

# Estagnar ou (RE)APRENDER

## O papel do upskilling e reskilling na era da IA

As conclusões do mais recente relatório da PwC, 2025 Global AI Jobs Barometer, são inequívocas: a inteligência artificial (IA) não está a substituir os profissionais - está a redefinir o valor das competências humanas, exigindo uma aposta profunda na formação contínua.



# A

revolução provocada pela IA está a transformar o mercado de trabalho a um ritmo sem precedentes.

Dados do Global AI Jobs Barometer 2025, divulgado pela PwC, mostram que a mudança é de tal forma acelerada que as funções mais expostas à IA - como analistas financeiros e programadores de software - registam uma evolução de competências 66% mais rápida do que as restantes.

Esta transformação está também a impactar diretamente os salários. O relatório destaca que profissionais com capacidades específicas em IA estão a beneficiar de prémios salariais que atingem os 56% em relação a perfis semelhantes sem essas competências. Mais: os salários nas empresas mais expostas à IA cresceram ao dobro do ritmo observado nas restantes.

O impacto estende-se ao desempenho. Entre 2018 e 2024, a produtividade nos setores mais expostos à IA aumentou de 7% para 27%, respetivamente. E desenga-

ne-se se julga que esta aceleração afeta apenas profissões técnicas. A PwC indica que as funções de qualificação intermédia - como supervisores, técnicos administrativos ou operacionais especializados - estão entre as mais afetadas, o que reforça a necessidade de requalificação transversal a vários setores e níveis hierárquicos.

Neste contexto, a aprendizagem contínua deixa de ser uma opção e torna-se imprescindível. À medida que as exigências evoluem, o fosso entre as competências disponíveis e as necessárias alarga-se, pressionando os departamentos de recursos humanos a agir rapidamente.

Em Portugal, Ângela Correia, Gestora do Eixo Pessoas da Associação Business Roundtable Portugal (BRP), confirma este cenário, destacando a importância do upskilling e reskilling para fazer face à mudança de paradigma. “Requalificar e atualizar competências não é um detalhe de recursos humanos - é uma alavanca estratégica para aumentar a

produtividade, atrair investimento e reforçar a competitividade das empresas e do país. Acima de tudo, é uma ferramenta essencial para valorizar as nossas pessoas e mantê-las relevantes e preparadas para o futuro que está a chegar a passos largos.”

“A IA, a automação e a transição digital e energética aceleraram de forma significativa o desequilíbrio entre o que as empresas precisam e o que o mercado de trabalho tem para oferecer”, alerta. “Além disso, aumentaram também o fosso en-



## COMPETÊNCIAS EM ACELERAÇÃO

**66%** é a velocidade a que evoluem as competências nas funções mais expostas à IA.

Segundo o Global AI Jobs Barometer 2025 da PwC, 52% das empresas vão investir mais em formação nos próximos 12 meses.

tre o talento que tem as qualificações e está preparado e o que não tem e que fica marginalizado, algo que temos que minorar a todo o custo”.

### Aprender, antecipar, transformar

Apesar dos receios associados à automação, o estudo da PwC revela um dado encorajador: entre 2019 e 2024, o emprego cresceu 38%, mesmo em funções consideradas altamente automatizadas. Ou seja, a IA está a ser utilizada não para substituir profissionais, mas para complementar as suas competências.

Ângela Correia considera que o verdadeiro desafio para as empresas “é estratégico e estrutural”. “Falta-nos antecipação, planeamento a médio prazo e, sobretudo, uma ligação consistente entre empresas, sistema de ensino e entidades de formação”. “É preciso criar esta sensibilidade de que investir tempo na formação, mesmo que implique reorganizar equipas ou parar processos pontualmente”, reforça.

A BRP tem apostado em iniciativas como o PRO\_MOV, um programa de reskilling e upskilling criado numa parceria público-privada, que já impactou mais de 1850 pessoas e 150 empresas. Para 2025, o objetivo é ultrapassar os três mil formandos. “O PRO\_MOV responde não só à requalificação de quem está em situação

de desemprego, mas também à atualização de competências de profissionais ativos que precisam de se adaptar aos novos desafios nas suas organizações”, resume a responsável. O objetivo é claro: garantir que 75% dos formandos encontram emprego até seis meses após a formação.

