

TECH REALITY CHECK 26

QUÃO TECNOLOGICAMENTE PREPARADAS ESTÃO
AS ORGANIZAÇÕES EUROPEIAS EM 2026?



Conteúdo

1	Introdução	3
2	Controlo sobre o ecossistema digital: custos, valor e dívida técnica	4
3	Soberania digital: dependências, riscos e resiliência	8
4	Colaboração em ecossistemas de dados: ambição vs. realidade	13
5	Agilidade numa organização orientada pela IA: pessoas, cultura e adoção	17
6	Conclusões e recomendações	21
	Sobre a Conclusion	24

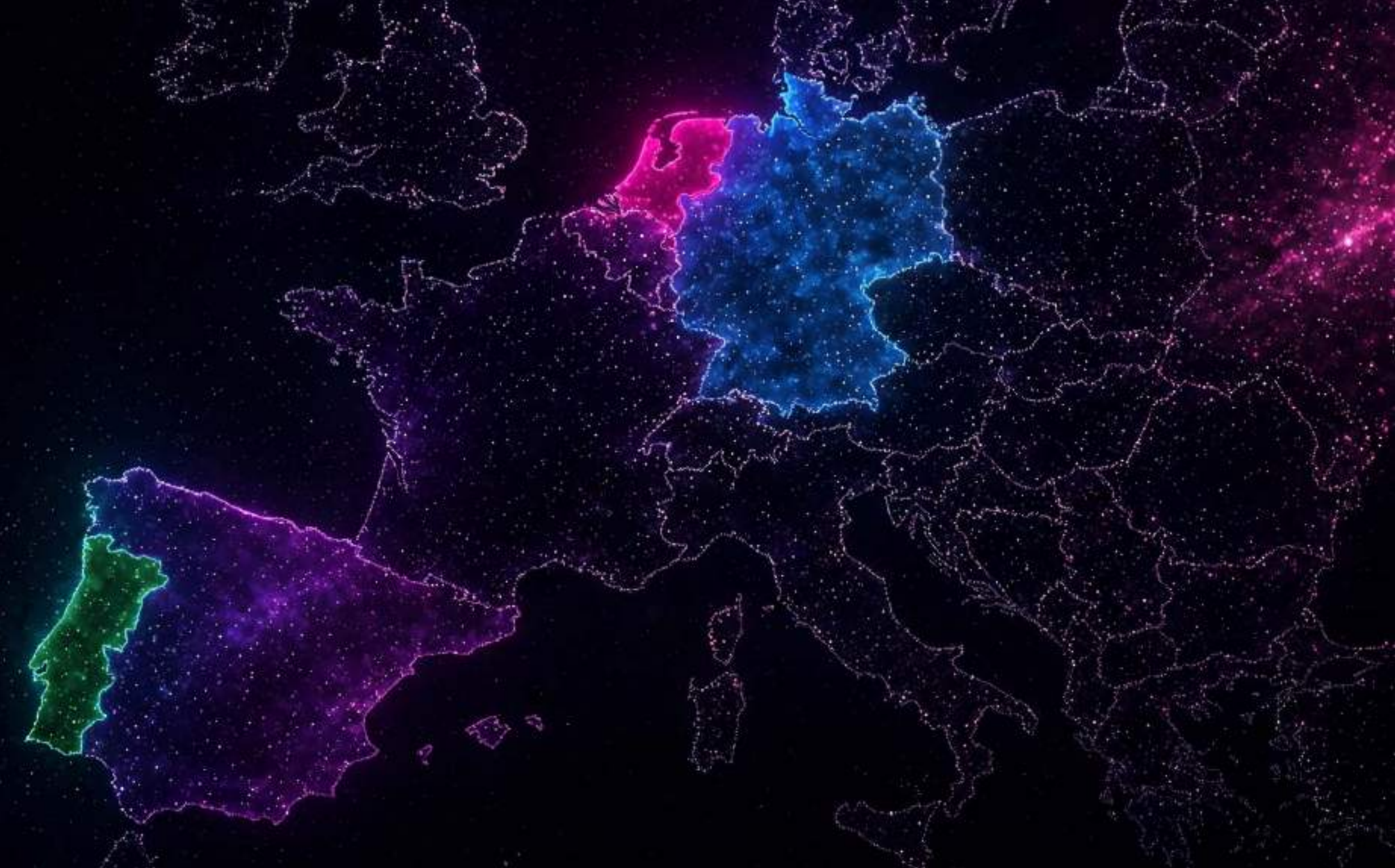
INTRODUÇÃO

Ano após ano, as organizações em toda a Europa investem em novas tecnologias. Mas terão verdadeiramente controlo sobre elas? Compreendem quanto custam, que valor entregam e o que aconteceria se um fornecedor crítico desaparecesse amanhã? E traduzem realmente a tecnologia em novas formas de trabalhar, ou tudo se resume a fazer as mesmas coisas com mais eficiência?

A ascensão da Inteligência Artificial (IA), a crescente pressão geopolítica sobre a soberania digital e uma consciência cada vez maior da dependência das organizações face às Big Tech tornam fundamental que as organizações mantenham o controlo do seu próprio ecossistema digital, podendo prestar contas desse controlo. Ao mesmo tempo, a realidade revela-se mais complexa do que as possibilidades tecnológicas poderiam sugerir. Muitas organizações sabem que têm problemas, como legacy systems, estruturas de custos pouco claras ou dependências que não compreendem totalmente, mas demasiadas vezes essa consciência não se traduz em ação concreta ou em tomada de decisão. A distância entre reconhecer os problemas e agir sobre eles continua a ser grande, aumentando ainda mais à medida que a IA acelera o ritmo da mudança.

Sobre este estudo

O Tech Reality Check é um estudo anual da Conclusion sobre a realidade digital das organizações na Europa. O foco não está na ambição, mas na prática: o que têm as organizações verdadeiramente sob controlo? Que desafios enfrentam? E onde residem os maiores riscos e oportunidades? Nesta primeira edição (2026), quatro temas estão em destaque: controlo sobre custos, valor e dívida técnica; soberania e resiliência digital; colaboração em ecossistemas de dados; e agilidade numa organização orientada pela IA. Os resultados são comparados entre quatro geografias: Alemanha, Espanha, Países Baixos e Portugal. Quatro economias europeias, cada uma confrontada à sua maneira com a mesma questão fundamental: como garantir que a tecnologia trabalha ao serviço das organizações, e não o contrário? As conclusões podem ser surpreendentes e, até, desconfortáveis. O Tech Reality Check revela um padrão estrutural: as organizações têm uma compreensão clara dos seus desafios tecnológicos, mas - muitas vezes - não conseguem traduzir esse conhecimento em escolhas consistentes ao nível do governance, do investimento e das formas de trabalhar. No início de cada capítulo, apresentam-se os resultados agregados das várias geografias, seguidas de parágrafos por país que sustentam e matizam essas conclusões.



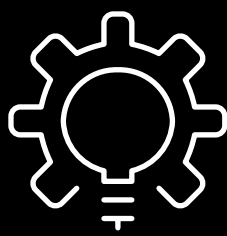
A ambição digital das organizações continua a superar a sua capacidade de execução.

O Tech Reality Check 2026 baseia-se num inquérito quantitativo online junto de 1058 decisores de TI e líderes empresariais em organizações de média e grande dimensão em quatro países europeus: Países Baixos (n = 247), Alemanha (n = 329), Espanha (n = 403) e Portugal (n = 79). O trabalho de campo foi realizado pela Markteffect em fevereiro de 2026. O grupo-alvo é composto por decisores responsáveis pelas TI e pela estratégia digital, em organizações com operações digitais significativas. A amostra foi concebida para oferecer uma visão representativa das

práticas tecnológicas em cada uma das quatro geografias. Note-se: a amostra portuguesa é constituída por 79 inquiridos, pelo que os resultados relativos a Portugal devem ser considerados indicativos. Todas as conclusões por país apresentadas neste relatório refletem as perceções autorrelatadas pelos inquiridos, não podendo ser generalizadas a todo o país. Os nomes dos países são utilizados por uma questão de legibilidade, mas devem ser lidos como abreviatura de 'inquiridos nesse país'.

Capítulo em números

Muita visibilidade, pouca ação



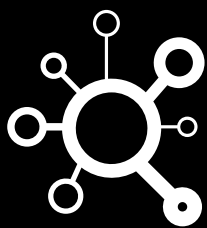
60%

Percebe a dívida técnica como um obstáculo à inovação
18% deles leva isso em consideração nas decisões de investimento



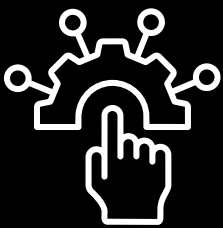
85%

Possui uma visão geral dos custos (TCO)



67%

Mede o valor das soluções digitais
28% deles faz isso de forma estrutural (com KPIs)



60%

Estima que muita tecnologia é pouco utilizada

2

CONTROLO SOBRE O
ECOSSISTEMA DIGITAL

custos, valor e dívida técnica

As organizações pagam por tecnologia que nem sempre compreendem totalmente, que nem sempre conseguem valorizar com rigor e que, em alguns casos, mal utilizam. Um dos paradoxos mais notórios é o seguinte: enquanto 60 por cento sentem a dívida técnica como uma grande barreira à inovação, apenas 18 por cento a têm em conta como critério nas decisões de investimento.

Existe visibilidade dos custos, mas falta profundidade

Embora a maioria das organizações afirme ter uma compreensão razoável dos seus custos de tecnologia (em média, 85 por cento referem ter uma visão amplamente ou totalmente completa baseada no Total Cost of Ownership), a verdadeira profundidade dessa visão varia significativamente por região.

Na Alemanha, uma visão abrangente, incluindo custos indiretos e obrigações futuras, é mais a regra do que a exceção (71 por cento). Em Espanha (56 por cento) e em Portugal (47 por cento), tal já é consideravelmente menos frequente. Os Países Baixos ocupam o último lugar: apenas 35 por cento

das organizações neerlandesas afirmam ter uma visão totalmente abrangente dos custos. Surge um padrão semelhante quando se pergunta às organizações se conseguem demonstrar quais

85 por cento têm visibilidade dos custos. Mas uma visão completa? Isso já é outra história.

as capacidades digitais que custam mais do que aquilo que entregam em valor. Embora 84 por cento afirmem que conseguem, a profundidade dessa fundamentação difere de forma marcada entre países.

