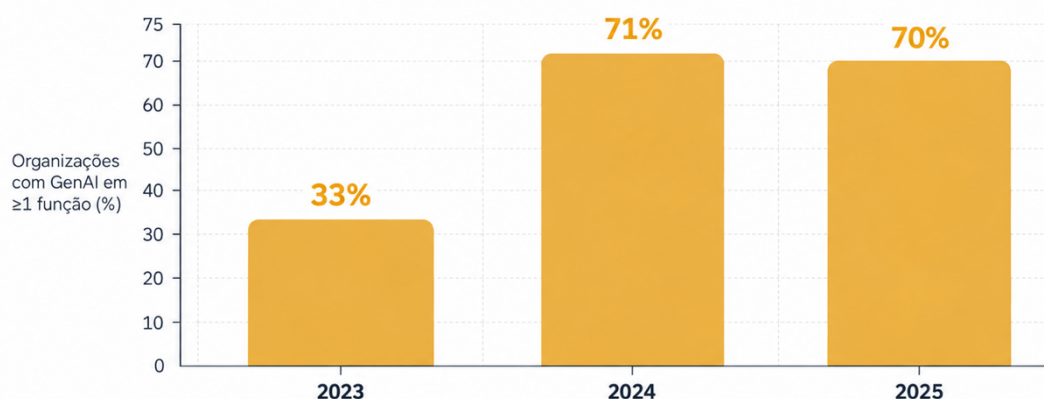
Se uma máquina fizer uma tarefa melhor, mais depressa, com menos erro e a menor custo, não existe mérito económico em manter um humano apenas para preservar a tradição. O Human Premium não é um movimento de resistência tecnológica. É precisamente o contrário: começa por aceitar que a IA será utilizada em massa.

O problema somos nós porque passámos décadas a confundir dificuldade de execução com valor. Muitas competências pareciam raras porque exigiam anos de aprendizagem. Quando a tecnologia reduz essa barreira, descobrimos que uma parte do prémio estava na escassez da capacidade, não necessariamente na singularidade de quem a executava.

A IA generativa entrou nas funções de negócio em massa

A ADOÇÃO DA GENAI DISPAROU NAS PRINCIPAIS FUNÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES

DA
EXPERIÊNCIA
À ESCALA
FUNCIONAL



+38
pontos
percentuais
ENTRE 2023
E 2025



Fontes: Stanford AI Index 2025 e 2026. Alterações metodológicas entre edições aconselham leitura como ordem de grandeza, não série perfeitamente homogênea.

GENAI, DA
EXPERIMENTAÇÃO
À OPERAÇÃO.

Figura 2 – A IA generativa tornou-se uma ferramenta corrente de negócio em apenas alguns anos.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



JOSÉBORRALHO.COM



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

A questão estratégica deixa então de ser “o que consegue a IA fazer?” e passa a ser “o que continuará a justificar preferência quando todos tiverem acesso a capacidade semelhante?”.

Esta mudança de pergunta é o ponto de partida do documento.

**Ser humano nunca foi uma proposta de valor.
Era uma condição que não precisávamos de explicar.**

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



JOSÉBORRALHO.COM



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro

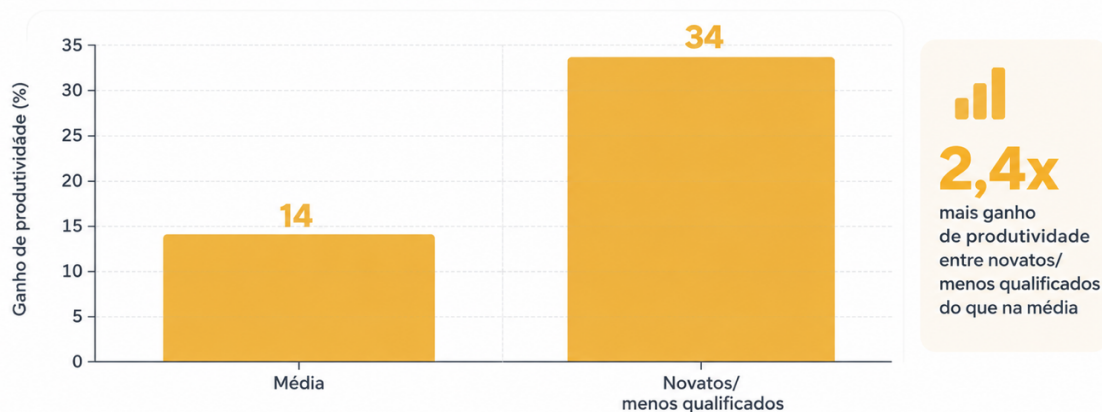


2 A MORTE ECONÓMICA DO "BOM"

Quando todos conseguem fazer bem, fazer bem deixa de valer muito.

O discurso habitual sobre IA promete libertar os humanos do trabalho medíocre para que se concentrem no extraordinário. É uma versão confortável sim, mas a consequência económica mais provável é menos simpática: antes de destruir o mau, a IA comprime o prémio do trabalho bom, previsível e replicável. Num mercado onde um texto competente, uma apresentação elegante, uma análise razoável ou uma imagem comercial podem ser produzidos em minutos, a fasquia mínima sobe. O output não desaparece, perde poder de diferenciação. Aquilo que ontem demonstrava capacidade passa a ser requisito de entrada. O estudo de Brynjolfsson, Li e Raymond é particularmente importante porque mostra um mecanismo de compressão de diferenças: a assistência de IA aumentou a produtividade média em 14%, mas o efeito foi muito maior: 34% entre novatos e trabalhadores menos qualificados, enquanto os mais experientes beneficiaram pouco. A tecnologia parece difundir práticas dos melhores para os restantes.

Quando a IA aprende o melhor, o mediano aproxima-se



Fonte: Brynjolfsson, Li & Raymond, NBER; 5.179 agentes de apoio ao cliente.

Figura 3 – Ganhos de produtividade observados num estudo de campo com 5.179 agentes de apoio ao cliente.

RESUMIDAMENTE

Se ferramentas inteligentes elevarem a base da distribuição, o mercado terá mais oferta de trabalho "bom". Isso não elimina os melhores; aumenta a pressão para que demonstrem valor além da execução.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



[JOSÉBORRALHO.COM](https://joseborralho.com)



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



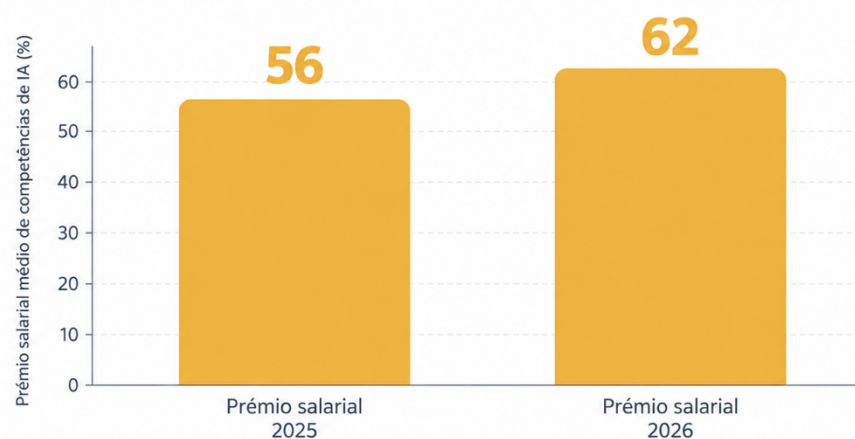
José Borralho
BREAK THE PATTERN

O Stanford AI Index de 2026 estima que o excedente anual do consumidor norte-americano gerado por IA generativa atingiu 172 mil milhões de dólares no início de 2026, mais 54% do que um ano antes. A maior parte destas ferramentas continua gratuita ou quase gratuita. É difícil imaginar um sinal mais claro de compressão do preço de certas capacidades cognitivas.

O efeito não será uniforme. A PwC encontrou prémios salariais crescentes para competências de IA - 56% em 2025 e 62% em 2026. Ou seja, **a tecnologia simultaneamente comoditiza determinadas execuções e valoriza quem sabe dirigir a nova infraestrutura**. O Human Premium não é "humano versus IA". É uma disputa pelo lugar onde a escassez se instala.

A IA também cria um prémio para quem sabe trabalhar com ela

QUEM DOMINA A IA AUMENTA O SEU VALOR NO MERCADO



Fontes: PwC Global AI Jobs Barometer 2025 e 2026.

PRINCIPAL INSIGHT

+6 p.p.
entre 2025 e 2026

+11%
de prémio salarial

A IA aumenta o valor de quem sabe trabalhar com ela.

Figura 4 – Prémio salarial médio associado a competências de IA, segundo a PwC.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



[JOSÉBORRALHO.COM](https://joseborralho.com)



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

CASO REAL – MONDELEZ: quando o «bom» começa a ficar mais barato

Em 2025, a Mondelez disse à Reuters que uma ferramenta de IA generativa, desenvolvida com a Publicis e a Accenture, estava a reduzir entre 30% e 50% os custos de produção de conteúdos de marketing. A empresa já a utilizava em peças para Chips Ahoy e Milka e preparava utilização em páginas de produto de Oreo. Tinha investido mais de 40 milhões de dólares no sistema.

O detalhe importante é que a empresa não retirou o humano do circuito: manteve revisão humana e regras explícitas sobre aquilo que a ferramenta não pode produzir. É uma demonstração concreta da compressão do preço da execução. A IA não precisa de criar publicidade genial para alterar a economia da criatividade. Basta produzir trabalho comercial suficientemente bom, muito mais depressa e muito mais barato. O prémio humano desloca-se do acabamento para o critério, a direção e a responsabilidade.

Fonte: Reuters, 24 out. 2025.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



JOSÉBORRALHO.COM



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



3 **TODOS VÃO PARECER GENIAIS**

A inflação da competência, do conteúdo e da autoridade.

A IA cria três inflações ao mesmo tempo.

- A primeira é de produção: haverá mais conteúdo, mais código, mais propostas, mais imagens e mais respostas.
- A segunda é de competência: pessoas medianas conseguem produzir resultados formalmente sofisticados.
- A terceira é a mais perigosa: inflação de autoridade.

Quando qualquer pessoa consegue escrever como um especialista, estruturar um argumento como um consultor e apresentar dados como um analista, os sinais exteriores de competência perdem poder discriminatório. A aparência de autoridade torna-se barata.

Esta não é uma previsão de que todos serão igualmente bons. É uma previsão de que será mais difícil avaliar competência pela superfície. O mercado terá de procurar outros sinais: histórico, reputação, provas, consequências assumidas, comunidade, experiência e transparência sobre processos.

RESUMIDAMENTE

O problema não será encontrar uma resposta plausível. Será saber quando uma resposta plausível merece confiança.

É por isso que a reputação poderá ganhar valor relativo.

Reputação não é notoriedade. É uma memória social acumulada de comportamentos, decisões e resultados. Pode ser atacada, manipulada ou simulada, mas continua a exigir uma sequência temporal que um output instantâneo não substitui.

Neste contexto, a marca pessoal deixa de ser apenas uma ferramenta de autopromoção. Para especialistas e líderes, torna-se uma infraestrutura de proveniência: quem é esta pessoa, o que já fez, onde falhou, que interesses tem, quem a valida e quem assume o risco se estiver errada?

Quando qualquer pessoa consegue parecer especialista, parecer especialista deixa de ser prova de que se é.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



 **JOSÉBORRALHO.COM** 



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



4 NÃO FALTARÁ INFORMAÇÃO. FALTARÁ EM QUEM ACREDITAR.

Da Economia da Atenção à Economia da Confiança.

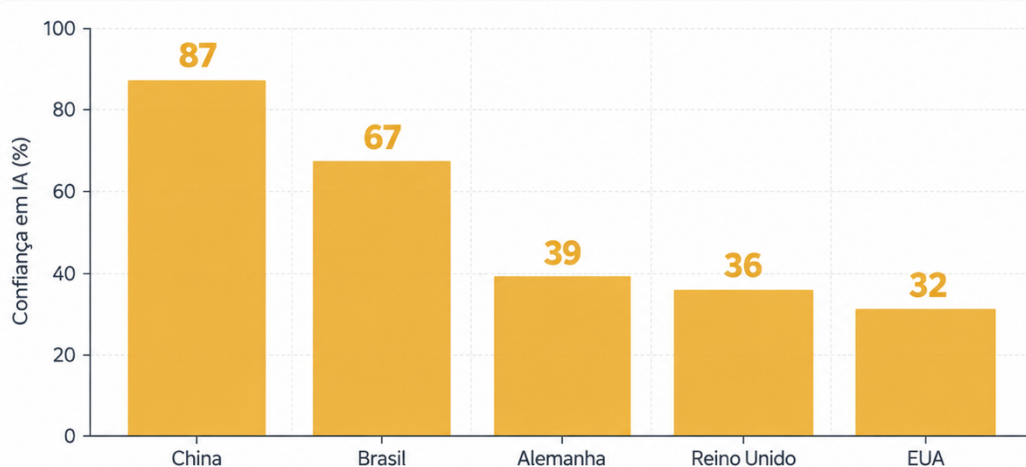
A Economia da Atenção não desaparece. Torna-se insuficiente.

