



Amrop

Leaders For What's Next

O Futuro da Liderança na Era da AI

Maria da Glória Ribeiro

© AMROP PORTUGAL 2026





Maria da Glória Ribeiro
Managing Partner

Amrop
Lisboa, Portugal

Maria da Glória Ribeiro co-fundou a empresa de “Executive Search” Sirca Portugal, que se viria a tornar membro da Amrop Partnership. Apoiou um grande número de clientes, prestando aconselhamento específico a nível de ‘Senior Management’ e ‘Leadership Assessment’.

Mestre em Psicologia pela Faculdade de Psicologia da Universidade do Porto e possui uma especialização em Desenvolvimento e Organização Empresarial. Maria da Glória é alumnus do IMD em Lausanne na Suíça e certificada pelo Amrop Trusted Advisor Program: C-level Positioning. Completou também o Singularity University Executive Program, em Santa Clara, Califórnia.

Tem um forte “background” na área da Consultoria Estratégia e Comportamento Organizacional.

Foi coordenadora e co-autora do livro PUXAR PELA CABEÇA publicado in 2026 pela Almedina Editora, autora dos livros PESSOAS COM TALENTO [COMO NÓS], editado pela Planeta Manuscrito, EU SOU O MEU MAIOR PROJECTO, editado pela Manuscrito Editora, e co-autora, juntamente com os Professores Miguel Pina e Cunha, Nova School of Business and Economics, e Arménio Rego, Universidade de Aveiro, do estudo LIDERANÇA PARA A SUSTENTABILIDADE, A VOZ DE QUEM LIDERA EM PORTUGAL, publicado pela Actual Editora.

Está entre os 200 melhores consultores de “Executive Search” a nível mundial, de acordo com Nancy Garrison-Jenn, autora do livro “The Global 200 Executive Recruiters”.

O que vemos todos os dias na Amrop

Na Amrop trabalhamos diariamente com CEOs, Administradores e Equipas de Liderança.

E há uma pergunta que surge em praticamente todas as conversas:

“Como vai a Inteligência Artificial transformar o trabalho e as organizações?”

Mas a verdadeira questão não é tecnológica.
É humana.

O que está realmente a mudar?

A AI está a provocar três grandes transformações:

Automatização

Processos mais rápidos e eficientes.

Augmentação

Melhores decisões suportadas por dados.

Reinvenção

Novas formas de trabalhar e criar valor.
O impacto não será apenas tecnológico.
Será organizacional.

Old Operating Model

Processes

Roles

Workflows

New Operating Model

Decisions

AI

Processes

Roles

Onde a AI já está a gerar valor

Na experiência da Amrop, a AI é extremamente útil para:

- análise de informação
- automatização de tarefas administrativas
- síntese de conhecimento
- apoio à tomada de decisão
- Aquilo que demorava horas pode hoje demorar minutos.



Mas há algo que a AI continua sem conseguir fazer

A AI processa informação.

As pessoas interpretam significado.

Cada um de nós é único, como a nossa iris ou impressão digital, é aí que a AI não chega.

Quando entrevistamos candidatos não estamos apenas a analisar experiência.

Estamos a tentar compreender:

- tipo de personalidade
- valores
- capacidade de influência
- potencial futuro
- inteligência intuitiva
- adequação ao contexto

E isso continua a exigir julgamento humano.

Esta é uma das conclusões mais importantes do trabalho desenvolvido pela Amrop sobre AI e recrutamento de liderança. A tecnologia é poderosa, mas continua a ter dificuldade em captar contexto, nuances e aquilo que chamamos frequentemente de "silent knowledge" (intuição).

Porque o Assessment continua a ser indispensável

Uma pergunta simples:

Como avaliamos liderança?