Para muitas, a medição do valor ainda não é uma prática estrutural

Saber o que algo custa é uma coisa; saber o que entrega é outra. Sessenta e sete por cento dos inquiridos afirmam que medem o valor das capacidades digitais de forma ampla ou estrutural, mas existe uma distinção importante entre estas duas categorias. Apenas 28 por cento medem o

2 Controlo sobre o ecossistema digital

valor de forma estrutural, recorrendo a KPIs e a momentos de medição fixos. Os restantes 39 por cento medem 'de forma ampla', deixando espaço para interpretação e pressupostos. Em contrapartida, 33 por cento das organizações não medem o valor de forma estrutural. Dentro deste grupo, um quarto indica combinar medição com estimativa, enquanto outras se apoiam sobretudo em pressupostos ou simplesmente não medem o valor. A medição estrutural do valor está, portanto, longe de ser uma prática comum, mesmo em países que apresentam um bom desempenho noutros aspetos deste tema. Esta falta de profundidade na medição tem consequências concretas. Em 60 por cento das organizações, os inquiridos estimam que uma parte grande ou muito grande das capacidades digitais é pouco utilizada, um valor baseado em perceção autorrelatada, e não numa medição objetiva da utilização. As organizações estão, assim, não só a pagar por tecnologia que não compreendem totalmente, como também por tecnologia que mal utilizam.

A dívida técnica sente-se, mas não se trata

A dívida técnica representa uma barreira importante ou estrutural à inovação para 60 por cento das organizações. Mas este número esconde a gravidade do problema: 30 por cento sentem esta limitação em grau muito elevado, o que significa que num terço das organizações a dívida técnica está ativamente a travar a

renovação e a inovação. Este retrato é consistente nos quatro países; não é a exceção, é a norma. Ainda assim, apenas 18 por cento referem a dívida técnica como critério em decisões de investimento ou de descomissionamento. Acresce que cerca de 10 por cento das organizações indicam não existirem critérios claros, ou que as decisões são em grande medida influenciadas por política interna ou pelas preferências da gestão. A limitação é amplamente sentida, mas dificilmente se reflete na tomada de decisão que poderia, de facto, removê-la. Isto não é por acaso: a dívida técnica é muito visível nas suas consequências (sistemas lentos, dependências dispendiosas, projetos atrasados, inovação travada e maior risco de segurança e de continuidade), mas mantém-se um tema suficientemente abstrato para ser sistematicamente despromovido na lista de prioridades. Enquanto assim for, a dívida continuará a crescer praticamente sem que ninguém repare.

A dívida técnica limita a inovação em 60 por cento das organizações, mas apenas 18 por cento a incluem como critério de investimento.

O que é dívida técnica?

A dívida técnica refere-se à 'dívida' acumulada que surge quando as organizações fazem escolhas tecnológicas convenientes no curto prazo mas dispendiosas no longo prazo. Exemplos disso são legacy systems que nunca chegam a ser substituídos, soluções temporárias que se tornam permanentes ou manutenção adiada que se acumula, ano após ano. Tal como a dívida financeira, a dívida técnica acumula 'juros': quanto mais tempo ficar por tratar, mais cara será a sua resolução. E, à semelhança da dívida financeira, é gerível, desde que seja explicitamente considerada na tomada de decisão. É precisamente este último passo que, na prática, raramente acontece.

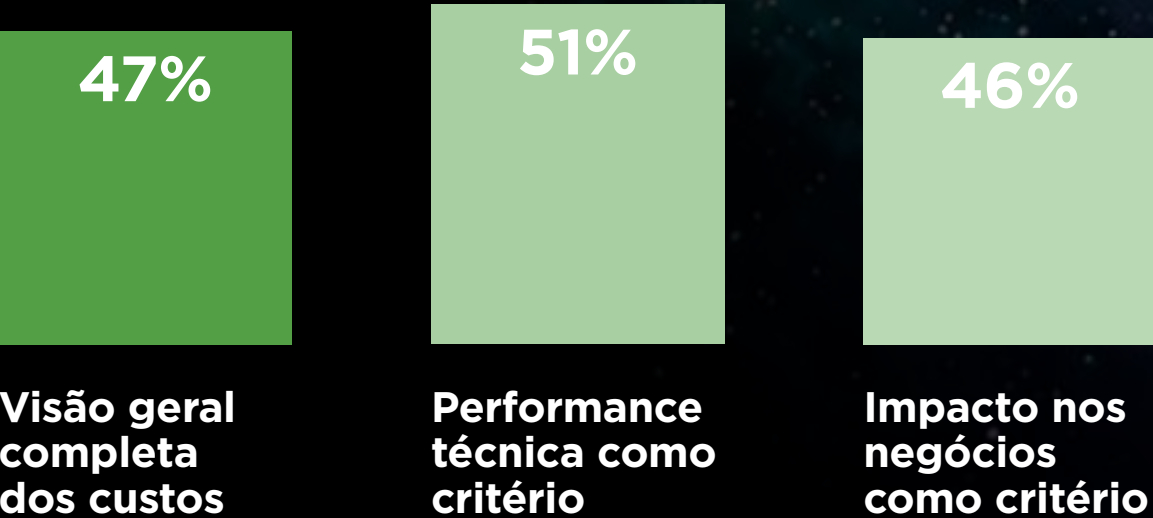




Abordagem pragmática e dentro da média

Os inquiridos portugueses reportam um nível médio de visibilidade de custos: 47 por cento têm uma visão completa de TCO, em linha com a média europeia.

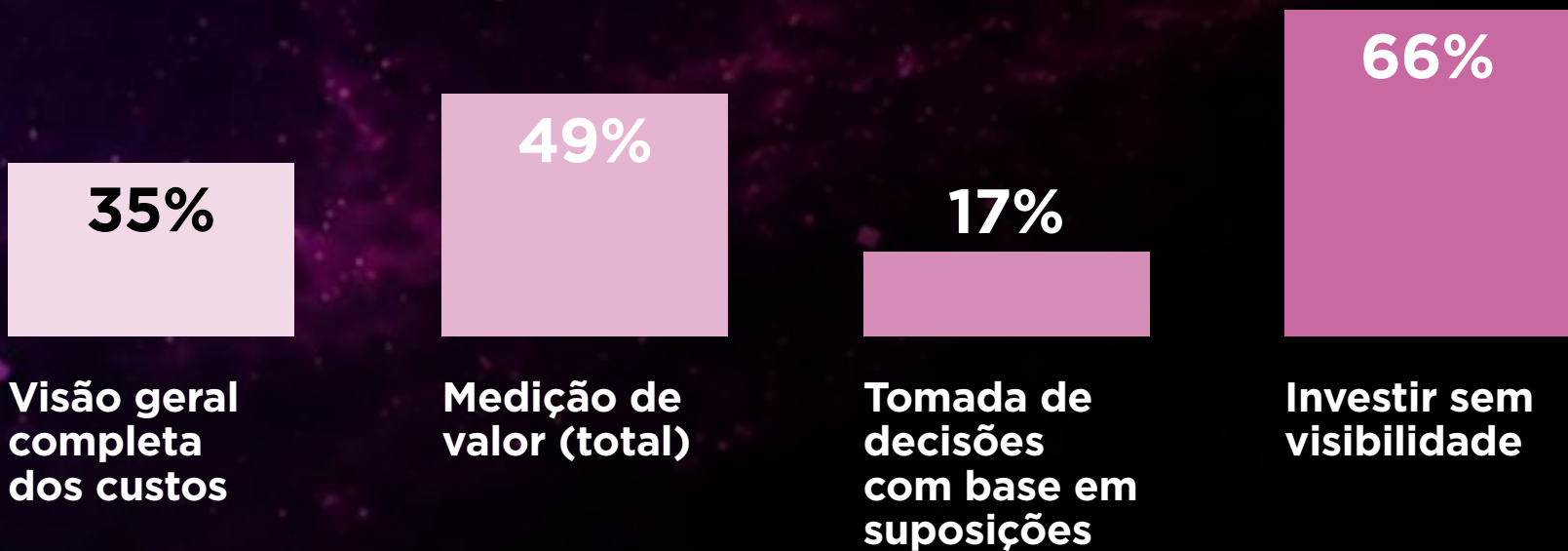
É de destacar que o desempenho técnico (51 por cento) e o contributo para os objetivos de negócio (46 por cento) são os critérios de investimento mais frequentemente citados, ambos acima dos restantes países. Tal aponta para uma orientação relativamente pragmática.



Menos controlo, mais pressupostos

Em todos os aspetos deste tema, os Países Baixos apresentam os resultados mais baixos dos quatro países. Apenas 35 por cento das organizações neerlandesas afirmam ter uma visão totalmente abrangente dos custos, uma diferença substancial face à Alemanha (71 por cento), à Espanha (56 por cento) e a Portugal (47 por cento).

A medição do valor também fica para trás: apenas 49 por cento medem o valor de forma ampla ou estrutural, contra 77 por cento em Espanha e 71 por cento na Alemanha. Mais marcante é o facto de 17 por cento das organizações neerlandesas basearem o valor das capacidades digitais sobretudo em pressupostos, a proporção mais elevada de todos os países, muito acima de Espanha (2 por cento) e da Alemanha (4 por cento). Esta falta de medição não passa despercebida. Sessenta e seis por cento concordam com a afirmação de que se fazem investimentos demasiadas vezes sem saber o que eles entregam. Trata-se, novamente, do valor mais alto dos quatro países.