A IA aumenta a oferta de estímulos mais depressa do que aumenta o tempo humano disponível para os consumir. Ganhar atenção continuará difícil; transformar atenção em confiança será ainda mais difícil.

Os dados de confiança em IA mostram que a tecnologia não chega ao mercado num vazio social. No Flash Poll da Edelman de 2025, a confiança variava de 87% na China e 67% no Brasil para 39% na Alemanha, 36% no Reino Unido e 32% nos Estados Unidos.

A mesma classe tecnológica encontra contextos sociais radicalmente diferentes.

A mesma tecnologia, níveis de confiança radicalmente diferentes



Fonte: Edelman Trust Barometer Flash Poll, 2025, cinco mercados.



3x

Mais confiança
na China do que
nos EUA

Figura 5 – Confiança declarada em IA em cinco mercados. Edelman, 2025.

Mais relevante ainda: a Edelman encontrou uma relação forte entre confiança e abertura à adoção. **Nos Estados Unidos, 43% dos que confiavam em IA abraçavam o aumento da sua utilização**, contra apenas 3% entre os que desconfiavam. No Reino Unido, 43% contra 2%. Confiança não é uma camada cosmética sobre inovação; pode tornar-se condição de adoção.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



JOSÉBORRALHO.COM



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

Há aqui uma oportunidade para marcas. Transparência sobre quando a IA é usada, quem supervisiona, quem responde e como uma decisão pode ser contestada poderá passar de obrigação reputacional a vantagem competitiva.

A adoção empresarial corre à frente do conforto social

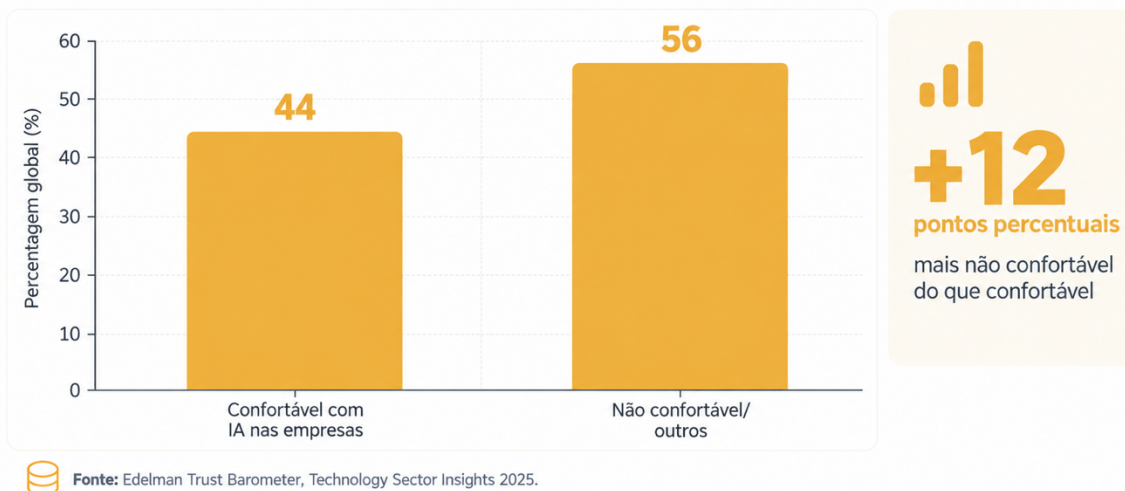


Figura 6 – Apenas 44% declaravam conforto com empresas a utilizarem IA, segundo a Edelman.

CASO REAL – AIR CANADA: o chatbot não pode ser o bode expiatório

Em *Moffatt v. Air Canada*, decidido em 2024 pelo Civil Resolution Tribunal da Colúmbia Britânica, um chatbot da companhia forneceu informação errada sobre tarifas de luto. O passageiro confiou nessa informação; a Air Canada tentou defender que a informação correta estava noutra página e chegou a argumentar, na prática, que o chatbot era uma entidade separada. O tribunal considerou a companhia responsável pela informação disponibilizada no seu próprio site e reconheceu negligência na representação. É uma decisão de um tribunal de pequena instância, não uma regra universal para todos os sistemas de IA. Mas o mecanismo é importante: quando uma automação fala com a autoridade da marca, a responsabilidade não desaparece porque a resposta foi gerada por uma máquina. A confiança precisa de alguém que possa ser identificado, corrigir, escalar e assumir a consequência.

Fonte: *Moffatt v. Air Canada*, 2024 BCCRT 149; American Bar Association, 2024.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



[JOSÉBORRALHO.COM](https://joseborralho.com)



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



5 **SER HUMANO NÃO É UMA VANTAGEM COMPETITIVA**

A definição rigorosa do Human Premium.

Se o conceito “Human Premium” significar “humano é melhor”, deve ser abandonado.

Humanos são lentos, inconsistentes, enviesados e caros em inúmeras tarefas. Uma excelente automação é superior a um mau atendimento humano. Um diagnóstico assistido por sistemas robustos pode superar uma decisão improvisada. Uma tradução automática pode ser mais útil do que uma tradução humana medíocre. Human Premium precisa, por isso, de uma definição mais exigente.

DEFINIÇÃO

Human Premium é o valor económico adicional criado por uma contribuição humana distintiva que não pode ser retirada sem diminuir significativamente a identidade, confiança, significado, julgamento, responsabilidade ou valor percebido do resultado.

A definição contém duas condições.

- Primeiro, contribuição: não basta existir uma pessoa na cadeia.
- Segundo, distintiva: retirar essa contribuição tem de provocar perda relevante.

Esta abordagem permite separar nostalgia de estratégia.

Uma tarefa pode ser 100% humana e não conter Human Premium. Outra pode ser 90% produzida por IA e ter elevado Human Premium se a direção, seleção, responsabilidade ou identidade humana forem inseparáveis do valor final.

O humano não merece um prémio por estar presente.

Merece-o quando a sua ausência destrói valor.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



JOSÉBORRALHO.COM



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



6 MADE BY HUMANS NÃO CHEGA

Origem não é valor.

A proveniência vai importar mais num ambiente sintético, mas não devemos confundir proveniência com superioridade. "Made by Humans" responde a "quem fez?". **Human Premium responde a "porque importa quem fez?"**.

Propomos quatro níveis operacionais:

- AI Generated, quando a execução e decisão são essencialmente sintéticas;
- Human Reviewed, quando um humano valida;
- Human Directed, quando intenção, seleção e decisão permanecem humanas;
- e Human Premium, quando identidade, experiência, reputação ou julgamento são parte inseparável da proposta de valor.

Se retirarmos o humano, quanto valor desaparece?

Nível	Papel da IA	Papel humano	Pergunta
AI Generated	Produz e decide grande parte	Residual	A origem importa?
Human Reviewed	Produz	Valida	A validação reduz risco?
Human Directed	Executa	Define intenção, critérios e decisão	Sem direção humana mudaria o resultado?
Human Premium	Amplifica	É parte do valor	Sem esta pessoa/equipa desaparece valor relevante?

Este é o Human Premium Test.

- Zero perda: commodity.
- Perda pequena: execução assistida.
- Perda material de julgamento: Human Directed.
- Perda de identidade, confiança, desejo ou significado: Human Premium.

É um teste deliberadamente duro. Impede as marcas de usarem "humano" como decoração ética enquanto automatizam tudo o que realmente cria relação.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



JOSÉBORRALHO.COM



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

CASO REAL – ADOBE: quando a proveniência passa de argumento a infraestrutura

A Adobe transformou a questão da origem num componente técnico do ficheiro. As Content Credentials podem registar a aplicação ou dispositivo usado, identidade verificada, histórico de edição e preferências relativas ao uso para treino de IA. Conteúdo criado no Firefly recebe credenciais de proveniência e, em 2026, a empresa iniciou a expansão de metadados C2PA automáticos para fluxos suportados de conteúdo criado ou editado com IA.

Isto não cria Human Premium. Faz quase o contrário: torna a prova de origem progressivamente uma camada de infraestrutura. Se amanhã qualquer ficheiro puder dizer «quem fez, com que ferramenta e que alterações sofreu», a proveniência deixa de ser suficiente para justificar preferência. O prémio começa um passo depois: porque é que essa autoria, direção ou responsabilidade altera o valor?

Fonte: Adobe Content Authenticity / Adobe Experience Cloud, 2025-2026.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



 **JOSÉBORRALHO.COM** 



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



7 O QUE É QUE NÃO CONSEGUEM COPIAR?

A nova vantagem competitiva num mundo onde todos têm acesso à mesma inteligência.

A tecnologia continuará a criar vantagem, sobretudo enquanto o acesso, as competências e a velocidade de adoção forem diferentes. Mas uma vantagem baseada numa ferramenta que o concorrente pode comprar amanhã tem inevitavelmente um prazo de validade.

Quando modelos, agentes e automações semelhantes estiverem disponíveis para todos, a vantagem desloca-se para ativos cuja construção exige tempo, experiência e relações. Chamamos **Human Moat** ao conjunto de ativos humanos e organizacionais difíceis de reproduzir rapidamente: reputação, cultura, comunidade, dados proprietários interpretados através de experiência, relações de longo prazo, métodos próprios, gosto, história, conhecimento tácito, coragem institucional ou especialistas cuja credibilidade faz parte do produto.

Nenhum destes ativos é impossível de copiar. A diferença está no tempo e no contexto necessários para o fazer. Um concorrente pode comprar amanhã o mesmo modelo de IA, mas não consegue comprar retroativamente vinte anos de confiança, instalar uma cultura numa atualização de *software* ou reproduzir instantaneamente relações construídas durante décadas.

É aqui que surge um paradoxo interessante: enquanto a IA comprime o tempo necessário para produzir, analisar e executar, algumas das vantagens mais defensáveis continuam a depender precisamente do tempo. **Reputação, confiança, experiência e cultura acumulam-se; não se descarregam.**

O Human Moat também não é anti-tecnológico. Uma organização pode utilizar IA agressivamente para o fortalecer: automatizar tarefas rotineiras para aproximar especialistas dos clientes, extrair mais conhecimento dos seus dados, documentar experiência, personalizar relações ou melhorar decisões.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



[JOSÉBORRALHO.COM](https://joseborralho.com)



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

A pergunta estratégica deixa de ser “Que tecnologia temos que os outros não têm?” e passa a ser:

PERGUNTA INCÓMODA

Se amanhã os nossos concorrentes tiverem os mesmos modelos, agentes e automações, o que continua exclusivamente nosso?

A resposta “a nossa qualidade” é fraca se não for decomponível. Qualidade de quê? Julgamento? Dados? Processo? Pessoas? Comunidade? Tempo de resposta? A tese obriga a localizar a escassez com precisão.

O objetivo não é encontrar algo eternamente impossível de copiar. É construir ativos cuja reprodução seja suficientemente lenta e difícil para que, quando os concorrentes finalmente os imitem, **já tenhamos avançado novamente.**

Quando todos puderem comprar a mesma inteligência, a vantagem estará naquilo que não vem incluído na compra.

CASO REAL – MORGAN STANLEY: usar IA para tornar o humano mais difícil de substituir

Na área de Wealth Management, a Morgan Stanley escolheu um desenho interessante: usar IA para retirar trabalho administrativo aos consultores, não para retirar os consultores da relação. O AI @ Morgan Stanley Debrief faz notas de reuniões, identifica ações, resume os temas e prepara uma primeira versão de email que o Financial Advisor revê e decide enviar. Em junho de 2024, a empresa dizia que 98% das equipas de Financial Advisors já tinham adotado o seu Assistant.

O ativo difícil de copiar não é o modelo. É a combinação de investigação proprietária, relação acumulada, contexto do cliente e julgamento do advisor. A IA torna esse Human Moat mais escalável porque reduz o tempo gasto a documentar a relação e aumenta o tempo disponível para a exercer. É um caso em que automatizar mais pode aumentar, e não diminuir, o valor relativo do humano.

Fonte: Morgan Stanley Wealth Management, 26 jun. 2024.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



JOSÉBORRALHO.COM



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



8 A PERFEIÇÃO VAI FICAR BARATA

Porque identidade, imperfeição e diferença podem tornar-se premium.