- Não através de palavras-chave
- Não através de algoritmos
- Não através de CVs

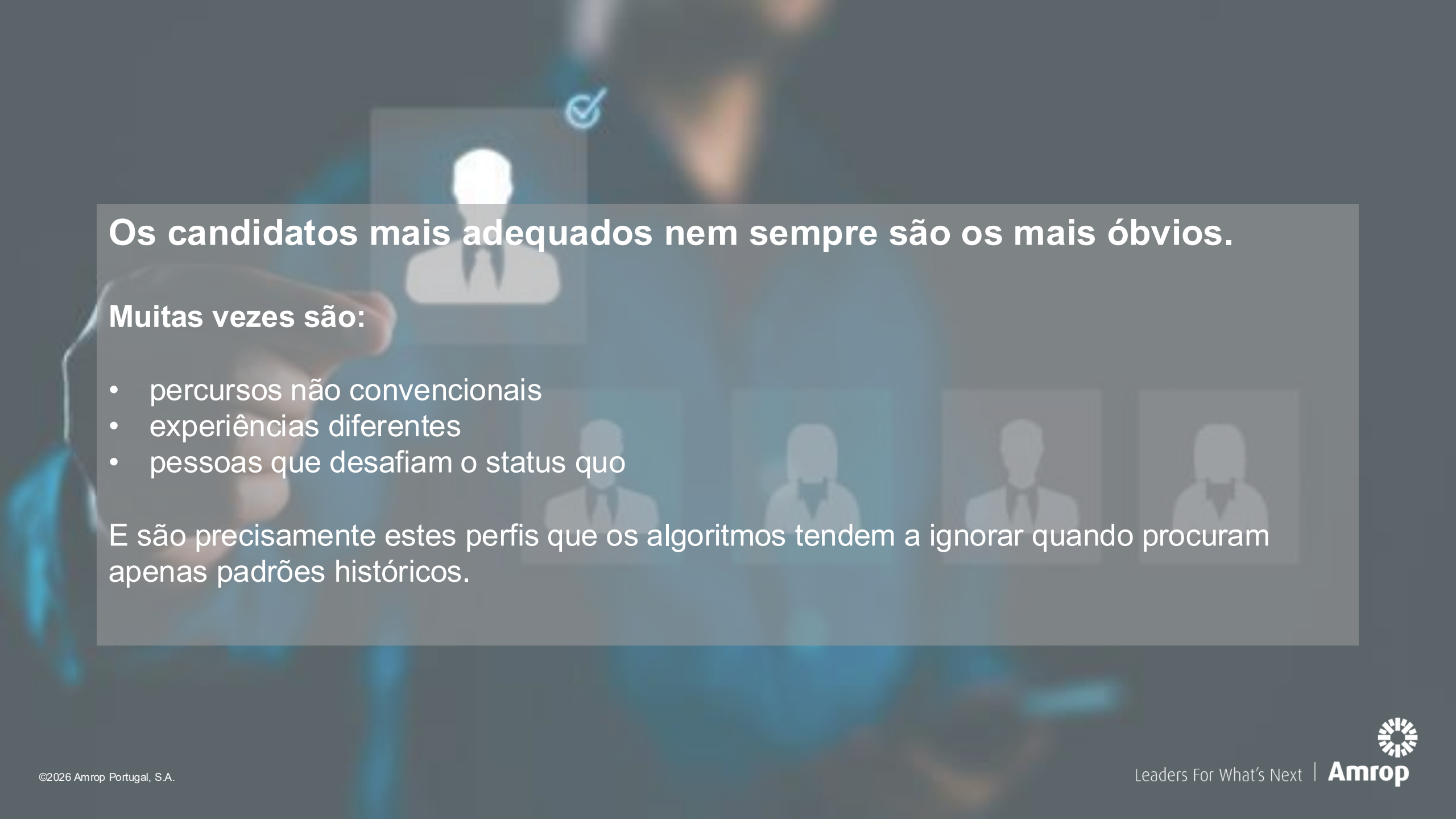
Avaliamos através de:

- entrevistas aprofundadas
- assessment
- referências
- observação comportamental
- compreensão do contexto

Porque um líder não é uma lista de competências.

É uma combinação única de experiências, valores e capacidade de **mobilizar pessoas.**





Os candidatos mais adequados nem sempre são os mais óbvios.

Muitas vezes são:

- percursos não convencionais
- experiências diferentes
- pessoas que desafiam o status quo

E são precisamente estes perfis que os algoritmos tendem a ignorar quando procuram apenas padrões históricos.

O que os CEOs procuram hoje

Nas pesquisas que conduzimos e nas conversas que mantemos com CEOs, há um padrão claro.

As competências mais valorizadas são cada vez menos técnicas.

São humanas:

- **Adaptabilidade**
- **Pensamento crítico**
- **Aprendizagem contínua**
- **Influência**
- **Inteligência emocional**
- **Capacidade de liderar mudança**
- **Agilidade**
- **Intuição**

Porque o conhecimento pode ser automatizado.

A liderança não.

O paradoxo da Inteligência Artificial

Quanto mais **tecnologia** existe...
mais importante se torna o factor **humano**.

Quanto mais **automatização** existe...
mais importante se torna a liderança.

Quanto mais **dados** existem...
mais importante se torna o **discernimento**.



"Na Amrop acreditamos que a Inteligência Artificial vai transformar profundamente a forma como trabalhamos.

- Vai eliminar tarefas.
- Vai acelerar processos.
- Vai aumentar produtividade.

Mas aquilo que continuará a distinguir organizações vencedoras não será a tecnologia que possuem.

Será a qualidade da sua liderança.

Porque no fim, as organizações continuam a ser feitas de pessoas.

E a missão da liderança continuará a ser profundamente humana."

Contactos

Amrop Portugal
Av. Liberdade, 129 - 9º A
1250-140 Lisboa

T +351 913 253 700
E amrop@amrop.pt
W www.amrop.pt