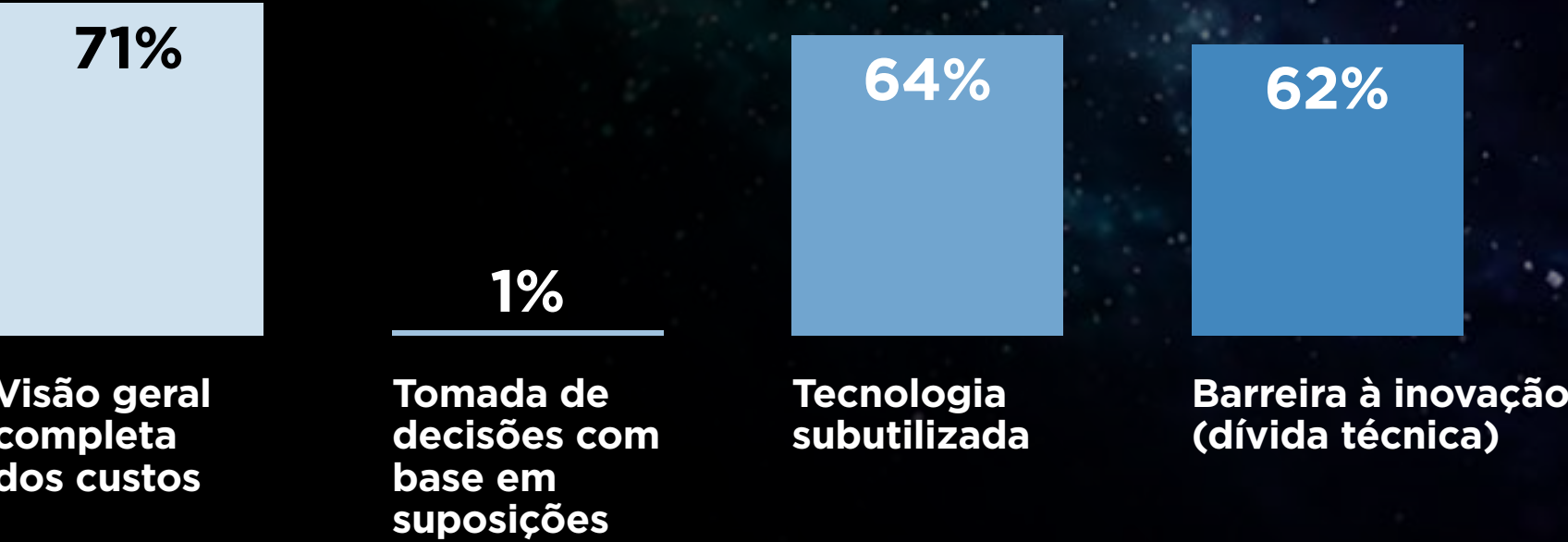




Elevada visibilidade, baixa utilização

Os inquiridos alemães reportam a visibilidade de custos mais forte de todos os países: 71 por cento têm uma visão completa do total cost of ownership (TCO) e apenas 1 por cento se apoia sobretudo em pressupostos.

Há, no entanto, um ponto de viragem notório. A Alemanha apresenta também o valor mais alto em capacidades digitais pouco utilizadas (64 por cento referem uma fatia grande ou muito grande) e é o país que mais sente a inovação travada pela dívida técnica (62 por cento em grau grande ou muito grande). Uma forte visibilidade não se traduz automaticamente em melhor utilização, embora possa também refletir uma maior abertura para reconhecer os problemas existentes.



A consciência existe; a execução continua a ser desafiante

Espanha tem um desempenho forte na medição do valor: 77 por cento medem o valor de forma ampla ou estrutural e apenas 2 por cento se apoiam sobretudo em pressupostos.

É também digno de nota que 57 por cento dos inquiridos espanhóis afirmam conseguir demonstrar em grau muito elevado quais as capacidades que custam mais do que aquilo que entregam em valor, o resultado mais alto de todos os países. Ao mesmo tempo, 50 por cento reconhecem que os investimentos são feitos demasiadas vezes sem saber o que rendem, o que mostra que existe consciência, mas que a prática continua mais resistente.



Capítulo em números

Consciência elevada, resiliência limitada



SOBERANIA DIGITAL

dependências, riscos e resiliência

E se um fornecedor crítico desaparecesse amanhã? Dois em cada três inquiridos afirmam ter uma visão completa das suas dependências críticas. Ter uma visão, no entanto, não é o mesmo que avaliar o risco. Saber de que se depende é um ponto de partida. Mas uma verdadeira avaliação de risco exige um passo adicional: estimar a probabilidade de disrupção e o seu impacto potencial. Esta análise constitui o alicerce da avaliação de risco, que, por sua vez, exige a mitigação ativa dos riscos inaceitáveis. Os dados refletem esta lacuna: enquanto 64 por cento reportam uma visão completa das dependências, apenas 50 por cento traduziram isso numa política de soberania ativa, e 55 por cento reconhecem que os riscos só recebem atenção quando alguma coisa corre mal.

A maioria das organizações tem visibilidade das dependências, mas muito poucas têm política ativa

Sessenta e quatro por cento dos inquiridos referem ter uma visão completa, à escala de toda a organização, das dependências críticas para a

operação do dia a dia. Os cinco tipos mais comuns de dependência crítica são: serviços de cloud ou componentes de infraestrutura (47 por cento), pré-condições externas como o fornecimento de energia e a refrigeração (44 por cento), pessoas-chave com conhecimento único (42 por cento), dependência de fornecedores (36 por cento) e legacy systems difíceis de substituir (36 por cento).

Oitenta e seis por cento sabem que os dados sob jurisdições estrangeiras envolvem riscos, mas apenas 50 por cento têm política ativa implementada.

Oitenta e seis por cento referem estar conscientes, em grau (muito) elevado, dos riscos associados a tecnologia ou dados que estejam sujeitos a

3 Soberania digital

legislação não europeia. Metade destes (50 por cento) traduziu essa consciência numa política de soberania ativa, que é efetivamente aplicada; a outra metade ou tem política em desenvolvimento, ou aplica-a apenas parcialmente, ou simplesmente não a tem. É de notar que 83 por cento afirmam que as responsabilidades e os papéis relativos às dependências estão bem ou muito claramente definidos, ao mesmo tempo que a política formal fica para trás. As organizações sabem quem é responsável; o que precisa de ser feito está claramente menos enraizado.

A política de soberania fica atrás da consciência

O desfasamento entre consciência e política torna-se mais evidente quando as organizações são confrontadas com a questão do que acontece quando as coisas correm mal. Quase metade (48 por cento) prevê problemas graves caso um fornecedor crítico ou uma plataforma de cloud falhe: 10 por cento dizem que as operações parariam de imediato, enquanto 38 por cento

Quarenta e oito por cento esperam uma disrupção grave caso um fornecedor crítico desapareça amanhã.

esperam uma disrupção grave, com serviços severamente reduzidos. Outros 43 por cento antecipam uma ‘disrupção limitada’, conseguindo manter os processos críticos a funcionar.

Cinquenta e nove por cento sentem a inovação travada em grau elevado ou muito elevado por medidas de gestão de risco concebidas para limitar dependências tecnológicas. Este resultado revela uma genuína tensão organizacional: quanto mais apertadamente as organizações controlam o risco tecnológico, mais os inquiridos sentem que isso trava a sua capacidade de inovar. Em contrapartida, 39 por cento referem sentir pouca ou nenhuma limitação deste tipo. As organizações mais estruturadas nesta área parecem pagar um preço por isso: quanto mais apertado o controlo do risco, maior a limitação percebida sobre a capacidade de mudar.

***‘Adiar soluções estruturais de TI conduz a custos e riscos crescentes.’
Setenta e dois por cento concordam com esta afirmação. A procrastinação é um padrão europeu generalizado.***



Soberania digital: não se trata de evitar a dependência, mas de a gerir

O debate em torno da soberania digital intensifica-se sempre que as tensões geopolíticas aumentam. Mas reduzi-lo a sentimento antiamericano é falhar o essencial, argumenta Lucas Jellema, CTO da Conclusion. “A soberania digital consiste em saber onde se está dependente e onde não se quer estar, e qual o impacto que as disrupções podem ter, de forma a determinar e mitigar o risco até um nível aceitável. Se isso ficar claro, inovação e controlo podem coexistir perfeitamente.”

Esta visão alinha com as conclusões deste estudo: 86 por cento dos inquiridos afirmam estar conscientes dos riscos jurisdicionais, mas apenas 50 por cento traduziram essa consciência em política ativa. A distância entre saber e fazer é substancial, e, num mundo em que as dinâmicas geopolíticas podem mudar rapidamente, essa distância é, em si mesma, um risco.

A resiliência vem de dentro

A maioria das organizações encara a cibersegurança como um problema técnico: as ferramentas certas, os procedimentos certos, controlo de cima para baixo. A verdadeira resiliência, porém, funciona de outra forma, afirma Roel Gloudemans, Director IT Risk & Compliance da Conclusion. “Em vez de impor obrigações de cima para baixo, envolvemos ativamente os responsáveis pelos processos na conversa. Onde estão os pontos fracos? E qual seria o impacto se alguma coisa corresse efetivamente mal?” Esta abordagem reflete uma conclusão mais ampla do estudo. Cinquenta e sete por cento dos inquiridos dizem sentir-se vulneráveis porque os sistemas críticos assentam em tecnologia que apenas um grupo restrito de pessoas compreende verdadeiramente. Não é um problema meramente técnico, é um problema de governance e de cultura. A tecnologia pode ser protegida; os monopólios de conhecimento e a ausência de responsabilização são muito mais difíceis de resolver.



Política implementada, consciência desigual

Portugal é o país com menor visibilidade sobre as dependências críticas (46 por cento têm uma visão completa) e apenas 32 por cento referem ter integrado os riscos jurisdicionais em grau muito elevado, o valor mais baixo de todos.