Durante décadas, marcas e profissionais investiram na remoção de imperfeições.

Melhor fotografia, melhor design, melhor escrita, maior consistência, menos erros. A excelência formal tinha valor também porque era difícil e cara de produzir.

A IA altera esta relação. Imagens impecáveis, textos polidos, vídeos sofisticados ou apresentações profissionais tornam-se acessíveis a quase todos. A perfeição não desaparece: **torna-se abundante**. E aquilo que se torna abundante perde capacidade para diferenciar.

Podemos, por isso, entrar num mundo formalmente melhor e culturalmente mais homogêneo: tudo bonito, correto, profissional e otimizado, mas progressivamente mais parecido. O problema deixa de ser a falta de qualidade e passa a ser **a falta de diferença**.

É neste contexto que determinados sinais de identidade podem ganhar valor: uma voz reconhecível, uma opinião própria, um detalhe artesanal, uma decisão estética inesperada, uma história real ou uma vulnerabilidade com consequências. Não porque o erro passe a ser desejável, mas porque estes elementos ajudam a identificar origem e intenção.

Há, porém, um problema: a IA também aprenderá a simular imperfeição. Poderemos ter hesitações artificiais, sotaques programados, erros deliberados e espontaneidade sintética. Depois de ensinarmos máquinas a eliminar os nossos defeitos, talvez acabemos a ensinar-lhes defeitos para parecerem ainda mais humanas. Por isso, **imperfeição não é autenticidade**. A autenticidade terá de deixar de ser uma estética para passar a ser coerência verificável entre aquilo que uma pessoa ou marca diz, faz, escolhe e assume ao longo do tempo.

Quando produzir alternativas se torna barato, também o gosto ganha importância. A IA pode criar cem propostas; alguém terá de decidir qual merece existir e qual representa verdadeiramente a identidade da marca. A pergunta deixa, então, de ser apenas **"Está suficientemente bom?"** e passa a ser **"É suficientemente nosso?"**

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



 [JOSÉBORRALHO.COM](https://joseborralho.com) 



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

Quando todos conseguirem produzir perfeição, o verdadeiro luxo poderá ser criar alguma coisa que só podia ter vindo de nós.

RESUMIDAMENTE

Imperfeição não é autenticidade. Uma marca pode fabricar “espontaneidade” tão facilmente como fabrica perfeição. O ativo não é o defeito; é a coerência verificável entre identidade, comportamento e responsabilidade.

CASO REAL – COCA-COLA: quando a eficiência toca numa memória emocional

Em 2024, a Coca-Cola usou IA generativa para reimaginar o clássico «Holidays Are Coming» de 1995. A empresa apresentou a iniciativa como combinação entre criatividade humana e tecnologia, com três estúdios de produção e personalização de conteúdos em escala. A reação mostrou o outro lado: a Reuters registou críticas de consumidores aos elementos humanos gerados por IA por lhes faltar emoção. Isto não prova que publicidade feita com IA falha. A mesma tecnologia pode ser excelente para variações, produção funcional ou personalização. O que o caso sugere é mais específico: quanto mais uma marca vive de memória, ritual e emoção herdada, maior o risco de o processo de produção se tornar parte da avaliação. Quando a audiência começa a discutir a artificialidade da execução em vez de sentir a história, a perfeição técnica pode ter destruído precisamente o ativo que estava a tentar escalar.

Fonte: The Coca-Cola Company, dez. 2024; Reuters, 24 out. 2025.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



 **JOSÉBORRALHO.COM** 



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



9 A PERGUNTA NÃO É “O QUE PODEMOS AUTOMATIZAR?” É “o que seria estúpido automatizar?”

À medida que a IA se torna mais capaz, o risco é transformar a automação num objetivo em vez de a tratar como uma decisão estratégica. Automatizar tudo é tão pouco inteligente como automatizar nada. A questão não é demonstrar quantas pessoas conseguimos retirar de um processo, mas perceber **onde a tecnologia cria mais valor sozinha e onde a ausência humana destrói parte desse valor**.

Recuperar uma *password*, consultar o saldo ou acompanhar uma encomenda são interações em que o cliente procura sobretudo rapidez e eficácia. Obrigar alguém a falar com uma pessoa acrescentaria fricção, não Human Premium. Mas comunicar um diagnóstico grave, resolver uma reclamação complexa ou tomar uma decisão patrimonial envolve outras necessidades: contexto, interpretação, empatia, capacidade de lidar com ambiguidade e, sobretudo, alguém que assuma responsabilidade.

Entre estes extremos precisamos de uma arquitetura de decisão. Chamamos **Human Layer** aos momentos em que a presença humana acrescenta mais valor do que o custo que representa. Para os identificar, propomos cinco variáveis: **risco, carga emocional, ambiguidade, irreversibilidade e necessidade de responsabilização**. Quanto mais elevados forem estes fatores, mais perigoso será confundir eficiência com uma boa experiência.

Interação	Risco	Emoção	Ambiguidade	Responsabilidade	Desenho provável
Recuperar <i>password</i>	Baixo	Baixa	Baixa	Baixa	Automação
Saldo/encomenda	Baixo	Baixa	Baixa	Baixa	Automação
Reclamação complexa	Médio	Alta	Alta	Média	IA + humano
Decisão patrimonial	Alta	Alta	Alta	Alta	Humano apoiado por IA
Diagnóstico grave	Muito alto	Muito alta	Alta	Muito alta	Humano responsável + IA

Isto também significa que **mais contacto humano não é necessariamente melhor serviço**. Obrigar pessoas a executar tarefas que uma máquina resolve melhor desperdiça talento, aumenta custos e cria frustração para todos. O objetivo deve ser automatizar agressivamente aquilo que é previsível e

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



[JOSÉBORRALHO.COM](https://joseborralho.com)



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

transacional para concentrar capacidade humana onde esta reduz risco, interpreta exceções, cria confiança ou acrescenta significado.

O Human Layer transforma, assim, a discussão: as pessoas deixam de estar distribuídas indiscriminadamente por todo o processo e passam a estar presentes **nos momentos em que a sua ausência seria mais cara do que a sua presença.**

Não automatize onde consegue. Automatize onde o humano não faz falta e proteja os momentos em que faz toda a diferença.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



 **JOSÉBORRALHO.COM** 



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



10 "QUERO FALAR COM UMA PESSOA"

Quando o humano regressa como serviço premium.

A história recente do serviço ao cliente é, em grande medida, uma história de remoção progressiva de pessoas. Primeiro vieram os sistemas automáticos de atendimento, depois as FAQs, o *self-service*, as aplicações, os *chatbots* e, agora, agentes de IA capazes de resolver autonomamente uma parte crescente das interações. A lógica económica é difícil de contestar: automatizar reduz custos, aumenta disponibilidade e permite responder imediatamente a milhões de clientes.

Mas esta evolução pode criar um paradoxo. **Quanto mais raro se tornar o acesso a uma pessoa competente, maior poderá ser o valor atribuído a esse acesso.**

Já hoje sentimos a diferença entre querer resolver uma operação simples e precisar verdadeiramente de alguém. Ninguém deseja esperar dez minutos para perguntar o saldo de uma conta, mas a situação muda quando existe uma fraude, uma decisão financeira importante, uma doença grave ou um problema que não cabe nas opções previstas pelo sistema. Nesses momentos, o cliente não procura apenas uma resposta; procura interpretação, segurança, capacidade de exceção e alguém que possa assumir responsabilidade.

É neste contexto que conceitos como **Human Advisor, Human Review, Human Concierge ou Human Specialist** podem deixar de ser simples designações comerciais para se transformarem em níveis concretos de serviço. Uma primeira camada altamente automatizada poderá resolver grande parte das necessidades, enquanto o acesso humano especializado fica concentrado nas situações de maior valor, risco, complexidade ou carga emocional.

O paradoxo económico é evidente: **aquilo que as empresas retiraram porque era caro e difícil de escalar pode tornar-se precisamente aquilo pelo qual alguns clientes estarão dispostos a pagar mais.** Isto será particularmente relevante na banca privada, seguros complexos, saúde, património, hotelaria de luxo, consultoria, educação ou resolução de conflitos, onde a segurança psicológica e a responsabilização fazem parte do próprio serviço.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



 [JOSÉBORRALHO.COM](https://joseborralho.com) 



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

Mas convém não romantizar. Um humano mal preparado, sem autonomia e obrigado a repetir aquilo que o sistema já disse não é Human Premium; é apenas **automação cara e mais lenta**. Para justificar um prémio, a pessoa terá de possuir conhecimento, julgamento e poder para resolver aquilo que a máquina não resolveu.

Talvez, por isso, o verdadeiro luxo futuro não seja escapar à tecnologia, mas saber que, **quando a situação realmente importa, existe uma pessoa competente do outro lado que pode ouvir, decidir e responder pela decisão**.

Num mundo onde falar com uma máquina será gratuito e imediato, falar com a pessoa certa pode tornar-se um privilégio.

RESUMIDAMENTE

Um humano mal treinado é apenas fricção cara. Human Premium exige competência, autonomia e capacidade de resolver. “Falar com uma pessoa” só vale mais se essa pessoa puder fazer aquilo que o sistema não fez.

CASO REAL – KLARNA: a automação ganhou até ao momento em que começou a perder qualidade

Em fevereiro de 2024, a Klarna (fintech sueca e uma das maiores plataformas mundiais de pagamentos digitais e “buy now, pay later”) anunciou que o seu assistente de IA tratara dois terços das conversas de serviço ao cliente no primeiro mês. Meses depois, a empresa atribuiu à adoção de IA poupanças anualizadas de cerca de 40 milhões de dólares. O caso parecia uma demonstração quase perfeita de substituição.

Em maio de 2025, o CEO Sebastian Siemiatkowski reconheceu que o custo se tornara um critério demasiado dominante e que a consequência fora menor qualidade. A empresa começou a reforçar a possibilidade de os clientes falarem com uma pessoa. O ponto não é que a Klarna «voltou atrás» na IA – continuou a usá-la intensamente. O que mudou foi a arquitetura: eficiência automática para volume, acesso humano onde qualidade, exceção ou confiança justificam o custo. É precisamente a lógica de Human Layer.

Fonte: Klarna, fev./mai. 2024; Bloomberg, 8 mai. 2025.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



 [JOSÉBORRALHO.COM](https://joseborralho.com) 



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



11

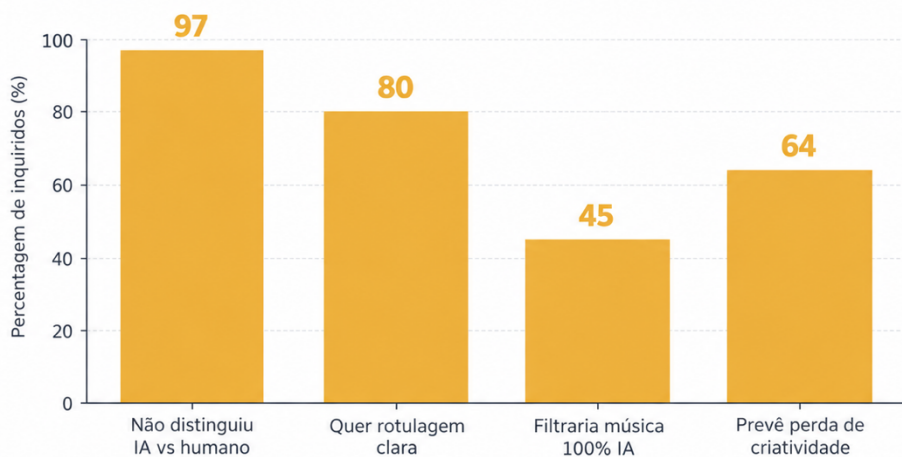
UMA MÁQUINA PODE CRIAR UM HIT. MAS PODE CRIAR UM ÍDOLO?

A música como laboratório extremo do Human Premium.

A música é o laboratório perfeito porque separa brutalmente duas coisas que durante décadas confundimos: obra e artista. A IA já consegue produzir música suficientemente plausível para desafiar a percepção humana. **Num estudo Deezer/Ipsos com 9.000 pessoas em oito países, 97% não conseguiram distinguir corretamente faixas totalmente geradas por IA de música humana num teste cego.**

Mas a mesma investigação mostra que indistinguibilidade técnica não equivale a indiferença à origem. Oitenta por cento defendiam rotulagem clara de música 100% gerada por IA; 45% dos utilizadores de streaming gostariam de poder filtrá-la; 64% receavam perda de criatividade.

Na música, a indistinguibilidade técnica não elimina a procura de proveniência



Fonte: Deezer/Ipsos, 2025, n=9.000 em oito países.