### IA exige respostas rápidas

Já a Cegoc tem respondido a esta mudança em duas frentes: através de projetos de consultoria que avaliam as necessidades de reskilling, upskilling e mobilidade interna decorrentes da transformação das funções, e pela integração prática da IA nos percursos formativos. Um dos maiores desafios é, segundo Filipe Luz, Head of Learning & Development Solutions da Cegoc, “a falta de contextualização dos programas”. “Quando não é evidente o ‘porquê’ e o ‘para quê’ daquela aprendizagem, é natural que surja resistência, desconfiança ou até apatia”. Em muitas organizações, “persiste uma cultura

Ângela Correia,  
Gestora do Eixo  
Pessoas da  
Associação BRP



**A BRP APOSTA NO PRO\_MOV,  
PROGRAMA QUE JÁ FORMOU  
1850 PESSOAS E 150 EMPRESAS**

## “QUANDO NÃO É EVIDENTE O ‘PORQUÊ’ E O ‘PARA QUÊ’ DA APRENDIZAGEM, SURGE RESISTÊNCIA”

FILIPE LUZ, HEAD OF LEARNING & DEVELOPMENT SOLUTIONS DA CEGOC



Filipe Luz, Head of Learning & Development Solutions da Cegoc

com baixa orientação para a mudança, o que faz com que a resistência não seja apenas emocional, mas também estrutural, enraizada em práticas, hábitos e lideranças que não incentivam ativamente a aprendizagem como resposta à transformação”, esclarece.

No mesmo sentido, a PwC realça que os programas de upskilling e reskilling são mais eficazes quando baseados num diagnóstico das necessidades de competências das empresas, com recurso a dados, mapeamento e planeamento.

Filipe Luz crê também que “ainda não estamos verdadeiramente nesse ponto de valorização generalizada dos perfis com competências em IA”. “A maturidade das organizações na utilização efetiva da tecnologia é ainda relativamente baixa, o que faz com que o reconhecimento de valor e, consequentemente, os esforços de formação e retenção não estejam plenamente consolidados. Acredito que, antes de

## GAP ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES

Apenas 30% das organizações têm uma estratégia clara e integrada que combine IA, formação contínua e gestão de talento.



qualquer coisa, os líderes têm de passar por um processo interno de transformação.”

Ainda assim, “caminhamos rapidamente nesse sentido”. Tal como aconteceu no passado com as línguas estrangeiras ou com as competências informáticas, o responsável acredita que “o domínio de IA será uma competência core, transversal a múltiplas funções”.

### Aprendizagem contínua e antecipação como pilares da evolução

Perante a disrupção digital, entende que “a aprendizagem contínua é essencial para a adaptação e evolução das organizações”. “A antecipa-

ção é uma condição essencial para qualquer estratégia eficaz de desenvolvimento de competências. Se queremos preparar as equipas para os próximos cinco/10 anos, temos de começar hoje.”

Na EDP, essa visão traduz-se numa abordagem estratégica, assente em dados e antecipação. Ana Rita Soares, Head of Learning & Development Solutions, explica que estão a construir “um plano de aprendizagem baseado em competências, focado na identificação das competências críticas para o futuro - tanto técnicas como comportamentais - alinhadas com os desafios específicos do negócio”.

Destaca-se ainda a forte aposta em programas de reskilling que promovem a transição interna de colaboradores, valorizando o potencial e as competências humanas. A metodologia 70-20-10 - que privilegia 70% de aprendizagem prática e on the job, 20% de interação social e 10% de formação formal - garante que o desenvolvimento acontece dentro do contexto real de trabalho, através de experiências, partilha e formação adaptada. Entre os projetos recentes, o AI Immersive Day tem sido uma referência.



Ana Rita Soares, Head of Learning & Development Solutions da EDP

## A EDP USA A METODOLOGIA 70-20-10, QUE VALORIZA A APRENDIZAGEM PRÁTICA E O TRABALHO EM EQUIPA

### Liderança e cultura: o papel humano na transformação

Alinhada com as conclusões do relatório da PwC, Ana Rita Soares salienta que, “por mais avan-



çadas que sejam as ferramentas de IA e automação, o verdadeiro diferencial reside na capacidade humana de pensar criticamente, tomar decisões éticas e liderar com empatia.”

Ana Vala, Head of Learning and Development do Novobanco, complementa: “Acreditamos que a transformação começa pela liderança - não apenas pela definição da visão, mas pelo exemplo diário, pela escuta ativa e pela capacidade de inspirar as equipas a aprender e evoluir”. “Através de programas como o Bank 300, capacitamos estes líderes para serem facilitadores da mudança.”

“Hoje, o que diferencia os profissionais é aquilo que sabem fazer - as competências tornaram-se o principal ativo no mercado de trabalho”, razão pela qual “o Novobanco está a evoluir para um modelo de gestão baseado em competências”, colocando o desenvolvimento contínuo das suas pessoas no centro da estratégia. “Estamos a construir um ecossistema de aprendizagem robusto e sustentável, assente em três pilares fundamentais: pessoas, recursos e tecnologia”, diz.

Lembra, no entanto, que “a colaboração entre universidades, empresas e Governo é es-

## “A TRANSFORMAÇÃO COMEÇA PELA LIDERANÇA, PELO EXEMPLO DIÁRIO, A ESCUTA ATIVA E CAPACIDADE DE INSPIRAR AS EQUIPAS A APRENDER E EVOLUIR”

ANA VALA, HEAD OF LEARNING AND DEVELOPMENT DO NOVOBANCO

Ana Vala, Head of Learning and Development do Novobanco

sencial para responder aos desafios do reskilling, sobretudo num setor tão regulado e em transformação como o financeiro.