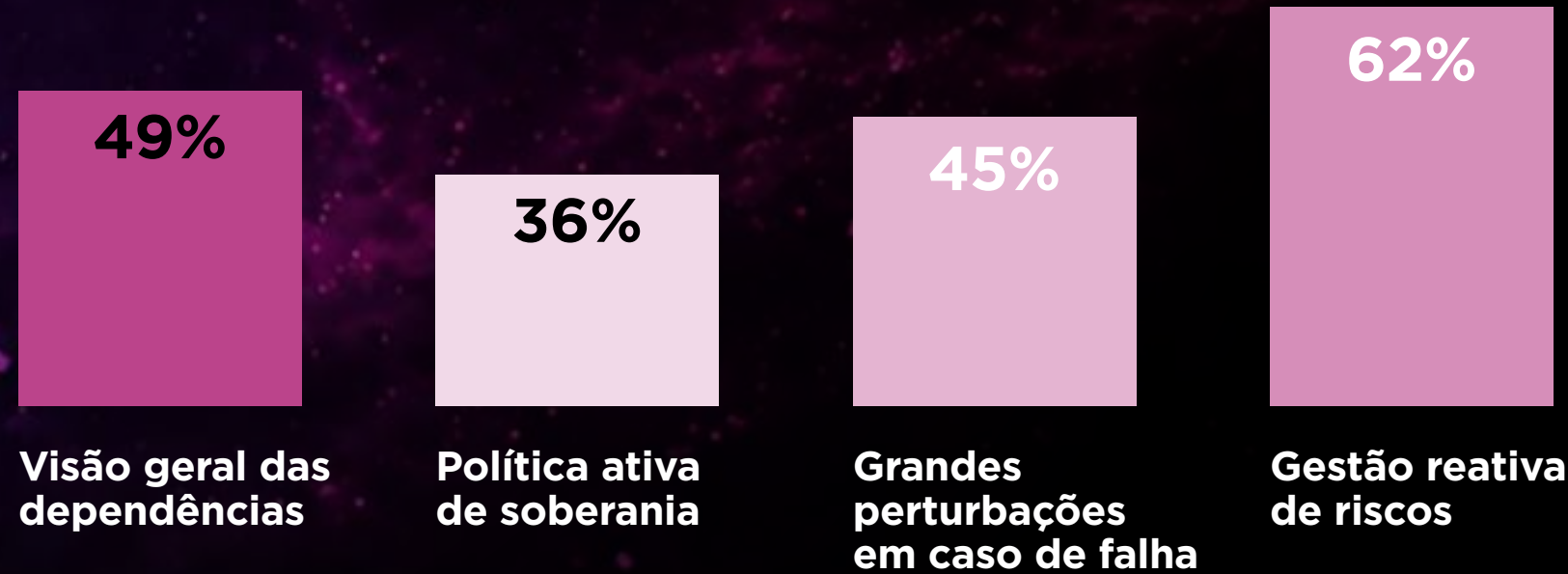
Ainda assim, 49 por cento têm política de soberania ativa, em linha com a média europeia e claramente acima dos Países Baixos. A limitação à inovação percebida por via da gestão de risco é a mais baixa em Portugal, com 46 por cento. Fica a pergunta: refletirá isto níveis efetivamente menores de limitação, ou uma menor consciência do que está em jogo?



Consciência elevada, controlo insuficiente

Os Países Baixos pontuam de forma consistente abaixo da média europeia neste tema. Apenas 49 por cento referem ter uma visão completa das dependências críticas, contra 70 a 71 por cento em Espanha e na Alemanha.

A política de soberania ativa existe em apenas 36 por cento das organizações neerlandesas, significativamente menos do que em Espanha (56 por cento) e na Alemanha (53 por cento). Esta preparação limitada tem consequências concretas: 45 por cento esperam disrupções graves caso um fornecedor crítico ou uma plataforma de cloud falhe, o valor mais alto de todos os países, a par com Portugal. Tal pode em parte refletir a dependência relativamente elevada das organizações neerlandesas face a serviços de cloud pública, embora o inquérito não meça diretamente a utilização de cloud. Ao mesmo tempo, 62 por cento confirmam que os riscos associados a jurisdições estrangeiras só recebem atenção quando alguma coisa corre mal. A consciência de que é preciso mudar existe; o controlo ativo, não.

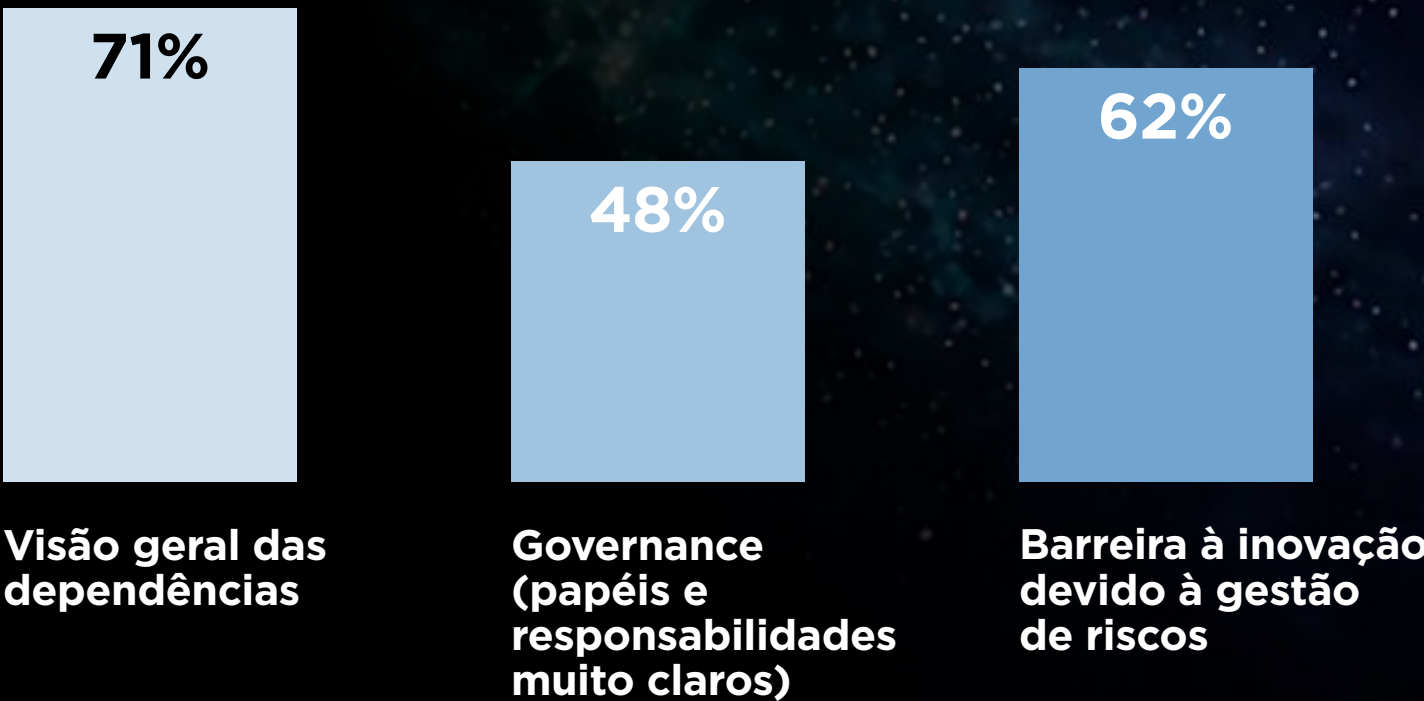




O governance mais forte, o custo mais elevado

A Alemanha demonstra o governance mais forte em torno das dependências: 71 por cento têm uma visão completa à escala da organização e 48 por cento referem que os papéis e responsabilidades estão muito claramente definidos, os valores mais altos de todos os países.

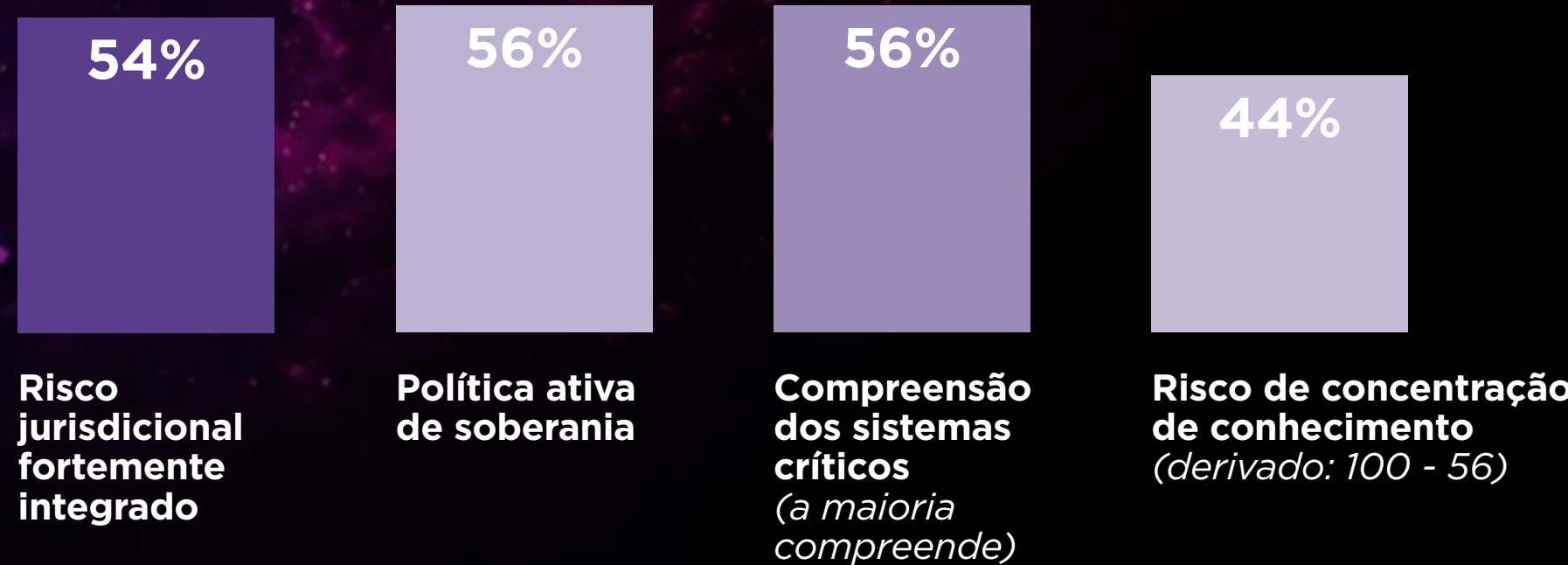
O reverso é evidente: a Alemanha sente também a maior limitação à inovação por via da gestão de risco, com 62 por cento a reportar essa limitação em grau grande ou muito grande. Quem está mais organizado sente também pagar o preço mais alto.