97%
**não distinguiu
IA de humano**
mas 80% querem
rotulagem clara

Figura 7 — Percepção de música gerada por IA. Deezer/Ipsos, 2025.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



[JOSÉBORRALHO.COM](https://joseborralho.com)



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

Há ainda um dado industrial: a Deezer reportava cerca de 50.000 faixas totalmente geradas por IA entregues por dia em novembro de 2025, equivalentes a 34% das entregas diárias. A abundância deixou de ser hipótese.

O problema estratégico das editoras não se limita a copyright ou royalties. É o que acontece à economia do fandom. Concertos, merchandising, documentários, comunidades e idolatria dependem de uma narrativa de pessoa, grupo, conflito, evolução e presença.

Um artista sintético pode, naturalmente, criar comunidade. Personagens ficcionais já o fazem. Mas, se para criar idolatria for necessário dar ao artista artificial memória, vulnerabilidade, relações, imperfeições e uma trajetória, então a indústria estará a fabricar precisamente os atributos humanos que tentou dispensar.

Se tivermos de inventar uma humanidade para conseguirmos amar uma máquina, talvez seja a humanidade que continua a criar o valor.

CASO REAL – SPOTIFY: quando a abundância começa a parecer poluição

Em setembro de 2025, a Spotify afirmou ter removido mais de 75 milhões de faixas de spam nos doze meses anteriores, período em que a geração automática de música explodiu. A plataforma anunciou regras mais fortes contra imitação vocal não autorizada, um novo filtro de spam e suporte para divulgações padronizadas sobre onde e como a IA participou na criação de uma faixa.

O problema económico muda de forma quando produzir música se torna barato. A escassez deixa de estar apenas na gravação e desloca-se para atenção, identidade, direitos, confiança e capacidade de provar quem está por trás da obra. A plataforma não está a proteger simplesmente «música humana» contra «música de IA». Está a tentar proteger o valor de saber o que se está a ouvir, quem pode reclamar autoria e quem merece receber atenção e royalties.

Fonte: Spotify Newsroom, 25 set. 2025.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



 **JOSÉBORRALHO.COM**



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



12

PODEMOS AMAR ALGUÉM QUE NUNCA EXISTIU?

O contra-argumento que o Human Premium não pode ignorar.

Uma teoria que defenda que apenas pessoas reais conseguem criar ligação emocional está errada à partida. Choramos por personagens que sabemos nunca terem existido, desenvolvemos relações parasociais com pessoas que não conhecemos, seguimos avatares, atribuímos personalidade a objetos e criamos vínculos com animais que não partilham a nossa linguagem. **A emoção não exige necessariamente reciprocidade humana para ser sentida como verdadeira.**

A inteligência artificial pode levar este fenómeno muito mais longe porque introduz algo que uma personagem de ficção tradicional não tinha: capacidade de interação. Um agente artificial pode conversar connosco, recordar aquilo que dissemos, adaptar-se à nossa personalidade, acompanhar-nos durante anos e construir uma história aparentemente partilhada. Quanto maior for essa continuidade, menos importante poderá tornar-se, para algumas pessoas, saber se existe um organismo biológico do outro lado. Isto obriga a refinar a própria tese do Human Premium. O valor pode não depender sempre da humanidade literal de quem produz a experiência, mas dos **mecanismos humanos de significado de quem a recebe**. Se uma entidade artificial conseguir ocupar um lugar estável na nossa memória, identidade ou comunidade, poderá adquirir valor emocional e económico mesmo sem ser humana.

É uma ameaça séria à versão mais confortável do conceito. Podemos imaginar assistentes, professores, influenciadores, artistas ou companheiros artificiais com quem milhões de pessoas estabeleçam relações duradouras. Nesse cenário, dizer simplesmente que “as pessoas preferirão pessoas” seria intelectualmente preguiçoso.

O verdadeiro teste estará nos limites dessa relação. **Confiamos numa entidade artificial quando não existe ninguém identificável a responder pelas consequências?** Aceitamos que decida sobre saúde, património ou situações irreversíveis? Continuamos ligados quando sabemos que aquilo que interpretamos como cuidado pode ser apenas uma simulação extraordinariamente convincente de cuidado?

Se a resposta acabar por ser consistentemente sim, o Human Premium terá de encolher. Uma teoria séria tem de admitir a possibilidade de estar errada.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



 [JOSÉBORRALHO.COM](https://joseborralho.com)



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

Talvez não seja necessário existir alguém do outro lado para sentirmos uma relação como verdadeira. Basta que exista alguém deste lado capaz de a sentir.

RESUMIDAMENTE

Se, em decisões de elevado risco e forte carga emocional, consumidores passarem a preferir de forma consistente entidades totalmente autónomas e sem responsável humano identificável, o âmbito do Human Premium terá de ser reduzido.

CASO REAL – AI COMPANIONS: o mercado já paga por relações com entidades que não existem

Dados da Appfigures divulgados em 2025 mostravam que as aplicações dedicadas a «companheiros de IA» tinham alcançado cerca de 220 milhões de downloads globais até julho e 221 milhões de dólares em despesa acumulada dos consumidores. Entre as aplicações populares estavam Character.AI, Replika, PolyBuzz e Chai.

É um contra-argumento que merece entrar no centro da tese, não numa nota de rodapé. As pessoas já atribuem tempo e dinheiro a relações sintéticas sem exigir uma pessoa real do outro lado. Isto não prova que aceitarão o mesmo em decisões irreversíveis, saúde, património ou situações de elevada responsabilidade. Mas prova que «origem humana» e «significado humano» não são a mesma coisa. O Human Premium terá de ganhar precisamente nessa diferença.

Fonte: Appfigures, Rise of AI Apps 2025; TechCrunch, 12 ago. 2025.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



JOSÉBORRALHO.COM



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



13 QUANDO AS MÁQUINAS TIVEREM DE APRENDER A SER IMPERFEITAS

A humanidade artificial como novo produto.

A tecnologia tende para a otimização. Procuramos sistemas mais rápidos, precisos, disponíveis e consistentes, capazes de eliminar erro, hesitação e imprevisibilidade. As relações humanas funcionam quase ao contrário: são construídas com memória incompleta, contradições, mudança, conflito, surpresa e até ausência. É possível, por isso, que sistemas concebidos para criar relações descubram um paradoxo inesperado: **ser demasiado perfeito pode torná-los menos interessantes.**

Uma entidade que sabe tudo não precisa de aprender, uma personagem que nunca falha não evolui, uma voz que nunca envelhece não partilha a passagem do tempo e alguém que está permanentemente disponível nunca nos faz sentir a sua ausência. Aquilo que tecnologicamente parece uma vantagem pode revelar-se emocionalmente uma limitação, porque grande parte do significado que atribuímos às relações nasce precisamente da incerteza, da transformação e da consciência de que alguma coisa pode perder-se. Daqui poderá surgir uma indústria estranha: **a imperfeição desenhada**. Agentes artificiais com personalidade persistente, preferências próprias, limites, memória seletiva, evolução e talvez até acontecimentos irreversíveis. Não porque a máquina precise dessas limitações para funcionar, mas porque nós podemos precisar delas para acreditar que existe uma história e não apenas uma experiência permanentemente otimizada para nos agradar.

Isto abre uma possibilidade ainda mais desconfortável: poderemos começar a fabricar artificialmente características que hoje associamos à humanidade. Hesitação, vulnerabilidade, saudade, conflito, envelhecimento ou até perda podem transformar-se em elementos de *design*. Depois de décadas a utilizar tecnologia para eliminar imperfeições humanas, talvez passemos a introduzi-las deliberadamente nas máquinas para conseguirmos criar ligação emocional com elas.

Nesse momento, a fronteira entre autenticidade e simulação torna-se muito mais difícil. Se sabemos que a vulnerabilidade de uma entidade foi programada e, apesar disso, aquilo que sentimos é verdadeiro, **a emoção vale menos por conhecermos a sua origem artificial?**

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



 [JOSÉBORRALHO.COM](https://joseborralho.com)



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

Esta pergunta pode tornar-se central para o Human Premium, porque sugere que o artificial não terá necessariamente de se tornar indistinguível do humano. Poderá bastar-lhe aprender quais as limitações humanas que criam significado.

A limitação pode deixar de ser um defeito técnico e tornar-se uma característica emocional premium.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



JOSÉBORRALHO.COM



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



14 **NÃO PROTEJAM OS EMPREGOS. TORNEM AS PESSOAS DIFÍCEIS DE SUBSTITUIR.**

O que devemos ensinar quando saber deixou de chegar.

A OIT estima que um em cada quatro trabalhadores no mundo está numa ocupação com algum grau de exposição à IA generativa, mas apenas 3,3% do emprego global está na categoria de exposição mais elevada. A conclusão da organização é importante: transformação é mais provável do que substituição generalizada.

A exposição é ampla; a substituição total não é a conclusão dominante

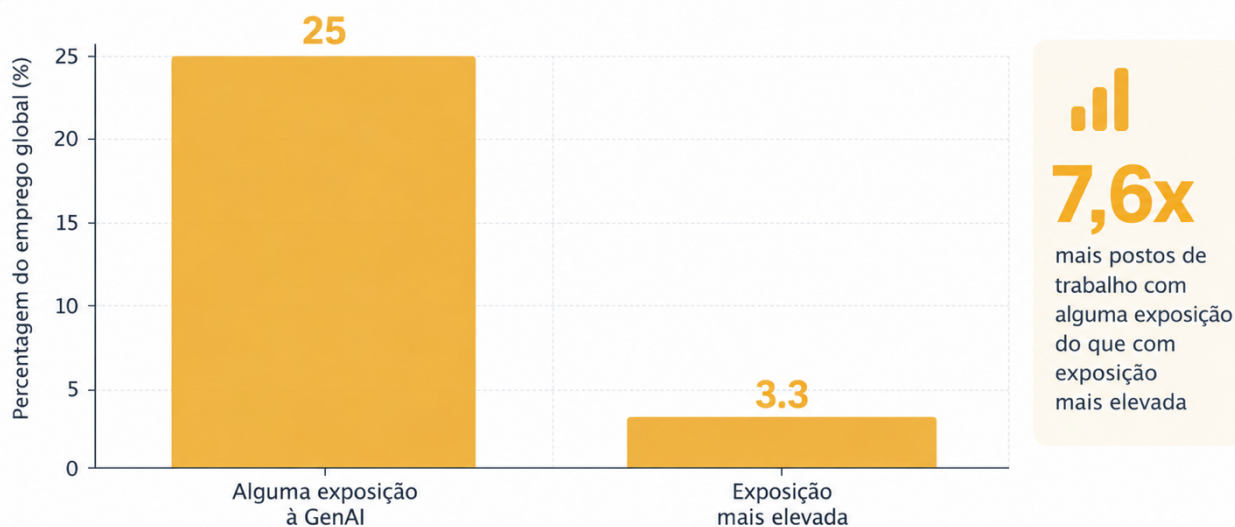


Figura 8 – Exposição ocupacional global à IA generativa. OIT/NASK, 2025.

O World Economic Forum estima que as grandes tendências económicas e tecnológicas poderão afetar 22% dos empregos até 2030, com 170 milhões de novos postos e 92 milhões deslocados, um saldo líquido positivo de 78 milhões. Quase 40% das competências exigidas no trabalho deverão mudar.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



JOSÉBORRALHO.COM



910 956 384



oproprio@joseborralho.com

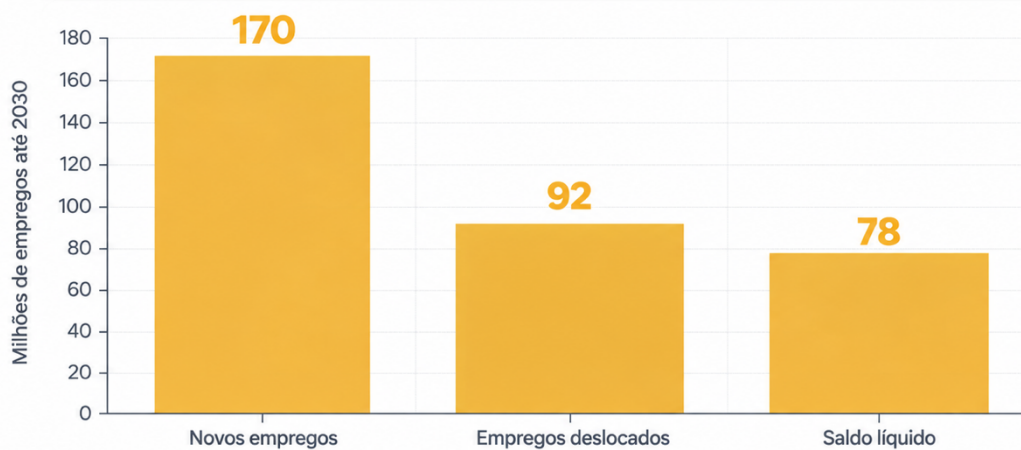


Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

A transformação do trabalho é grande — mas não é simplesmente destruição



170

milhões
de novos
empregos
até 2030

Mais criação
do que destruição,
mas com forte
reconfiguração
do emprego.



Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025.

Figura 9 — Criação e deslocação de empregos projetadas até 2030. WEF, 2025.

O ponto decisivo não é tranquilizar trabalhadores com a promessa de que “os humanos serão sempre necessários”. É preparar pessoas para áreas onde a complementaridade com IA é forte e a substituição é mais difícil.

A PwC, no seu AI Jobs Barometer de 2026, encontrou que as competências exigidas nos empregos mais expostos à IA estão a mudar mais de duas vezes mais depressa e que funções júnior muito expostas são sete vezes mais propensas a exigir competências tradicionalmente associadas a senioridade, como liderança. Isto é compatível com uma deslocação do valor da execução para julgamento e coordenação. Educação terá de ensinar tecnologia, mas também aquilo que durante anos foi desvalorizado como “soft”: pensamento crítico, curiosidade, criatividade contextual, comunicação, negociação, ética, gosto, liderança e responsabilidade. Num mundo de respostas baratas, formular o problema torna-se uma competência dura.

A IA reduz o preço da resposta. Aumenta o valor da pergunta.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



JOSÉBORRALHO.COM



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



15 AS 10 LEIS DO HUMAN PREMIUM

Dez regras para competir quando a inteligência deixa de ser escassa.

Se a IA tornar determinadas formas de competência abundantes, a questão deixa de ser como competir com a máquina e passa a ser onde continuará a existir escassez suficiente para criar valor. Estas dez leis condensam a tese do Human Premium.

1. **Ser humano não é vantagem competitiva. Ser difícil de substituir pode ser.**

A presença humana, por si só, não cria valor. Cria-o quando acrescenta julgamento, confiança, identidade, responsabilidade ou relação que desaparecem quando retiramos a pessoa.

2. **O bom será abundante. O singular continuará escasso.**

A IA elevará a qualidade média. Fazer bem deixa progressivamente de diferenciar; fazer algo reconhecível, relevante e difícil de confundir ganha importância.

3. **A IA reduz o preço da competência. E aumenta o valor do julgamento.**

Quando produzir respostas e alternativas se torna barato, escolher, interpretar, questionar e assumir a decisão tornam-se mais valiosos.

4. **Parecer especialista ficará barato. Provar reputação ficará caro.**

A aparência de autoridade pode ser gerada em segundos. Reputação exige resultados, comportamento e tempo.

5. **Made by Humans prova origem. Human Premium prova relevância.**

Não interessa apenas saber quem fez. Interessa perceber se retirar aquela contribuição humana retiraria também valor.

6. **Quanto mais automatizada a experiência, mais valioso pode ser um momento humano bem escolhido.**

O objetivo não é maximizar contacto humano, mas concentrá-lo onde reduz risco, resolve ambiguidade ou cria confiança.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



 [JOSÉBORRALHO.COM](https://joseborralho.com)



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

7. **A perfeição ficará barata. Identidade continuará cara.**

Tudo poderá parecer impecável. Muito menos coisas conseguirão parecer inequivocamente suas.

8. **Audiência compra atenção. Comunidade cria pertença.**

A atenção pode ser adquirida e algoritmicamente amplificada. Relações, códigos partilhados, confiança e pertença precisam de ser acumulados.

9. **A melhor IA retira às pessoas aquilo em que elas não precisam de ser humanas.**

Automatizar trabalho mecânico só é progresso se libertar capacidade para pensar, decidir, criar, cuidar e relacionar.

10. **Confiança não se declara. Conquista-se através de comportamento, responsabilidade e tempo.**

Num mundo onde quase tudo pode ser simulado, aquilo que fazemos repetidamente torna-se mais importante do que aquilo que afirmamos ser.

Estas leis não procuram proteger o humano da tecnologia. Fazem precisamente o contrário: aceitam que a IA deve assumir aquilo que consegue fazer melhor e obrigam-nos a identificar aquilo que continuamos a ter de fazer melhor nós próprios.

A REGRA ACIMA DAS REGRAS

Se todos tiverem a mesma inteligência, a vantagem estará naquilo que não vem incluído no modelo.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



JOSÉBORRALHO.COM



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



16 E SE ESTIVERMOS ERRADOS?

Como destruir a teoria do Human Premium.

Uma teoria só é útil se admitir a possibilidade de estar errada. O Human Premium não deve, por isso, transformar-se numa defesa ideológica da superioridade humana, procurando em cada avanço da IA uma nova razão para preservar a tese. Pelo contrário: deve definir claramente **que evidência nos obrigaria a abandoná-la ou, pelo menos, a reduzir o seu alcance.**

Existem cinco cenários particularmente importantes.

- O primeiro surgirá se confiança e responsabilidade se separarem, isto é, se aceitarmos decisões relevantes de sistemas autónomos sem sentirmos necessidade de identificar uma pessoa responsável.
- O segundo ocorrerá se reputações inteiramente sintéticas conseguirem tornar-se tão credíveis e duradouras como reputações humanas.
- O terceiro será ainda mais exigente: consumidores preferirem consistentemente agentes artificiais em decisões de elevado risco ou carga emocional, mesmo quando existe uma alternativa humana competente.
- O quarto cenário acontece se personagens, marcas ou comunidades artificiais conseguirem gerar pertença profunda sem qualquer necessidade de proveniência humana.
- O quinto é o mais simples e talvez o mais brutal: **as pessoas dizem valorizar intervenção humana, mas não demonstram qualquer disponibilidade real para pagar mais, permanecer mais tempo ou confiar mais quando ela existe.** Nesse caso, teremos preferência declarada, não valor económico.

Alguns dados já aconselham prudência. A investigação da Edelman sugere que a confiança na IA pode aumentar significativamente quando as pessoas experimentam benefícios concretos, nomeadamente quando a tecnologia as ajuda a compreender assuntos complexos. Da mesma forma, o estudo Deezer/Ipsos encontrou abertura relevante à música sintética: 66% dos utilizadores de *streaming* afirmavam que ouviriam música totalmente gerada por IA pelo menos uma vez por curiosidade.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



JOSÉBORRALHO.COM



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

Isto significa que **não podemos construir o Human Premium sobre a expectativa de uma rejeição permanente do artificial**. A familiaridade pode reduzir resistência, a qualidade pode vencer preconceitos e relações sintéticas podem tornar-se emocionalmente relevantes.

A teoria sobreviverá apenas se, mesmo num mundo habituado à IA, julgamento, autoria, responsabilidade, reputação, identidade e relação humana continuarem a produzir diferenças mensuráveis em confiança, preferência, retenção ou preço.

O Human Premium só merece sobreviver se conseguirmos provar que existe. Se precisarmos de acreditar nele para o encontrar, provavelmente já estamos errados.

A TEORIA SOBREVIVERÁ SE...

A IA se tornar infraestrutura e, simultaneamente, atributos como julgamento, reputação, responsabilidade, identidade e relação continuarem a gerar preferência, confiança, retenção ou preço mensurável.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



 **JOSÉBORRALHO.COM** 



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



17 2035: QUANDO NINGUÉM FALAR DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Porque a verdadeira revolução começa quando a tecnologia desaparece.

Em 2035, é plausível que dizer “usamos inteligência artificial” seja tão diferenciador como hoje dizer “usamos internet”. A IA estará incorporada no software, nos serviços, nos objetos e em grande parte das decisões, funcionando silenciosamente como infraestrutura. Quando isso acontecer, deixará de ser argumento comercial. **Ninguém compra eletricidade por uma empresa usar eletricidade.**

Um cliente não perguntará se o banco utiliza IA para detetar fraude; partirá do princípio de que utiliza. O que querará saber é quem resolve o problema quando o sistema bloqueia injustamente a sua conta. Um doente não procurará necessariamente um médico que rejeite modelos clínicos, mas alguém capaz de os interpretar, explicar a incerteza, compreender o seu caso e assumir a decisão. Um fã poderá ouvir música criada através de sistemas híbridos sem sequer pensar na tecnologia envolvida, mas continuará a decidir a quem dedica atenção, dinheiro, identidade e pertença.

O mesmo acontecerá nas empresas. Hoje, dizer que uma organização “usa IA” ainda pode transmitir modernidade ou capacidade de inovação. Se a tecnologia se generalizar, essa afirmação perderá rapidamente significado. Uma empresa não ganhará uma proposta por utilizar IA quando todos os concorrentes fizerem o mesmo. Ganhará porque compreende melhor o problema, decide melhor, possui dados ou métodos próprios, executa com maior consistência, assume responsabilidade ou construiu uma relação e uma reputação que o concorrente não consegue reproduzir.

É precisamente aqui que surge o paradoxo do Human Premium: **quanto mais invisível se tornar a inteligência artificial, mais visível terá de se tornar aquilo que realmente diferencia pessoas e organizações.** A vantagem deixa de estar na ferramenta e regressa ao que fazemos com ela.

Talvez, por isso, a maturidade da IA possa ser medida pelo momento em que deixarmos de falar constantemente dela. A internet tornou-se verdadeiramente transformadora quando deixou de ser um destino e passou a estar em praticamente tudo. Com a IA poderá acontecer o mesmo.

Nesse dia, a pergunta já não será “Quem usa IA?”. Será simplesmente: **“Quem cria mais valor?”**

A tecnologia desaparece da conversa quando se torna infraestrutura. É nesse momento que descobrimos onde estava realmente o valor.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



[JOSÉBORRALHO.COM](https://joseborralho.com)



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



18 A PERGUNTA DE MIL MILHÕES

Quando todos tiverem a mesma inteligência, porque raio hão de escolher-nos a nós?

Esta é talvez a pergunta mais importante que deveria entrar hoje numa reunião de administração, antes mesmo da discussão sobre modelos, agentes ou ferramentas de IA. Não porque a tecnologia seja secundária, mas precisamente porque será tão importante que acabará por estar disponível para praticamente todos. **E aquilo a que todos têm acesso dificilmente pode sustentar, por si só, uma vantagem competitiva duradoura.**

Durante algum tempo, adotar IA mais cedo, integrá-la melhor ou possuir equipas mais preparadas continuará a criar diferenças relevantes. Mas essas vantagens tendem a encurtar à medida que a tecnologia se difunde. Quando os concorrentes puderem comprar modelos semelhantes, automatizar os mesmos processos e produzir com níveis comparáveis de qualidade, a pergunta deixa de ser “Que IA utilizamos?” e passa a ser **“O que temos nós que a IA não entrega juntamente com a licença?”** A resposta não pode ser “qualidade”, “inovação”, “excelência” ou “cliente no centro”. São intenções, não vantagens competitivas. A resposta tem de apontar para ativos concretos: uma comunidade que escolhe permanecer, dados proprietários que permitem compreender melhor o mercado, uma reputação construída durante anos, especialistas que os clientes procuram pelo nome, um método próprio, uma cultura difícil de reproduzir, experiência acumulada ou uma forma de assumir responsabilidade que gera confiança.

É aqui que o Human Premium deixa de ser uma reflexão sobre o futuro e passa a ser uma ferramenta de gestão. O objetivo não é preservar pessoas por princípio, mas perceber **onde a contribuição humana produz retorno distintivo** e onde estamos apenas a pagar pessoas para executar trabalho que a tecnologia fará melhor.

A jogada não é resistir à automação. É **automatizar agressivamente aquilo que não diferencia e investir ainda mais naquilo que nos torna difíceis de substituir.**

“A vantagem não estará em ter inteligência artificial. Estará em saber onde a inteligência humana ainda muda o resultado.”

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



JOSÉBORRALHO.COM



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

HUMAN PREMIUM BOARD TEST

1. O que fazemos hoje que a IA está a transformar em *commodity*?
2. Onde pode a IA aumentar, em vez de substituir, o nosso valor humano?
3. Que momentos nunca deveríamos automatizar sem supervisão?
4. Que pessoas são parte da própria proposta de valor?
5. Que confiança possuímos que um concorrente não consegue comprar amanhã?
6. Se retirarmos os nossos humanos-chave, quanto valor desaparece?
7. **Porque continuarão a escolher-nos em 2035?**

O objetivo não é preservar pessoas por princípio. É investir em pessoas, relações e capacidades onde existe retorno distintivo – e automatizar agressivamente o resto.

**A vantagem não estará em ter inteligência artificial.
Estará em saber onde a inteligência humana ainda muda o resultado.**

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



JOSÉBORRALHO.COM



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

PROVA-O.