### Universidades como parceiras

Pedro Brito, Associate Dean e CEO da Formação de Executivos da Nova SBE, refere que “há sinais positivos, mas falta escala e agilidade”. “Continuamos a atuar em silos. Falta-nos um modelo mais integrado com o Estado que permita escalar as iniciativas com rapidez”, lamenta, salientando que “é necessário um verdadeiro consórcio tripartido



José Crespo de Carvalho, Presidente do ISCTE Executive Education

## “PRECISAMOS DE TRANSFORMAR O UPSKILLING E O RESKILLING EM PRIORIDADES NACIONAIS”

JOSÉ CRESPO DE CARVALHO, PRESIDENTE DO ISCTE EXECUTIVE EDUCATION

## O VALOR HUMANO

Apesar do avanço da IA,

**70%**

dos empregadores valorizam mais as competências humanas essenciais: pensamento crítico, criatividade e liderança ética.

- universidades, empresas e Governo - com metas claras, incentivos alinhados e mecanismos de impacto partilhado. A urgência é demasiado grande para soluções lentas.”

Na Nova SBE, a convicção é de que “a IA é um acelerador de transformação - mas o verdadeiro impacto depende de como as pessoas a usam”, sendo que “o maior desafio é manter os melhores profissionais em aprendizagem contínua”. Para Pedro Brito, “a IA deve estar no centro do plano estratégico das organizações, mas o seu sucesso depende de envolver toda a empresa - e não apenas as equipas técnicas - numa jornada de crescimento”. “Profissionais altamente qualificados valorizam ambientes que investem na sua empregabilidade contínua”, adverte.

ID: 118441454

01-07-2025

## A NOVA SBE DEFENDE QUE AS UNIVERSIDADES DEVEM EVOLUIR PARA PARCEIROS DE VIDA E CARREIRA

Na sua perspetiva, as universidades “têm de transformar-se em Life & Career Partners”. “As universidades têm de ajudar os profissionais a navegar a sua carreira, reencontrar propósito e adaptar-se às diferentes fases da vida. Isso exige um modelo educativo fluido, centrado no indivíduo, mas conectado com os desafios do mundo real”, enfatiza.

Do lado do ISCTE Executive Education (IEE), o Presidente José Crespo de Carvalho corrobora e vai mais longe: “Precisamos de transformar o upskilling e o reskilling em prioridades nacionais, com impacto económico mensurável e acompanhamento rigoroso. E isso implica uma mudança de mentalidade, que passa por deixar de ver a formação como um custo e começar a vê-la como o motor da competitividade e um investimento”. “Precisamos de ecossistemas reais de aprendizagem ao longo da vida, com incentivos bem desenhados, metas comuns e plataformas que liguem a oferta formativa às necessidades concretas das empresas”, continua

No IEE, “não nos limitamos a introduzir um ou outro módulo de IA nos programas existentes. Reestruturámos profundamente os nossos cursos, redesenhámos metodologias e apostámos em conteúdos transformacionais, focados em literacia tecnológica, pensamento crítico e liderança digital”, garante.

O também professor realça o potencial da junção equilibrada entre tecnologia e humanidade. “Domínio da IA e literacia de dados, sim, mas também inteligência emocional, liderança

ética e pensamento crítico, para navegar em contextos ambíguos e colaborar eficazmente.”

Na PACK4, a revolução tecnológica ainda está no início, mas a empresa já prepara os seus colaboradores com formação, conhecimento e sensibilização sobre a importância da IA no dia a dia. A empresa portuguesa criou, este ano, uma dotação orçamental dedicada à formação em IA, com planos e horas específicas para capacitar os colaboradores, e investiu na criação de um departamento de automação e robótica em 2024.


“No passado, quem não sabia escrever era analfabeto, depois quem não sabia usar computador. Agora poderá ser quem não use IA no seu trabalho”, antecipa Paulo Castanheira, Administrador e Fundador da PACK4.

O Global AI Jobs Barometer 2025 e as empresas e especia-



Pedro Brito,  
Associate Dean e  
CEO da Formação  
de Executivos  
da Nova SBE



listas ouvidos pela RHmagazine são unânimes: o sucesso da integração da IA nas organizações depende, sobretudo, da capacidade de preparar as pessoas para novas funções, ambientes e responsabilidades. Upskilling e reskilling não são apenas respostas ao presente. São apostas estratégicas para garantir a sustentabilidade do futuro. 

## IA = EMPRESAS PRODUTIVAS

Entre 2018 e 2024, a produtividade nos setores mais expostos à IA cresceu de 7% para 27%, refletindo o impacto direto da tecnologia na performance das organizações e a necessidade urgente de capacitar profissionais para acompanhar este ritmo.

## A PACK4 CRIOU UM ORÇAMENTO DEDICADO PARA FORMAÇÃO EM IA