O controlo como mindset

Espanha mostra a maior consciência dos riscos jurisdicionais: 54 por cento integraram esta dimensão em grau muito elevado e 56 por cento têm política de soberania ativa, os níveis mais elevados de todos os países.

É também notório que Espanha é o único país onde uma maioria (56 por cento) rejeita a afirmação de que os sistemas críticos assentam em tecnologia compreendida por poucas pessoas. Em todos os outros países verifica-se o oposto: 68 por cento dos inquiridos neerlandeses, 67 por cento dos alemães e 60 por cento dos portugueses concordam com essa afirmação, o que aponta para um risco generalizado e estrutural de concentração de conhecimento, que distingue Espanha dos seus pares europeus.



Capítulo em números

Muita ambição, pouco progresso



4

COLABORAÇÃO EM ECOSSISTEMAS DE DADOS

ambição versus realidade

As organizações partilham cada vez mais dados com parceiros, fornecedores e outras entidades do seu setor ou região, no âmbito dos chamados ecossistemas de dados. Dois terços já estão envolvidos nesta dinâmica em alguma medida, mas a colaboração verdadeiramente estrutural continua a ser rara. A principal barreira não é técnica, é de governance e de perceção de risco: mais de metade hesita por receio de responsabilidade legal e perda de controlo.

A colaboração está a crescer, mas continua superficial

Apenas 14 por cento concretizaram uma colaboração plenamente estruturada em ecossistemas de dados. A maioria das organizações encontra-se ainda em fases iniciais e quase todas pelo menos começaram: apenas 3 por cento ainda não deram qualquer passo. O problema, portanto, não é falta de movimento, é falta de avanço decisivo. As organizações exploram, experimentam e participam, mas não conseguem progredir rumo a uma colaboração estrutural.

O que é um ecossistema de dados?

Um ecossistema de dados é um modelo de colaboração no qual as organizações trocam dados entre si para, em conjunto, criarem mais valor do que conseguiriam sozinhas. Alguns exemplos: um hospital que partilha dados de pacientes com médicos de família e farmacêuticos, um retalhista que liga os dados de stock aos dos seus fornecedores, ou entidades públicas que cruzam registos para melhorar os serviços ao cidadão. O cerne não é a tecnologia, são os acordos: quem partilha o quê, com quem, em que condições e para que finalidade? São precisamente estes acordos, em torno da propriedade, da responsabilidade legal e das normas, que, na prática, se revelam a maior barreira.

4 Colaboração em ecossistemas de dados

As cinco barreiras mais significativas à colaboração são: preocupações legais e de privacidade como o RGPD (51 por cento), qualidade de dados insuficiente ou propriedade dos dados pouco clara (33 por cento), ausência de normas partilhadas (32 por cento), interesses pouco claros ou conflituosos (30 por cento) e infraestrutura técnica insuficiente (30 por cento). Notoriamente em baixo na lista estão a falta de confiança nos parceiros (23 por cento) e a ausência de um business case (16 por cento). O problema reside, então, menos na motivação ou na confiança, e mais nas pré-condições legais e técnicas que ainda não estão devidamente asseguradas.

Toda a gente quer colaborar em ecossistemas de dados. Mas atrever-se a fazê-lo é outra história.

Cinquenta e quatro por cento concordam com a afirmação de que a sua organização quer colaborar em ecossistemas de dados, mas não se atreve, devido aos riscos de responsabilidade legal e de perda de controlo. Esta incerteza em torno do governance e do risco não é, portanto, apenas um obstáculo

prático; funciona também como uma barreira psicológica.

A maturidade dos dados e a estratégia determinam os ganhos

As organizações com uma estratégia de dados abrangente e níveis mais elevados de maturidade de dados reportam melhorias mensuravelmente significativas em custos, eficiência e prestação de serviços. Cinquenta e nove por cento têm uma estratégia abrangente para a troca de dados; 35 por cento têm uma estratégia parcial e 4 por cento não têm qualquer estratégia. A prontidão tecnológica varia também

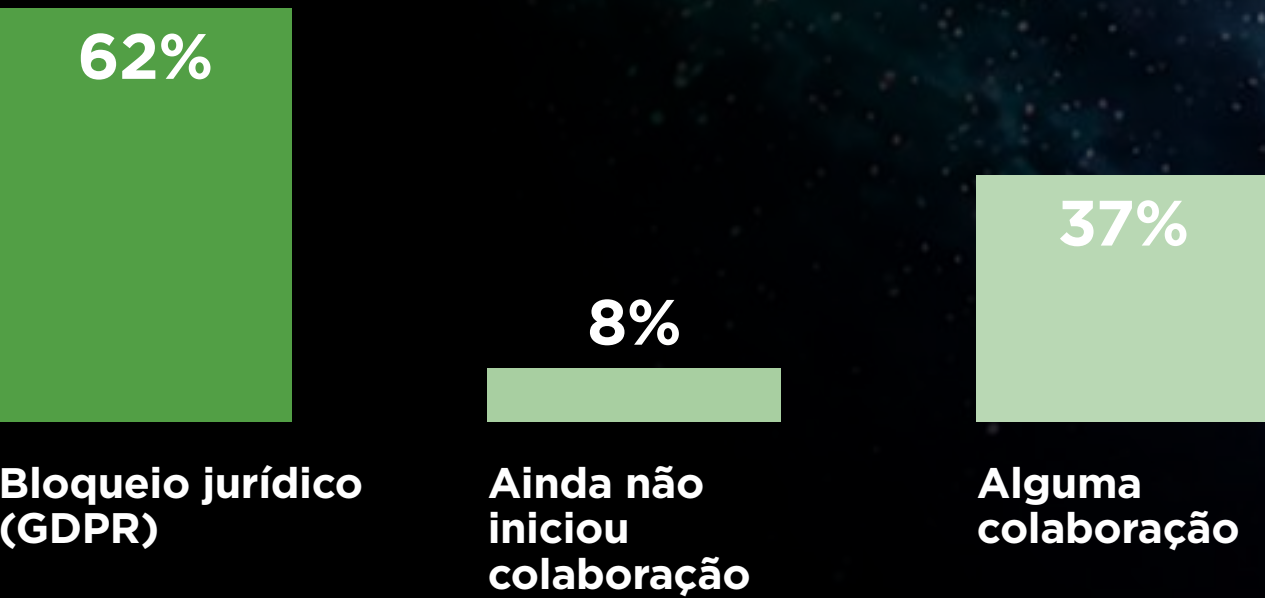
fortemente. Cinquenta e cinco por cento afirmam estar amplamente ou totalmente preparados para a partilha segura de dados. Quatro por cento indicam não estar de todo preparados; para estes, a partilha de dados conduziria de imediato a problemas. Acresce que 16 por cento dizem estar apenas parcialmente preparados, o que significa que uma em cada cinco organizações tem ainda passos substanciais a dar.



Intenção combinada com incerteza

Portugal regista a barreira legal mais alta de todos os países: 62 por cento identificam o RGPD e as preocupações de privacidade como o maior obstáculo à colaboração de dados.

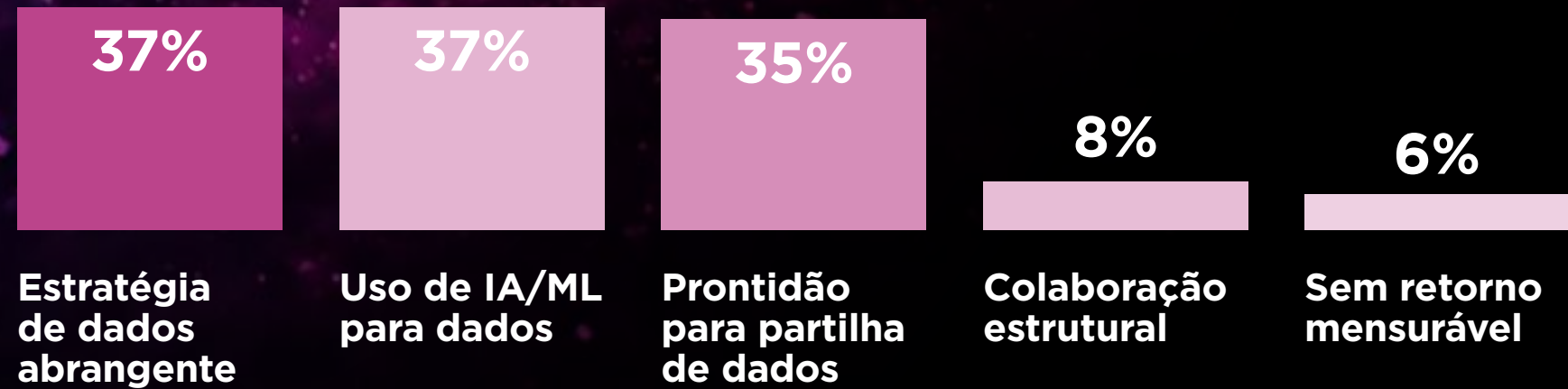
Ao mesmo tempo, Portugal é o único país onde um grupo substancial ainda não deu sequer o primeiro passo (8 por cento). É de notar que, uma vez começado, o passo para alguma forma de colaboração é dado com relativa rapidez (37 por cento). A vontade existe, mas a incerteza legal é o que mais inibe o primeiro movimento.



Maturidade mais baixa, mas com resultados tangíveis

Os Países Baixos têm a posição de partida mais fraca neste tema de todos os países. Apenas 37 por cento têm uma estratégia de dados abrangente, contra 67 por cento em Espanha e na Alemanha e 53 por cento em Portugal.