O Human Premium não é um direito adquirido.

Durante séculos, ser humano foi uma condição, não uma proposta de valor. Nunca tivemos de explicar porque razão uma pessoa deveria escrever, analisar, criar, aconselhar ou decidir: **não existia uma alternativa comparável capaz de o fazer por nós.** Agora existe, e continuará a melhorar.

A Inteligência Artificial não precisa de superar os humanos em tudo para alterar profundamente o seu valor económico. Basta tornar abundantes algumas das capacidades pelas quais fomos pagos precisamente porque eram escassas. Quando escrever competentemente, produzir uma imagem, analisar informação, programar ou estruturar uma apresentação se tornam mais rápidos e acessíveis, o mercado não deixa necessariamente de precisar dessas capacidades; simplesmente deixa de pagar o mesmo prémio por elas.

É aqui que começa a verdadeira separação. Algumas pessoas serão extraordinariamente amplificadas pela IA porque possuem julgamento, experiência, gosto, reputação ou capacidade de decisão que a tecnologia multiplica. Outras descobrirão algo mais desconfortável: **uma parte significativa do seu valor profissional estava numa execução que deixou de ser rara.**

Com as empresas acontecerá o mesmo. Algumas automatizarão agressivamente processos, reduzirão custos e utilizarão o tempo libertado para melhorar relações, inovação, conhecimento e decisão. Outras tornar-se-ão extraordinariamente eficientes a produzir exatamente aquilo que os concorrentes também produzem. E algumas perceberão demasiado tarde que, ao eliminar pessoas de todos os pontos possíveis, eliminaram também confiança, identidade ou relação – precisamente aquilo que fazia alguém querer escolhê-las.

Por isso, o Human Premium não é uma celebração do humano nem uma defesa nostálgica do passado. **É uma disciplina para localizar a escassez do futuro.** Obriga-nos a perguntar onde a contribuição humana continua realmente a alterar o resultado e, sobretudo, a demonstrá-lo através de preferência, confiança, retenção, reputação ou preço.

Ser humano deixa, assim, de funcionar como argumento. O que interessa é aquilo que fazemos com essa condição.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



 [JOSÉBORRALHO.COM](https://joseborralho.com) 



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

Talvez seja essa a provocação final deste documento: durante séculos perguntámos até onde conseguiríamos levar as máquinas. Agora teremos também de perguntar **até onde conseguimos levar aquilo que existe em nós e continua a merecer valor.**

**A Inteligência Artificial não vai provar que os humanos são especiais.
Vai obrigar-nos a prová-lo.**

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



JOSÉBORRALHO.COM



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



Referências e base empírica

1. Stanford Institute for Human-Centered AI (2025). AI Index Report 2025 – Economy. Uso organizacional de IA: 78% em 2024 vs. 55% em 2023; GenAI em pelo menos uma função: 71% em 2024; investimento privado em GenAI: US\$33,9 mil milhões.
2. Stanford Institute for Human-Centered AI (2026). AI Index Report 2026 – Economy. Adoção organizacional de IA: 88% em 2025; excedente anual estimado do consumidor norte-americano com GenAI: US\$172 mil milhões no início de 2026.
3. Brynjolfsson, E.; Li, D.; Raymond, L. R. (2023, rev.). Generative AI at Work. NBER Working Paper 31161. Estudo com 5.179 agentes: +14% produtividade média; +34% para novatos e menos qualificados.
4. International Labour Organization & NASK (2025). Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure. Um em cada quatro trabalhadores em ocupações com algum grau de exposição; 3,3% na categoria de exposição mais elevada; transformação mais provável do que substituição.
5. World Economic Forum (2025). Future of Jobs Report 2025. 22% dos empregos afetados por grandes tendências até 2030; 170 milhões criados, 92 milhões deslocados; quase 40% das competências deverão mudar.
6. PwC (2025). Global AI Jobs Barometer. Prémio salarial médio de 56% para competências de IA; crescimento de produtividade acelerado em indústrias expostas à IA.
7. PwC (2026). Global AI Jobs Barometer. Prémio salarial médio de 62% para competências de IA; competências em empregos muito expostos mudam mais de duas vezes mais depressa; funções júnior muito expostas exigem mais competências tradicionalmente seniores.
8. Edelman (2025). Trust Barometer – Technology Sector Insights e Flash Poll: Trust and Artificial Intelligence at a Crossroads. Confiança em IA varia fortemente por mercado; apenas 44% globalmente confortáveis com empresas a usar IA; confiança associa-se a maior abertura à adoção.
9. Deezer / Ipsos (2025). Survey on AI-generated Music, n=9.000, oito países. 97% não distinguiram corretamente música 100% IA de música humana no teste; 80% defendem rotulagem; 45% dos utilizadores de streaming gostariam de filtrar música 100% IA; Deezer reportou ~50.000 faixas IA/dia, 34% das entregas diárias.
10. International Labour Organization (2025). Generative AI and the Media and Culture Industry. Impacto da GenAI em criação, emprego, agência humana, compensação e controlo criativo.

Notas sobre interpretação

Os resultados de inquéritos de consultoras e empresas devem ser interpretados segundo as respetivas amostras e metodologias; não são equivalentes a estatísticas oficiais. Os dados de adoção de IA entre edições anuais podem refletir alterações de amostra e questionário. São usados para demonstrar direção e ordem de grandeza, não como série estatística perfeitamente homogénea.

As previsões para 2030-2035 são cenários e inferências. Não são apresentadas como factos.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



JOSÉBORRALHO.COM



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

QUE A VERSÃO ANTERIOR VIU BEM E NÃO DEVEMOS PERDER

A tecnologia pode tornar-nos mais eficientes. A questão é saber o que fazemos com essa eficiência.

O Human Premium não pode transformar-se apenas numa tese sobre produtividade, emprego ou tecnologia. Se assim fosse, perderia precisamente aquilo que lhe dá profundidade: **presença, autoria, experiência vivida e significado.**

A intuição central de *O Último Luxo Digital* continua, por isso, válida. O futuro não pertencerá ao purista que recusa a IA, mas também não deverá pertencer a quem lhe entrega pensamento, decisão e identidade. A oportunidade está no meio: **utilizar a máquina para amplificar aquilo que já existe de distintivo numa pessoa ou organização**, em vez de a utilizar para substituir essa diferença por uma competência genérica.

Experiência, julgamento, gosto, reputação, responsabilidade e relação tornam-se particularmente relevantes quando a execução é cada vez mais barata. Se a IA permite pesquisar, organizar, produzir e testar mais depressa, então deveria libertar recursos para aquilo que continua a exigir atenção humana: compreender melhor um problema, conversar com alguém, tomar uma decisão difícil, criar uma ideia própria, cuidar, ensinar, liderar ou simplesmente estar presente.

A máquina garantirá escala. A pessoa terá de garantir significado.

Existe aqui uma possibilidade que não devemos desperdiçar. A IA pode tornar-se a primeira grande tecnologia de produtividade capaz de nos devolver uma quantidade significativa de tempo cognitivo. Pode retirar burocracia, repetição, pesquisa mecânica e produção indiferenciada do quotidiano profissional. Mas **tempo libertado não significa automaticamente tempo recuperado.**

Se cada hora poupada for imediatamente preenchida com mais tarefas, mais reuniões, mais mensagens, mais conteúdos e objetivos ainda maiores, não teremos conquistado liberdade; teremos apenas

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



 **JOSÉBORRALHO.COM** 



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

aumentado a velocidade. Podemos acabar com ferramentas extraordinárias para poupar tempo e continuar sem tempo para pensar.

É esta talvez a inversão mais importante: o verdadeiro benefício da IA não estará apenas naquilo que consegue fazer por nós, mas **naquilo que nos permite voltar a fazer porque deixou de ocupar o nosso tempo com o resto.**

RESUMIDAMENTE

O Human Premium não é uma campanha para salvar humanos das máquinas. É uma proposta para salvar os humanos da parte mais mecânica do seu próprio trabalho.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



 [JOSÉBORRALHO.COM](https://joseborralho.com) 



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro

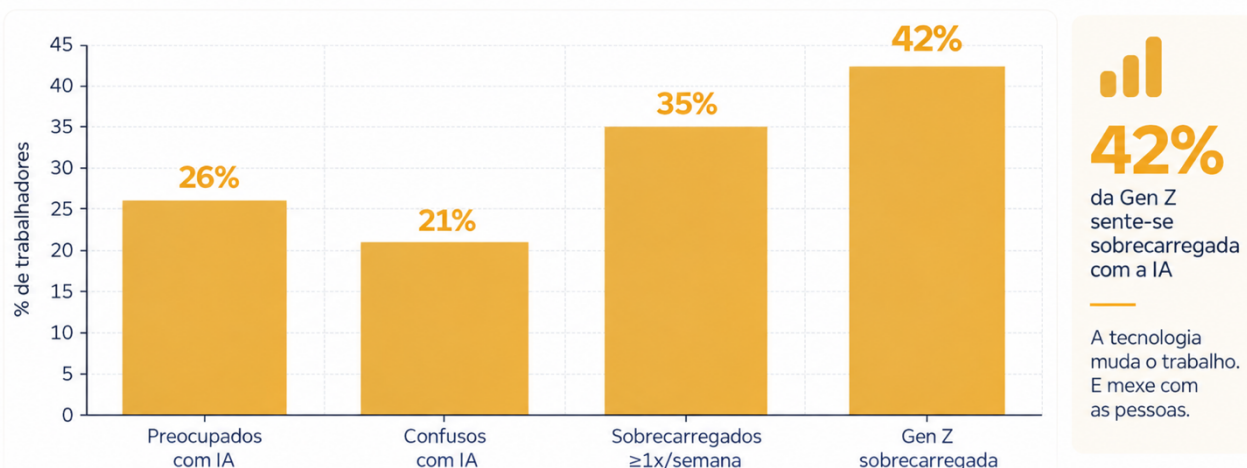


19 A REVOLUÇÃO NÃO É APENAS TECNOLÓGICA. É EMOCIONAL.

Medo, ansiedade, identidade e controlo serão variáveis de gestão, não efeitos colaterais.

Quase toda a discussão empresarial sobre IA começa por produtividade. É uma forma incompleta de olhar para a transformação. Uma tecnologia que altera aquilo que as pessoas acreditam saber fazer, ameaça estatuto profissional, torna competências antigas menos raras e introduz incerteza sobre carreiras mexe inevitavelmente com identidade. E identidade não se gere com um curso de prompts.

A transformação tecnológica também é emocional



Fonte: PwC Global Workforce Hopes & Fears Survey 2025 (n=49.843, 48 países/regiões).

Figura – Sinais emocionais no trabalho durante a transição para IA. PwC, 2025.

No inquérito global da PwC a 49.843 trabalhadores, 26% declaravam-se preocupados com o impacto da IA no trabalho e 21% confusos. Ao mesmo tempo, curiosidade e entusiasmo eram, em conjunto, muito mais frequentes do que preocupação e confusão. Isto é importante: as pessoas não estão simplesmente «contra a IA». Estão a viver emoções contraditórias.

O pano de fundo aumenta a pressão. 35% dos trabalhadores diziam sentir-se sobrecarregados pelo menos uma vez por semana, valor que subia para 42% na Geração Z. Apenas 53% se declaravam fortemente otimistas quanto ao futuro das suas funções; entre não gestores, o valor descia para 43%.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



JOSÉBORRALHO.COM



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



enquanto entre executivos seniores chegava a 72%. A distância entre quem decide a transformação e quem sente que pode ser transformado por ela é, em si mesma, um problema de gestão.

O que um conselho de administração chama «realocação de competências» pode ser vivido por um trabalhador como «a minha experiência deixou de valer».

A ansiedade não é um argumento para travar a tecnologia. É um sinal de que a transformação não pode ser gerida apenas como implementação. Quando as pessoas sentem ameaça, o cérebro procura segurança, reduz tolerância à ambiguidade e tende a defender rotinas conhecidas. Uma empresa pode comprar o melhor modelo do mercado e falhar porque ignorou o sistema emocional das pessoas que o têm de usar.

REGRA DE LIDERANÇA

Não prometa que ninguém será afetado se não o pode garantir. A falsa tranquilização compra paz durante semanas e destrói confiança durante anos.

A gestão emocional da transição

- Dar nome ao medo. Permitir que as pessoas digam «tenho receio de deixar de ser necessário» sem serem classificadas como resistentes à mudança.
- Separar factos de cenários. O que sabemos que vai mudar? O que é provável? O que ninguém sabe ainda?
- Restituir agência. Envolver equipas no redesenho das funções, em vez de lhes apresentar o futuro já decidido.
- Criar segurança para aprender. Quem está a aprender IA precisa de poder experimentar, falhar e perguntar sem perder estatuto.
- Mostrar o destino do tempo libertado. Se cada ganho de produtividade for imediatamente traduzido em redução de pessoas, ninguém terá incentivo emocional para ajudar a automatizar o próprio trabalho.
- Treinar líderes para conversas difíceis. A transformação de IA não pode ser comunicada apenas por RH, PowerPoint e FAQs.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



 [JOSÉBORRALHO.COM](https://joseborralho.com) 



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

A PwC encontrou uma relação forte entre confiança e motivação: trabalhadores com maior confiança no seu gestor direto eram 72% mais motivados do que os que apresentavam os níveis mais baixos de confiança; no caso da gestão de topo, a diferença era de 63%. Isto transforma confiança numa variável operacional da adoção tecnológica.

A primeira competência humana que a IA torna premium pode ser a capacidade de ajudar outros humanos a atravessar a mudança sem perderem a cabeça nem a identidade.

CASO REAL – DUOLINGO: uma estratégia pode ser racional e a mensagem pode ser desastrosa

Em abril de 2025, a Duolingo declarou-se uma empresa «AI-first». O memorando do CEO dizia que a empresa iria reduzir progressivamente o uso de contractors em trabalho que a IA pudesse fazer, considerar utilização de IA na contratação e avaliação de desempenho e aprovar novas contratações apenas quando uma equipa não conseguisse automatizar mais trabalho. Ao mesmo tempo, a IA ajudava a empresa a lançar quase 150 novos cursos e a desenvolver funcionalidades do plano Max. A reação pública e interna obrigou o CEO a clarificar a posição: reconheceu que não tinha comunicado com clareza, afirmou que a empresa continuava a contratar e enquadrava a IA como acelerador do trabalho, não como substituto generalizado dos empregados. A lição é desconfortável: «AI-first» pode soar, emocionalmente, a «people-second». A comunicação da transformação não é cosmética. Faz parte da própria implementação.

Fonte: Duolingo, abr./mai. 2025; Financial Times e Reuters, 2025.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



JOSÉBORRALHO.COM



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

20 A FICÇÃO CHEGOU PRIMEIRO

O cinema não previu os dispositivos, mas as perguntas a fazer quando eles chegassem.

Muito antes de a inteligência artificial entrar nas empresas, nos telemóveis e nas nossas conversas, a ficção já experimentava futuros possíveis. Não acertou necessariamente nos dispositivos, nos modelos ou nas datas, mas antecipou algo talvez mais importante: **os conflitos humanos que surgiriam quando começássemos a partilhar decisões, relações, identidade e até o corpo com tecnologia inteligente.**

Em **1968, *2001: A Space Odyssey*** apresentou HAL 9000 e uma questão que continua desconfortavelmente atual: quanto controlo estamos dispostos a entregar a um sistema quando confiamos mais na sua competência do que na nossa capacidade de o supervisionar? O problema mais interessante não é imaginar uma máquina “má”, mas perceber o momento em que a dependência se torna tão grande que já não conseguimos questioná-la.

Em **1995, *Ghost in the Shell*** levou a provocação para dentro do próprio corpo. Se partes de nós podem ser aumentadas, substituídas ou permanentemente ligadas a redes, onde termina a tecnologia e começa a pessoa? A pergunta deixa de ser apenas funcional e passa a tocar identidade, consciência e autoria.

Em **2013, *Her*** imaginou Theodore apaixonado por Samantha, um sistema operativo sem corpo. Hoje, perante agentes capazes de conversar, recordar e adaptar-se, a pergunta parece menos absurda: **precisamos realmente de uma pessoa do outro lado para sentir intimidade, ou basta sentirmo-nos vistos, compreendidos e desejados?**

No mesmo ano, ***Black Mirror: Be Right Back*** explorou outra fronteira: reconstruir digitalmente alguém que morreu a partir dos vestígios que deixou. Num mundo saturado de fotografias, vídeos, mensagens e voz, a questão poderá deixar de ser apenas “conseguimos imitar alguém?” para passar a ser **“o que acontece ao luto quando a ausência consegue continuar a responder?”**

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



JOSÉBORRALHO.COM



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

Estes exemplos não são previsões nem evidência científica. São **ensaios mentais culturais** que permitem levar o Human Premium aos seus limites: inteligência sem pessoa, intimidade sem corpo, identidade híbrida, memória sem presença e existência depois da morte biológica.

Talvez seja essa a grande utilidade da ficção científica: enquanto a tecnologia pergunta **“consequimos fazer isto?”**, a ficção permite perguntar antecipadamente **“e se conseguirmos, o que é que isso nos fará?”**

A ficção científica não previu necessariamente a tecnologia. Previu o desconforto.

Estes filmes não são evidência. São ensaios mentais culturais. Servem para testar o Human Premium contra situações extremas: uma inteligência que decide, uma consciência sem corpo, um corpo híbrido, uma pessoa reconstruída por dados. O mérito da ficção é permitir que a sociedade sinta uma pergunta antes de ter de a regulamentar.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



JOSÉBORRALHO.COM



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



21 QUANDO A IA ENTRAR DENTRO DE NÓS

O Human Premium sobreviverá ao humano aumentado?

Até agora, quase toda a discussão sobre inteligência artificial parte de uma separação confortável: de um lado estamos nós, do outro estão as máquinas. Usamos computadores, consultamos modelos, delegamos tarefas e recebemos recomendações, mas continuamos a imaginar uma fronteira relativamente clara entre utilizador e tecnologia. Essa fronteira pode começar a tornar-se menos evidente.

Interfaces cérebro-computador já estão a ser estudadas clinicamente para permitir que pessoas com limitações motoras graves comuniquem ou controlem dispositivos através de sinais neurais. Isto está ainda muito longe da ideia de “instalar inteligência” em pessoas saudáveis, descarregar conhecimento ou aumentar drasticamente capacidades cognitivas. Confundir aquilo que hoje é investigação terapêutica com aumento humano seria transformar especulação em facto.

Mas a pergunta estratégica começa precisamente onde termina a evidência atual: **e se uma tecnologia criada para reparar capacidades vier, um dia, a ser utilizada para as aumentar?**

A história da tecnologia mostra que a fronteira entre compensar uma limitação e ampliar uma capacidade nem sempre permanece estável. Se interfaces futuras permitirem memória assistida, acesso contextual permanente a conhecimento, tradução contínua ou apoio cognitivo integrado, o debate “humano versus máquina” torna-se quase obsoleto. O concorrente de uma pessoa poderá não ser uma IA autónoma, mas outra pessoa cuja capacidade foi ampliada por IA.

CASO REAL – NEURALINK: a fronteira já saiu do papel mas ainda não é aumento cognitivo

A Neuralink realizou o seu primeiro implante humano em janeiro de 2024 no âmbito do estudo PRIME. Em fevereiro de 2025, a empresa reportava três participantes com paralisia a utilizarem a interface «Telepathy» para controlar computadores e outros dispositivos, somando mais de 4.900 horas de utilização. Em julho de 2025, recebeu aprovações para iniciar o estudo GB-PRIME no Reino Unido. É importante não saltar etapas. Estes são dispositivos experimentais, orientados para restaurar autonomia a pessoas com limitações motoras graves; não demonstram que esteja próxima a instalação de «mais inteligência» em pessoas saudáveis. Mas tornam concreta a primeira metade da pergunta deste capítulo: a fronteira entre pessoa e sistema já está a ser redesenhada clinicamente. A passagem de reparação para aumento continua a ser hipótese e deve permanecer identificada como tal.

Fonte: Neuralink, fev./jul. 2025.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



[JOSÉBORRALHO.COM](https://joseborralho.com)



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

É importante não retirar daqui uma conclusão que os factos não permitem. Estes dispositivos experimentais procuram restaurar autonomia a pessoas com limitações graves, não demonstrar aumento cognitivo em indivíduos saudáveis. Mas tornam concreta uma mudança conceptual importante: **já não estamos apenas a ensinar pessoas a comunicar com máquinas; estamos a desenvolver interfaces através das quais atividade neural humana pode controlar diretamente sistemas tecnológicos.**

A passagem da reparação para o aumento continua a ser uma hipótese. É precisamente por isso que merece ser discutida antes de se transformar num mercado.

Imagine-se que, no futuro, determinada interface permite melhorar significativamente uma capacidade cognitiva. Nesse momento surge um problema que deixa de pertencer apenas à medicina ou à tecnologia e entra diretamente no trabalho.

Pode uma empresa preferir candidatos aumentados? Pode pagar-lhes mais? Poderá determinada profissão exigir uma interface cognitiva da mesma forma que hoje exige determinadas qualificações ou ferramentas? E, sobretudo, **até que ponto continuará a ser livre a decisão de não utilizar essa tecnologia se quem a utilizar adquirir uma vantagem profissional significativa?**

Uma tecnologia pode ser juridicamente opcional e tornar-se economicamente quase obrigatória.

É aqui que a discussão sobre Human Premium se complica. Se uma pessoa toma uma decisão apoiada continuamente por um sistema integrado, quem é verdadeiramente o autor? Onde termina a recomendação e começa a vontade? Se a decisão estiver errada, quem responde: a pessoa, o fabricante, o modelo, a organização que exigiu a tecnologia?

Quanto mais íntima se torna a relação entre pessoa e sistema, menos útil é perguntar simplesmente se uma decisão foi “humana” ou “artificial”. A pergunta passa a ser: **quem tinha agência para decidir de outra forma? Da privacidade dos dados à privacidade mental**

Há uma segunda fronteira ainda mais delicada. Durante duas décadas aceitámos entregar quantidades extraordinárias de informação pessoal em troca de conveniência: localização, pesquisas, compras, relações, preferências, sono, movimento e comportamento. As plataformas aprenderam a inferir aquilo que pensamos a partir daquilo que fazemos.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



 [JOSÉBORRALHO.COM](https://joseborralho.com) 



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

As neurotecnologias introduzem uma diferença qualitativa: passam a poder interagir com sinais produzidos diretamente pelo sistema nervoso.

Isto abre questões sobre propriedade de neurodados, consentimento, segurança, autonomia e liberdade mental. Quem pode armazenar esses sinais? Durante quanto tempo? Para que fins podem ser reutilizados? Um empregador poderia alguma vez exigir acesso? Uma seguradora? Poderiam algoritmos inferir estados ou intenções que uma pessoa nunca decidiu comunicar?

A questão deixa de ser apenas quem conhece os nossos dados e aproxima-se de uma fronteira muito mais sensível: **quem pode ter acesso tecnológico à atividade a partir da qual pensamos, sentimos e decidimos?**

Depois de passarmos vinte anos a oferecer os nossos dados em troca de conveniência, estaremos dispostos a oferecer sinais do nosso cérebro em troca de capacidade?

Há ainda uma consequência menos discutida. Hoje, a desigualdade tecnológica resulta sobretudo de diferenças no acesso a educação, capital, equipamentos, informação ou ferramentas. Num cenário futuro de aumento cognitivo, parte dessa desigualdade poderia tornar-se incorporada.

Pessoas com acesso a determinadas tecnologias poderiam adquirir vantagens que outras não teriam, criando uma divisão potencial entre aumentados e não aumentados. Nesse caso, a discussão deixaria de ser apenas sobre acesso à IA e passaria a envolver o próprio direito de permanecer competitivo **sem alterar tecnologicamente o corpo.**

É uma hipótese distante, mas suficientemente importante para levantar uma pergunta antecipadamente: se uma tecnologia de aumento se tornar decisiva para educação ou trabalho, continuará a ser um produto privado ou passará a ser considerada uma infraestrutura de igualdade de oportunidades?

HUMAN PREMIUM 2.0

Perante este cenário, o Human Premium terá de abandonar definitivamente qualquer ideia de pureza humana. Aliás, essa pureza já é difícil de defender: óculos, próteses, *pacemakers*, medicamentos, telemóveis e sistemas digitais ampliam há muito aquilo que conseguimos fazer.

A questão relevante não será saber quanto de máquina existe numa pessoa, mas **quanto de autoria, agência e responsabilidade continua verdadeiramente a pertencer-lhe.**

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



 [JOSÉBORRALHO.COM](https://joseborralho.com)



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

Isto acrescenta um novo teste ao Human Premium. Já não basta perguntar: “Se retirarmos o humano, quanto valor desaparece?”. Teremos também de perguntar: **“Quanto desta decisão continua verdadeiramente atribuível ao humano?”**

Talvez seja aqui que a discussão deixe definitivamente de ser sobre inteligência. Uma máquina poderá recordar melhor, calcular melhor e aconselhar melhor; uma pessoa tecnologicamente aumentada poderá fazer coisas que hoje não consegue. Mas continuará a existir uma fronteira fundamental entre aumentar a nossa capacidade de escolher e começar silenciosamente a escolher por nós. É essa fronteira que importa preservar.