A adoção tecnológica é a mais baixa: a IA/ML (machine learning) para processamento de dados é utilizada por 37 por cento das organizações neerlandesas, face a 64 por cento na Alemanha, uma diferença consistente em vários indicadores deste inquérito, ainda que reflita as perceções dos decisores de TI desta amostra e não uma medição verificada à escala do país. A prontidão para a partilha segura de dados também fica para trás. Trinta e cinco por cento dos inquiridos neerlandeses dizem estar amplamente ou totalmente preparados, contra 65 por cento em Espanha. Apenas 8 por cento alcançaram colaboração estrutural. Ainda assim, apenas 6 por cento referem não ver nenhuma melhoria mensurável, o que sugere que as organizações que estão ativas obtêm, de facto, resultados.

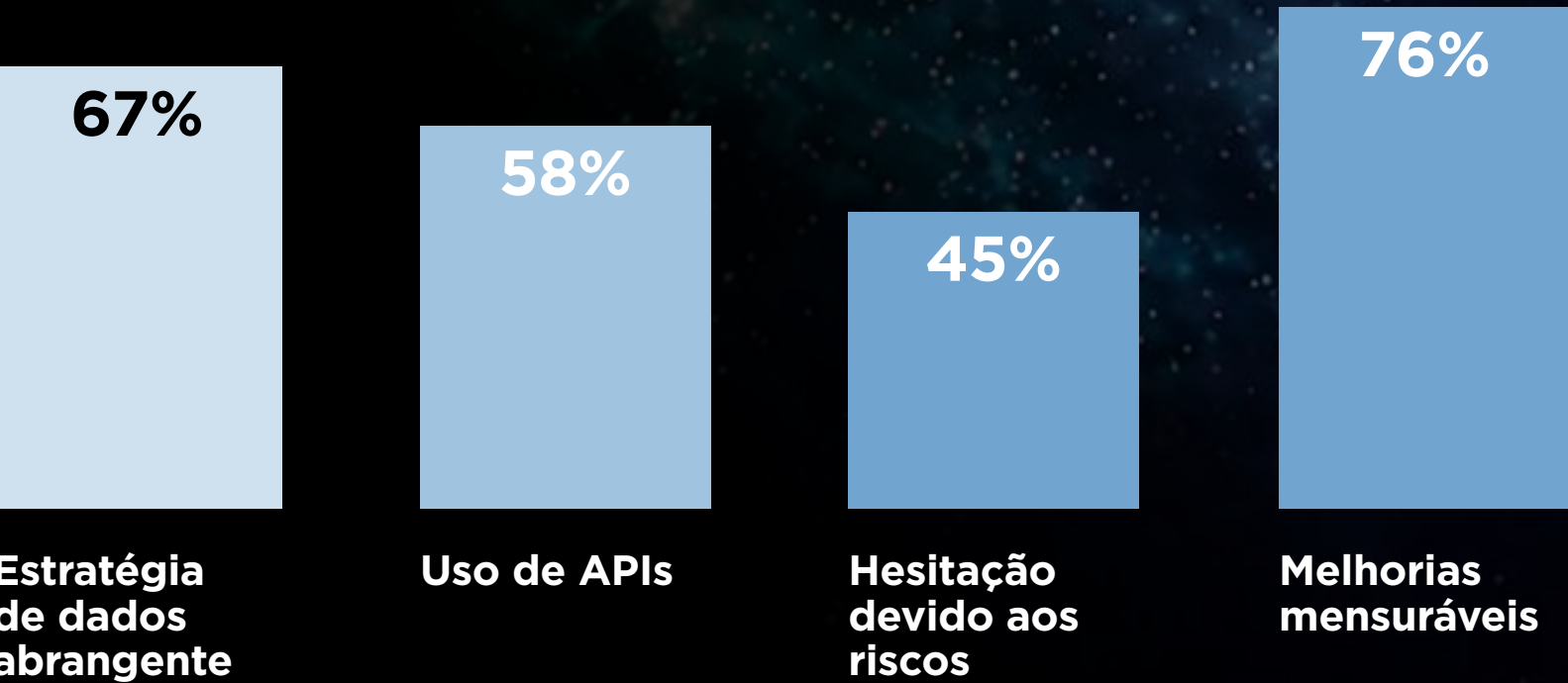




Estratégia, execução e governance compensam

A Alemanha combina uma base estratégica forte (67 por cento têm estratégia de dados abrangente) com a utilização mais elevada de APIs (58 por cento) e a barreira legal mais baixa.

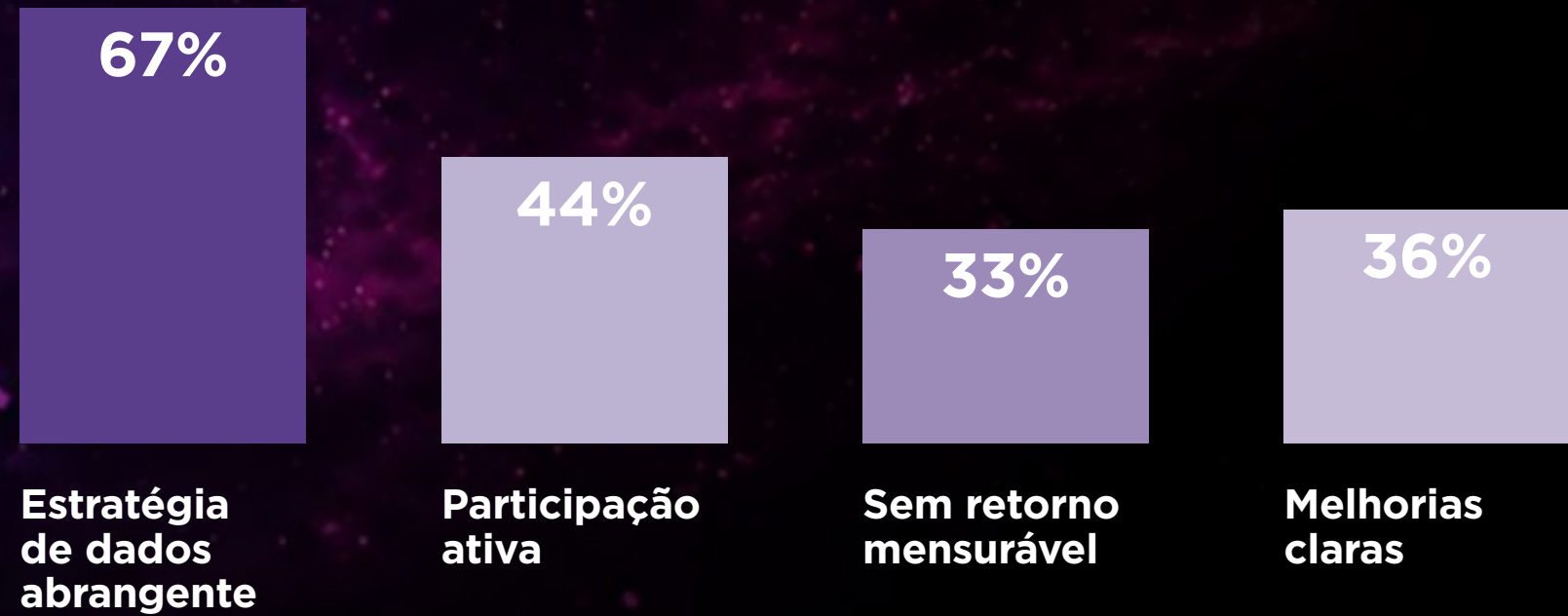
Apenas 45 por cento afirmam não se atrever a colaborar por receio de responsabilidade e perda de controlo, contra 54 a 58 por cento nos outros países. O resultado é claro: 76 por cento reportam melhorias claras ou estruturais, de longe a proporção mais alta entre todos os países.



Ativa, mas polarizada

Espanha é o país mais ativo em ecossistemas de dados: 44 por cento participam ativamente e 67 por cento têm uma estratégia de dados abrangente.

Contudo, os resultados são marcadamente polarizados. Um terço dos inquiridos espanhóis (33 por cento) não regista quaisquer melhorias mensuráveis (um valor que inclui organizações em todas as fases de maturidade, incluindo aquelas que ainda se encontram numa exploração inicial), enquanto 36 por cento reportam melhorias claras. Isto sugere uma divisão entre organizações que já estão a colher os benefícios da colaboração e outras que, apesar de participarem ativamente, ainda não viram resultados tangíveis.



Capítulo em números

Trabalhar de forma mais eficiente, raramente inovar



AGILIDADE NUMA ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PELA IA
pessoas, cultura e adoção

A IA torna o trabalho mais eficiente, mas ainda não muda a forma como o trabalho é feito. Três quartos das organizações dizem utilizar a IA como ferramenta de produtividade. Este retrato é surpreendentemente consistente nos quatro países, independentemente do seu nível de maturidade digital.

A IA entrega eficiência, mas não novas formas de trabalhar

Setenta e quatro por cento dos inquiridos referem que utilizam a IA sobretudo para trabalhar de forma mais eficiente, e não para trabalhar de forma diferente. Este padrão é consistente entre países, com valores entre 71 e 79 por cento. Por agora, a IA parece funcionar essencialmente como ferramenta de produtividade, independentemente da maturidade digital de cada país. Os benefícios de IA reportados pelas organizações reforçam este retrato. A melhoria de processos e a eficiência dominam. A redução de custos e o aumento de eficiência são apontados por 51 por cento, enquanto um melhor apoio aos colaboradores é mencionado

por 49 por cento. Uma tomada de decisão mais rápida ou melhor é reportada por 53 por cento. Criar mais espaço para a inovação (45 por cento) e melhorar serviços para clientes ou cidadãos (43 por cento) pontuam ligeiramente abaixo. Apenas 6 por cento referem não notar quaisquer efeitos de IA.

A liderança e a cultura de aprendizagem são os fatores decisivos

Cinquenta e nove por cento dos líderes orientam ativamente a mudança tecnológica: trinta e quatro por cento marcam ativamente a direção e estimulam a adoção, enquanto mais 25 por cento assumem explicitamente a responsabilidade e prestam contas, de forma visível, pela transformação tecnológica. No outro extremo, 19 por cento esperam até que a mudança se torne inevitável e 17 por cento facilitam o trabalho das equipas, mas não assumem um papel orientador. Trinta e seis por cento das organizações têm um programa de aprendizagem coerente: um programa estrutural, à escala da organização, para o desenvolvimento de competências digitais, por oposição a iniciativas de formação isoladas ou pontuais.

5 Agilidade numa organização orientada pela IA

As ferramentas estão lá; o que falta é a vontade de adaptar de facto os processos e os papéis em conformidade.

Quanto à experimentação, 29 por cento das organizações estimulam e facilitam ativamente as equipas a explorar novas tecnologias. A maioria (64 por cento) ocupa um terreno intermédio, onde a experimentação é permitida, mas não ativamente incentivada nem facilitada, enquanto 6 por cento a desencorajam ativamente. Quando se pergunta o que as organizações efetivamente mudaram nos últimos dois anos por via das novas tecnologias em geral (não apenas da IA), os ajustes incrementais dominam. Sessenta por cento referem ajustes aos processos existentes e 47 por cento referem alterações na distribuição de papéis ou responsabilidades. Formas de trabalhar fundamentalmente diferentes são reportadas por 52 por cento, enquanto a introdução de novos produtos ou serviços é referida por apenas 40 por cento. As organizações adaptam-se, mas pouco se transformam.

Em consequência, grande parte do potencial da IA como motor de renovação organizacional permanece por explorar. Não é uma questão de tecnologia; as ferramentas estão disponíveis. Trata-se sobretudo de uma questão de liderança e de cultura: quem orienta ativamente a mudança, quem cria espaço para a experimentação e quem investe de forma estrutural nas competências necessárias a novas formas de trabalhar?

A responsabilização como motor da mudança

Na Conclusion, a segurança assenta num princípio simples: quem é responsável por um processo é também responsável por o proteger. Não por imposição, mas porque as pessoas compreendem o que está em jogo. “Os colaboradores pensam por si próprios: o que pode correr mal no meu processo? Resiliência é isto”, afirma Roel Gloudemans, Director IT Risk & Compliance da Conclusion. O mesmo princípio se aplica à adoção da IA. Este estudo mostra que três quartos das organizações utilizam a IA para trabalhar com mais eficiência, mas formas de trabalhar fundamentalmente diferentes continuam raras. A diferença não está na tecnologia, está na liderança e na cultura: quem assume a responsabilidade da mudança, e quem espera até que essa mudança se torne inevitável?





Menor maturidade, mas adoção eficaz da IA

Portugal destaca-se de forma positiva no que toca aos benefícios de IA reportados. Os inquiridos portugueses reportam as pontuações mais elevadas em redução de custos e maior eficiência (59 por cento) e em melhores serviços a clientes ou cidadãos (56 por cento), ambas as mais altas entre todos os países.

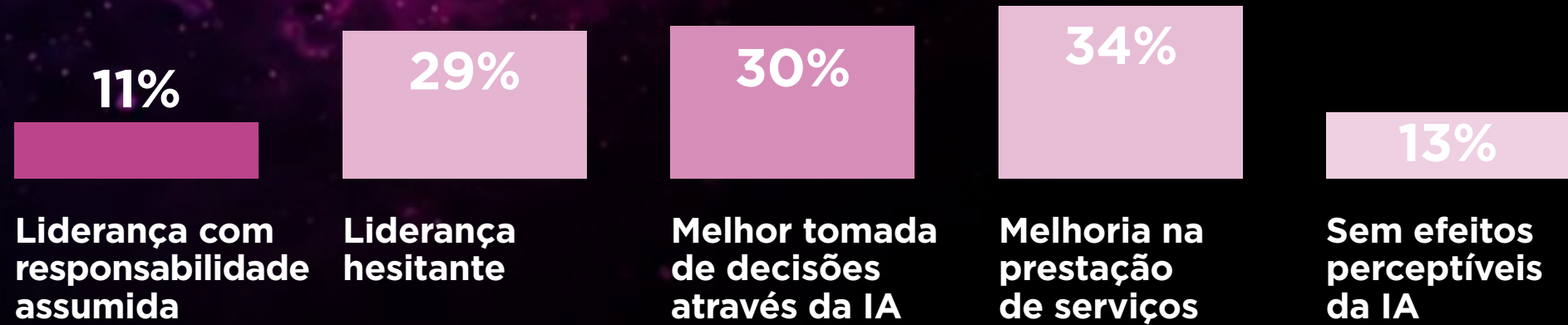
É um resultado notável para um país que fica atrás em maturidade digital, estratégia de dados e gestão de dependências. Sugere que a adoção prática de IA não exige necessariamente uma base digital forte.



Liderança cautelosa, impacto reduzido da IA

Os Países Baixos pontuam mais baixo em quase todas as dimensões da agilidade. Apenas 11 por cento dos líderes neerlandeses assumem explicitamente a responsabilidade pela transformação tecnológica, a proporção mais baixa de todos os países, e quase três vezes inferior à da Alemanha (31 por cento) e à de Portugal (30 por cento).

Vinte e nove por cento esperam até que a mudança se torne inevitável, também a percentagem mais elevada entre todos os países. Quanto aos benefícios de IA reportados, os inquiridos neerlandeses apresentam as pontuações mais baixas ou segundas mais baixas em todas as métricas avaliadas. Tal é particularmente evidente na tomada de decisão (apenas 30 por cento dos inquiridos neerlandeses referem uma decisão mais rápida ou melhor como resultado da IA, contra 64 por cento na Alemanha) e na prestação de serviços, em que 34 por cento referem melhores serviços a clientes ou cidadãos, face a 56 por cento em Portugal. Treze por cento referem não notar quaisquer efeitos de IA, a maior fatia de todos os países.

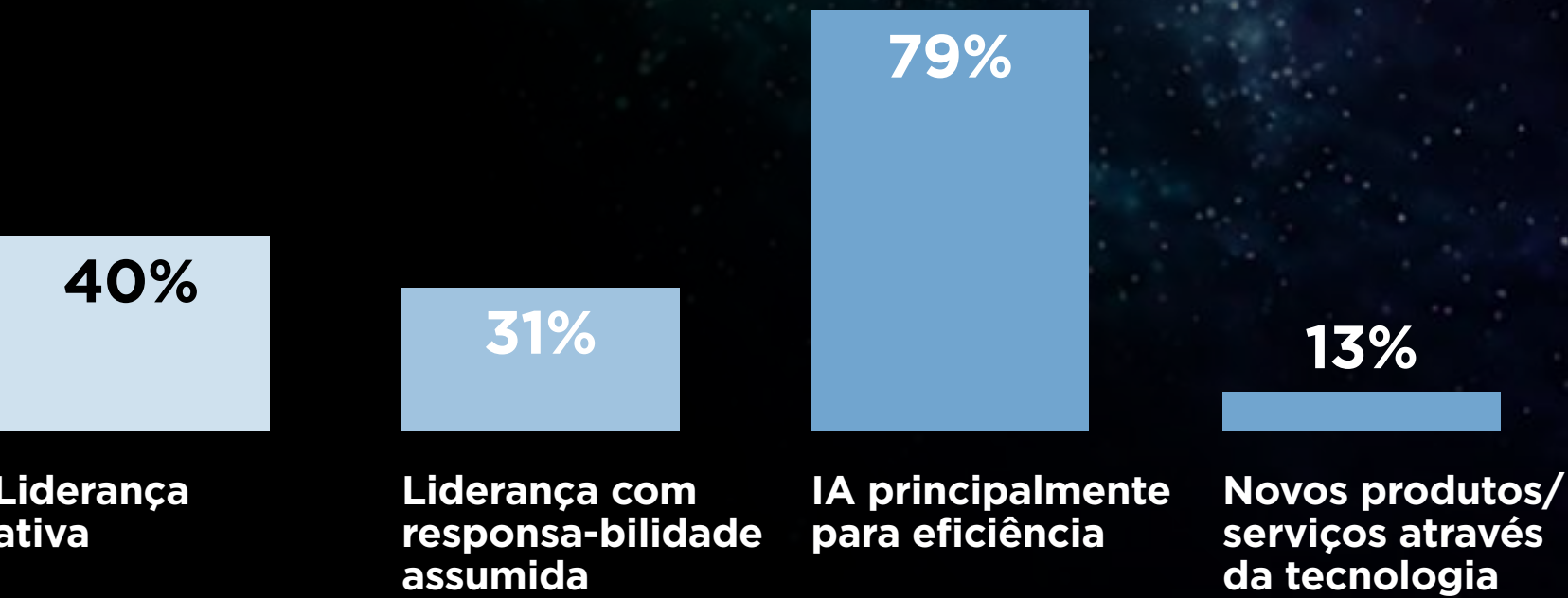




Solidez tecnológica, transformação limitada

A Alemanha demonstra a liderança mais ativa. Quarenta por cento dos líderes marcam ativamente a direção e estimulam a adoção, enquanto 31 por cento assumem explicitamente a responsabilidade e prestam contas, de forma visível, pela transformação tecnológica.