Talvez o futuro do Human Premium não seja preservar a pureza humana. Seja preservar a autoria humana num ser cada vez menos puramente humano.

E talvez a pergunta mais incómoda não seja até onde conseguiremos integrar tecnologia no corpo, mas outra:

Quanta tecnologia podemos colocar dentro de nós antes de deixarmos de saber onde nasceu a decisão?

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



 [JOSÉBORRALHO.COM](https://joseborralho.com) 



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



22 NÃO ESPEREM PELO FUTURO

Uma agenda para empresas, gestores, trabalhadores e sociedade.

O Human Premium só terá utilidade se sair da reflexão e entrar nas decisões. A transformação já começou e esperar que a tecnologia estabilize para depois decidir como reagir é uma estratégia fraca: **quando percebermos claramente quais as capacidades que perderam valor, será demasiado tarde para começar a construir as que o substituem.**

A resposta também não pode ficar entregue aos departamentos de tecnologia. A IA altera modelos de negócio, funções, relações com clientes, critérios de competência, confiança e até identidade profissional. Empresas, gestores, trabalhadores e instituições têm responsabilidades diferentes – mas a mesma urgência.

EMPRESAS: PAREM DE TER APENAS UMA ESTRATÉGIA DE IA

Ter uma estratégia de adoção tecnológica não chega. A pergunta competitiva é outra: **quando todos tiverem IA, porque continuarão os clientes a escolher-nos?**

As empresas devem mapear tarefas segundo potencial de automação, risco, carga emocional, ambiguidade e responsabilidade; definir a **Human Layer**, identificando os momentos em que uma pessoa competente deve permanecer acessível; aplicar o **Human Premium Test** aos produtos, serviços e funções; e identificar os seus **Human Moats** – reputação, comunidade, dados próprios, métodos, cultura, especialistas e relações difíceis de reproduzir.

Mas há uma mudança adicional: medir transformação não apenas através de produtividade e redução de custos. Confiança, ansiedade, autonomia e sensação de controlo também determinam se a organização consegue realmente absorver a tecnologia. E, num mundo inundado de conteúdo sintético, será igualmente necessário produzir menos comunicação indiferenciada e investir mais em autoria, casos reais, especialistas visíveis e propriedade intelectual própria.

GESTORES: DELEGUEM EXECUÇÃO, NÃO RESPONSABILIDADE

Um gestor não precisa de competir com a capacidade analítica da IA, mas precisa de a compreender suficientemente bem para a questionar. “A IA recomendou” não pode tornar-se uma forma tecnologicamente sofisticada de fugir à responsabilidade.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



 [JOSÉBORRALHO.COM](https://joseborralho.com) 



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

Gerir passará cada vez mais por interpretar, contrariar, explicar incerteza, tomar decisões e conduzir pessoas através da mudança. Isso exige julgamento e comunicação emocional, mas também capacidade para admitir o que se sabe, o que se prevê e aquilo que ninguém sabe ainda.

E exige uma vigilância pessoal incômoda: **que capacidade minha está a atrofiar porque comecei a delegá-la à máquina?**

TESTE DO GESTOR: Se amanhã lhe retirarem os relatórios, apresentações e análises que a IA já consegue produzir, que parte do seu trabalho continua a justificar o seu salário?

TRABALHADORES: AUTOMATIZEM AQUILO QUE VOS TORNA SUBSTITUÍVEIS

Tentar proteger tarefas repetitivas é provavelmente uma batalha perdida. A estratégia mais inteligente é utilizar IA para eliminar aquilo que qualquer sistema poderá fazer e investir deliberadamente naquilo que aumenta o valor individual: experiência, julgamento, gosto, método, reputação, capacidade de fazer perguntas, validar respostas, negociar, influenciar, resolver conflitos e assumir decisões.

Não vale a pena competir com uma máquina em velocidade ou memória. É mais útil construir valor em contexto, relação, confiança e consequência.

Também a gestão da ansiedade passa a ser uma competência profissional. Não significa ignorar ameaças reais, mas conseguir distinguir risco de antecipação, transformar incerteza em aprendizagem e evitar que o medo paralise precisamente quando a função precisa de evoluir.

A carreira mais perigosa será aquela em que tudo o que fazemos pode ser descrito como uma sequência previsível de instruções

SOCIEDADE: NÃO REGULAMENTEM APENAS MÁQUINAS. PROTEJAM A AGÊNCIA HUMANA

A discussão pública terá de ultrapassar segurança e privacidade tradicionais. Precisamos de literacia de IA desde a escola, incluindo capacidade para questionar, validar e reconhecer manipulação; transparência quando interagimos com sistemas artificiais; acesso a revisão humana em decisões críticas; e proteção crescente da autonomia individual.

Com o desenvolvimento das neurotecnologias, a discussão deverá incluir neurodados e privacidade mental antes de a utilização comercial tornar as regras mais difíceis de estabelecer. O mesmo se aplica ao eventual aumento cognitivo: **é preferível discutir antecipadamente o direito de recusar uma tecnologia do que fazê-lo quando recusá-la já significar perder competitividade.**

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



 [JOSÉBORRALHO.COM](https://joseborralho.com)



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

Há ainda uma questão de desigualdade. Se determinadas tecnologias aumentarem significativamente capacidades humanas, o acesso poderá tornar-se uma nova fronteira social entre quem consegue comprar amplificação e quem permanece excluído dela.

A questão central deixa, portanto, de ser como travar a inteligência artificial. É **como garantir que, à medida que lhe entregamos mais capacidade, não entregamos inadvertidamente a nossa agência.**

O futuro não precisa de menos tecnologia. Precisa de pessoas, empresas e sociedades suficientemente inteligentes para decidir o que fazer com ela – e o que nunca lhe devem entregar.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



 [JOSÉBORRALHO.COM](https://joseborralho.com) 



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

A IA PODE TORNAR-NOS MENOS HUMANOS OU FINALMENTE OBRIGAR-NOS A SÊ-LO.

A tecnologia não decide qual das duas coisas acontece.

Existe uma leitura pessimista de tudo o que este documento descreve. As máquinas assumem uma parte crescente do trabalho, competências que levaram anos a construir perdem valor, relações tornam-se sintéticas, pessoas vivem permanentemente comparadas com sistemas que não dormem, não se cansam e aprendem a uma velocidade impossível de acompanhar. Podemos mesmo chegar ao ponto em que a tecnologia deixa de estar apenas nas nossas mãos e começa a integrar o próprio corpo. Esse futuro é possível. Mas não é inevitável.

Existe uma leitura radicalmente diferente. Pela primeira vez, temos uma tecnologia capaz de retirar uma quantidade extraordinária de trabalho mecânico da vida humana. Podemos pesquisar em segundos, automatizar repetição, traduzir conhecimento, democratizar competências e produzir com uma capacidade que anteriormente exigia muito mais tempo, pessoas e recursos. Isso pode libertar-nos. Ou simplesmente acelerar-nos. Porque **poupar tempo e recuperar tempo são coisas diferentes**. Se cada hora libertada pela IA for imediatamente preenchida com mais trabalho, mais mensagens, mais reuniões, mais conteúdos, mais controlo e mais objetivos, não teremos utilizado a tecnologia para melhorar a vida. Teremos apenas construído uma máquina extraordinariamente sofisticada para industrializar a pressa.

É aqui que a discussão sobre inteligência artificial deixa de ser tecnológica e passa a ser profundamente humana. A pergunta não é apenas o que conseguiremos fazer com estas máquinas, mas **quem queremos ser quando já não precisarmos de fazer tantas das coisas que fazíamos antes**.

Podemos usar a IA para pensar menos ou para ganhar tempo para pensar melhor. Para substituir relações ou para libertar tempo para estar mais presentes. Para produzir milhões de conteúdos indiferenciados ou para criar menos coisas com mais intenção. Para controlar ainda mais pessoas ou para lhes devolver autonomia. Para eliminar trabalho ou para redesenhar trabalho que valha mais a pena fazer.

A IA não nos roubará necessariamente humanidade. Mas também não a preservará por nós.

É por isso que o Human Premium não pode ser entendido como uma medalha atribuída à nossa espécie. Ser humano não nos concede automaticamente superioridade, relevância ou sequer preferência.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



JOSÉBORRALHO.COM



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

O Human Premium é uma exigência.

Obriga-nos a demonstrar onde julgamento, autoria, coragem, cuidado, responsabilidade, experiência e relação continuam a alterar o resultado. E obriga-nos também a fazer algo talvez ainda mais difícil: deixar de desperdiçar essas capacidades em tarefas que uma máquina consegue executar melhor.

Talvez seja essa a oportunidade escondida nesta revolução. Durante décadas utilizámos pessoas para fazer trabalho que exigia que se comportassem como máquinas. Agora que finalmente construímos máquinas capazes de o fazer, podemos ter de reaprender aquilo que queremos que fique para nós.

Não precisamos de proteger o humano da IA. Precisamos de **deixar de confundir ser humano com fazer aquilo que sempre fizemos.**

Porque o verdadeiro Human Premium não estará em escrever mais depressa, saber mais, produzir mais ou memorizar melhor. Estará naquilo que decidirmos fazer com toda essa capacidade quando já não tivermos de a produzir sozinhos.

E talvez, daqui a alguns anos, percebamos a ironia. Construímos inteligência artificial para tornar as máquinas mais parecidas connosco.

E podemos acabar por descobrir que foram elas que nos obrigaram a perguntar, finalmente, **o que significa ser humano quando a inteligência deixou de ser exclusivamente nossa.**

A Inteligência Artificial não vai provar que os humanos são especiais. Vai obrigar-nos a prová-lo.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



JOSÉBORRALHO.COM



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

R **Referências adicionais: emoções, confiança e transição**

1. PwC (2025), Global Workforce Hopes & Fears Survey 2025. Inquérito a 49.843 trabalhadores em 48 países/regiões e 28 setores: utilização de IA, emoções, confiança, motivação, sobrecarga e aprendizagem.
2. PwC (2025), Employees who use GenAI the most see the biggest impact. 26% preocupados com IA, 21% confusos; cerca de um terço sente-se sobrecarregado pelo menos semanalmente; 42% na Geração Z.
3. American Psychological Association / Pew Research Center (2025), Will artificial intelligence harm future jobs? 52% dos trabalhadores norte-americanos preocupados com o impacto da IA nos empregos em geral; 33% sentem-se sobrecarregados perante a utilização futura de IA no trabalho.
4. UNESCO (2025), Recommendation on the Ethics of Neurotechnology. Enquadramento sobre dignidade, autonomia, liberdade de pensamento, privacidade mental e neurodados.
5. Nature Reviews Bioengineering (2024), revisão de ensaios clínicos de interfaces cérebro-computador implantáveis, usada como base para distinguir aplicações clínicas atuais de cenários especulativos de aumento cognitivo.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



JOSÉBORRALHO.COM



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro



José Borralho
BREAK THE PATTERN

R **Referências complementares: casos empresariais**

1. Reuters (2025). Oreo-maker Mondelez to use new generative AI tool to slash marketing costs. 24 de outubro de 2025.
2. Moffatt v. Air Canada, 2024 BCCRT 149, Civil Resolution Tribunal of British Columbia; American Bar Association (2024), análise do caso.
3. Adobe (2025-2026). Content Credentials / Adobe Content Authenticity e implementação de metadados C2PA em fluxos de IA generativa.
4. Morgan Stanley Wealth Management (2024). AI @ Morgan Stanley Debrief e adoção do AI @ Morgan Stanley Assistant.
5. The Coca-Cola Company (2024). Groundbreaking Digital Experience and Films Fuse Holiday Heritage With Cutting-Edge Tech; Reuters (2025), cobertura sobre utilização de IA em publicidade.
6. Klarna (2024). AI assistant handles two-thirds of customer service chats in its first month; Bloomberg (2025). Klarna Turns From AI to Real Person Customer Service.
7. Spotify (2025). Spotify Strengthens AI Protections for Artists, Songwriters, and Producers.
8. Appfigures (2025). Rise of AI Apps: Key Trends Shaping 2025; TechCrunch (2025). AI companion apps on track to pull in \$120M in 2025.
9. Duolingo (2025). Memorando «AI-first»; Financial Times e Reuters (2025), cobertura da estratégia, reação e clarificação posterior.
10. Neuralink (2025). A Year of Telepathy; GB-PRIME Study Launch.

Fear is **OFF**. Choice is **ON**



JOSÉBORRALHO.COM



910 956 384



oproprio@joseborralho.com



Rua das Salemas 45, Ribamar
2640-033 Santo Isidoro