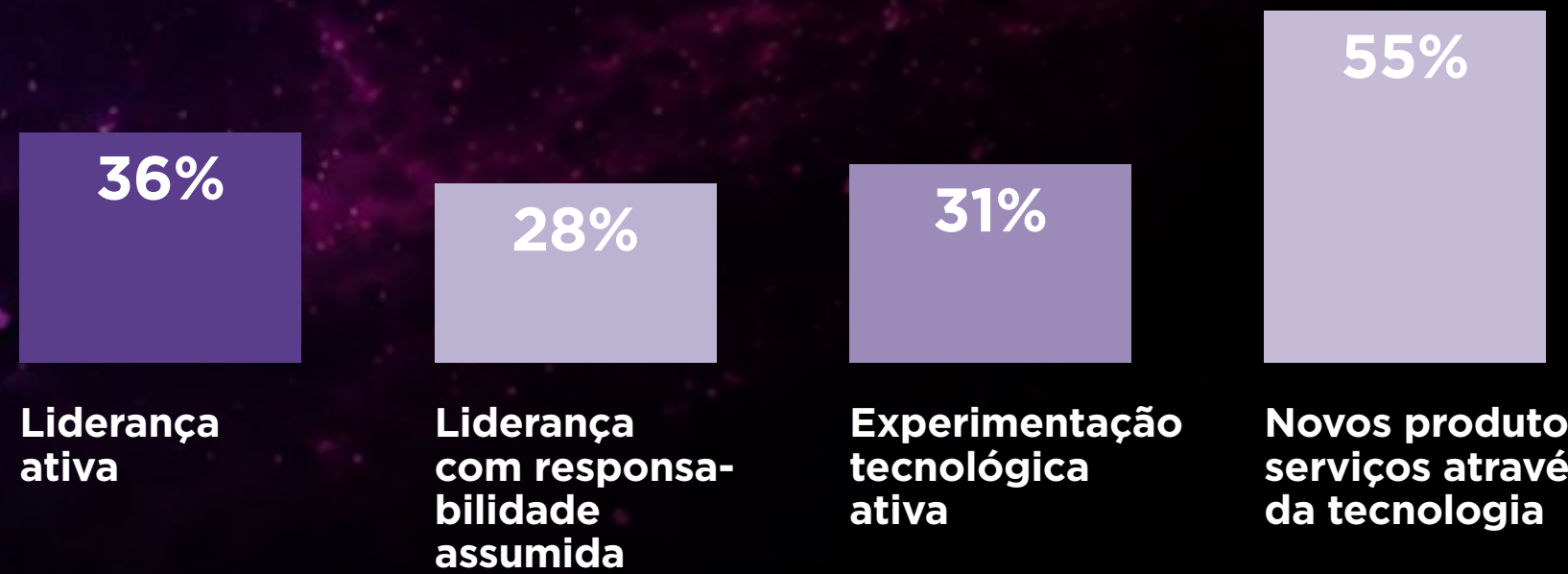
Ao mesmo tempo, os inquiridos alemães confirmam de forma mais clara que a IA ainda não mudou a forma como o trabalho é feito: 79 por cento concordam que a IA é utilizada sobretudo para ganhos de eficiência. Uma liderança forte e ganhos de eficiência têm valor por si próprios, mas, por agora, não parecem traduzir-se em formas de trabalhar fundamentalmente diferentes. É de destacar que a Alemanha apresenta o valor mais baixo na introdução de novos produtos ou serviços por via da tecnologia: apenas 13 por cento, contra 47 a 55 por cento nos outros países.



Liderança ativa, maior capacidade de transformação

Espanha combina uma liderança ativa (36 por cento marcam ativamente a direção, 28 por cento assumem explicitamente a responsabilidade) com a pontuação mais alta na introdução de novos produtos ou serviços por via da tecnologia (55 por cento).

Ao mesmo tempo, 31 por cento das organizações espanholas incentivam ativamente a experimentação, a proporção mais elevada de todos os países. Espanha é, assim, o único país onde a liderança ativa se traduz visivelmente na introdução de novos produtos e serviços. Em nenhum outro lugar se introduzem novos produtos ou serviços com tanta frequência por via da tecnologia.



CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A tecnologia está amplamente enraizada nas organizações europeias. Os sistemas continuam a multiplicar-se e a IA garantiu rapidamente um lugar permanente nas operações do dia a dia. No entanto, o controlo, a direção e a capacidade de traduzir verdadeiramente a tecnologia em novas formas de trabalhar continuam a ficar para trás. A Alemanha tem o governance mais forte, mas debate-se com limitações à inovação. Espanha é ambiciosa, embora polarizada nos resultados. Portugal adota a IA com entusiasmo, mas carece de uma base estratégica sólida. E os Países Baixos ficam atrás em quase todos os temas, quando confrontados com a autoimagem que cultivam de pioneiros digitais.

A distância entre reconhecimento e ação

Os decisores de TI nos quatro países inquiridos parecem ter uma compreensão clara das fragilidades digitais das suas organizações. Sabem onde estão os riscos, onde os custos disparam e onde os sistemas falham. Mas este conhecimento traduz-se muito raramente em escolhas concretas ao nível do governance, do investimento e das formas de trabalhar. O maior desafio reside, portanto, não na consciência, mas na tomada de decisão e na execução, reconhecendo que mesmo um governance forte pode ser limitado por ambientes pesados em legacy systems, que restringem o ritmo da transformação.

As organizações reconhecem os desafios, mas continuam a ter dificuldade em agir sobre eles.

6 Conclusões e recomendações

Os Países Baixos estão a ficar para trás

As organizações neerlandesas apresentam um retrato menos maduro do que os seus pares europeus em várias frentes. A combinação de visão limitada, liderança cautelosa e adoção mais fraca de novas formas de trabalhar faz com que o potencial da tecnologia se concretize de forma menos eficaz do que nos outros países inquiridos. Para um país que gosta de se posicionar como líder digital, este é um ponto de partida frágil.

A Alemanha como benchmark, com uma ressalva

A Alemanha demonstra o que um governance e uma estrutura fortes podem entregar: visibilidade, clareza e controlo. Ao mesmo tempo, este nível de controlo é acompanhado por uma maior limitação à inovação e à agilidade. A tensão entre controlo e movimento não é, portanto, uma exceção, é um dilema estrutural.

A Alemanha mostra que uma base digital sólida ainda não é garantia de transformação.

Espanha: ambição sem garantia

Espanha combina a liderança mais ativa com a estratégia de dados mais forte e a pontuação mais elevada na introdução de novos produtos e serviços. Ainda assim, os resultados permanecem marcadamente polarizados. Um terço dos inquiridos espanhóis não vê quaisquer melhorias mensuráveis na colaboração em ecossistemas de dados, enquanto outro terço reporta melhorias claras ou estruturais em vários processos. Ambição e atividade, por si só, não são portanto garantia de sucesso. As organizações que colhem os frutos parecem ser aquelas em que a estratégia, a maturidade dos dados e o governance já estavam estabelecidos antes de a colaboração começar.

A dívida técnica como limitação estrutural

Os legacy systems e as decisões adiadas continuam a constituir um travão persistente à inovação. Embora as consequências sejam amplamente sentidas, a dívida técnica permanece muitas vezes implícita na tomada de decisão. Enquanto não for explicitamente integrada nas escolhas, a dívida continua a acumular-se e a transformação torna-se cada vez mais difícil.

IA para eficiência, não para transformação

A utilização da IA conduz claramente a formas de trabalhar mais eficientes, mas dificilmente se traduz em formas fundamentalmente diferentes de operar. A tecnologia é utilizada sobretudo para acelerar os processos existentes, em vez de os redesenhar. Em consequência, grande parte do valor transformador da IA permanece por aproveitar. Uma exceção notável neste retrato global é Portugal. Os inquiridos portugueses reportam as pontuações mais elevadas de todos os países em dois resultados de IA, redução de custos e melhor prestação de serviços, apesar de terem uma base digital mais fraca noutros temas.

Colaboração de dados: a ambição colide com a incerteza

Mais de metade das organizações dizem querer colaborar em ecossistemas de dados, mas poucas conseguem organizar isso de forma estrutural. Os principais obstáculos não são a tecnologia nem a intenção, mas o governance, os enquadramentos contratuais e a incerteza em torno das responsabilidades. O passo da experimentação para a colaboração estrutural revela-se mais difícil do que o esperado.

Europa em 4 perfis



PORTUGAL

Adoção rápida,
base fraca



PAÍSES BAIXOS

Execução atrasada



ALEMANHA

Forte governance,
fraca agilidade



ESPANHA

Alta ambição,
resultados inconsistentes

Recomendações

O maior desafio para as organizações não é implementar nova tecnologia, é organizar o controlo e a direção em torno dela. Isto exige escolhas deliberadas ao nível do governance, da liderança e das formas de trabalhar.

1 TORNAR A DÍVIDA TÉCNICA EXPLÍCITA NA TOMADA DE DECISÃO

Enquanto a dívida técnica permanecer implícita, os custos e os riscos continuarão a acumular-se. Torná-la parte explícita das decisões de investimento gera uma visão mais realista do impacto das escolhas, tanto no curto como no longo prazo.

2 TRADUZIR A CONSCIÊNCIA EM PLANOS DE AÇÃO CONCRETOS

O conhecimento dos riscos é insuficiente se não existir clareza sobre como prevenir a sua materialização e como responder de forma eficaz quando ela acontece. As organizações têm de definir explicitamente como lidam com dependências, falhas e influências externas, agindo em conformidade.

3 POSICIONAR A COLABORAÇÃO DE DADOS COMO UMA ESCOLHA ESTRATÉGICA

Uma colaboração bem-sucedida em ecossistemas de dados exige mais do que integração técnica. Exige acordos claros, normas partilhadas e controlo ativo sobre a propriedade e a responsabilização. Sem esta base, a colaboração continua fragmentada.

4 ENCARAR A IA COMO MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O impacto da IA não reside na tecnologia em si, mas na forma como os profissionais e as organizações adaptam os seus processos e a sua tomada de decisão. Enquanto a IA for utilizada sobretudo como ferramenta de otimização, o seu potencial transformador continuará limitado.

5 INVESTIR NA LIDERANÇA E NAS CAPACIDADES

A mudança tecnológica é, em última análise, moldada pelo comportamento humano. Uma liderança que oriente o caminho e colaboradores com as competências e a mentalidade certas são essenciais para que a tecnologia conduza, de facto, a novas formas de trabalhar.



Sobre a Conclusion

A Conclusion é um ecossistema de mais de quarenta empresas especializadas, focadas em transformação de negócio e em serviços de TI. Da estratégia e do design à implementação, gestão e desenvolvimento contínuo, a Conclusion acompanha as organizações em cada passo da sua jornada digital. Não com a tecnologia como um fim em si mesmo, mas como meio para tornar as organizações mais fortes, mais ágeis e preparadas para o futuro.

Quer pôr em prática as conclusões deste estudo?

Os resultados do Tech Reality Check levantam inevitavelmente questões: onde está a sua organização, o que falta e qual o primeiro passo a dar. Os especialistas da Conclusion ficam disponíveis para pensar consigo, seja em controlo de custos e dívida técnica, soberania digital, colaboração de dados ou adoção de IA.

Mais informações em conclusion.com



BUSINESS **DONE** *differently*

Contacte-nos através do endereço
info@conclusion.com