



COMO A IA ESTÁ A REINVENTAR O MUNDO DO TRABALHO

VIVEM-SE NOVOS TEMPOS, MARCADOS PELO ADVENTO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL, QUE ACARRETA MUDANÇAS PROFUNDAMENTE DISRUPTIVAS NO MERCADO DE TRABALHO. A COMBINAÇÃO ENTRE A DIGITALIZAÇÃO, O ENVELHECIMENTO DEMOGRÁFICO, A GLOBALIZAÇÃO FRAGMENTADA E AS NOVAS EXPECTATIVAS DOS TRABALHADORES ESTÁ A MUDAR O PARADIGMA.

Texto Helena C. Peralta / Fotos Getty e D.R.

A pesar das muitas transformações que sofreu ao longo dos séculos, o mundo do trabalho enfrenta, como nunca, desafios assustadores. Assustadores no sentido em que ninguém sabe muito bem o que se avizinha e como lidar com esta incerteza da nova realidade. Com a inteligência artificial (IA) no centro desta equação, como vão ser os empregos e os trabalhadores do futuro? Vai ou não a IA acabar com a forma de subsistência de muitos milhões de pessoas? Haverá ou não um rendimento universal para acutelar esta perda de rendimento? Elon Musk, o homem mais rico do mundo, segundo a avaliação da *Forbes Internacional*, com a fortuna perto dos 800 mil milhões de euros, promoveu recentemente o que descreveu como “Rendimento Universal Elevado” como solução para lidar com o desemprego em grande escala causado pela inteligência artificial.

Desde o início deste ano, as grandes empresas dos Estados Unidos, sobretudo na área tecnológica, como a Meta e a Oracle, anunciaram já cerca de 85 mil cortes de postos de trabalho, dos quais 26% foram atribuídos à IA. Mas, se por um lado a IA está a destruir postos de trabalho, por outro vai criar novas profissões, defendem os especialistas. Segundo o relatório *Future of Jobs Report 2025*, do Fórum Económico Mundial, serão criados 170 milhões de novos empregos até 2030, ou seja, cerca de 14% do emprego mundial atual. No caminho serão perdidos 92 milhões de postos de trabalho, sendo que o saldo será positivo em 78 milhões empregos.

“Vivemos um tempo extraordinário. Um tempo em que a tecnologia avança mais depressa do que conseguimos acompanhar, em que as organizações se reinventam, em que as expectativas das pessoas mudam, e em que a diversidade das nossas equipas se torna não apenas uma realidade, mas uma força transformadora. A combinação entre digitalização, inteligência artificial, envelhecimento demográfico, globalização fragmentada e novas expectativas dos trabalhadores está a mudar simultaneamente o que se entende por trabalho, o tipo de empregos existentes, a forma de trabalhar e a relação entre empresas e trabalhadores.” Manuela Faia Correia, professora associada da Universidade Lusíada, doutorada em gestão e especialista na área do trabalho e dos recursos humanos, sumariza desta forma o momento que se vive no mundo do trabalho.



“As novas gerações representam um grande desafio para as lideranças do futuro porque têm uma relação diferente com o trabalho. Ao contrário das gerações anteriores, valorizam menos a estabilidade e a permanência longa numa empresa, procurando mais propósito, equilíbrio pessoal e identificação com os valores da organização.”

Filipa Rodrigues
professora na Nova SBE

Com ela concorda Filipa Rodrigues, professora na Nova SBE, especialista em gestão de recursos humanos. “A inteligência artificial está aí e irá transformar radicalmente o mundo do trabalho. Ninguém sabe ao certo o nível de disrupção que irá ter, mas já existem alguns pontos de convergência”, refere. Mas sobre estes pontos falaremos mais à frente, depois de um breve retrato do sector do trabalho.

EM CONSTANTE MUDANÇA

Num mundo habitado por cerca de 8,3 mil milhões de pessoas, existem perto de 3,63 mil milhões de trabalhadores, o que corresponde a cerca de 60% da população ativa (pessoas entre os 15 e os 64 anos), segundo a ILO – International Labour Organization. No seu relatório *Tendências Sociais e do Emprego 2026*, a organização mostra que o desemprego global permanecerá estável em 2026, nos 4,6% – cerca de 186 milhões de pessoas –, mas o progresso relativo ao trabalho decente está a estagnar. Os jovens continuam a ser os que mais dificuldades de emprego enfrentam, sendo que a inteligência artificial e a incerteza das políticas comerciais são as principais barreiras apontadas para o crescimento do mercado de trabalho. O relatório alerta que a realidade mais profunda é que centenas de milhões de trabalhadores continuam presos à pobreza, à informalidade e à exclusão. Segundo Gilbert F. Hounbo, diretor-geral da ILO, são quase 300 milhões de trabalhadores que vivem em extrema pobreza, ganhando menos de 3 dólares por dia, à medida que a informalidade aumenta. Estima-se que cerca de 2,1 mil milhões de trabalhadores ocupem cargos informais, com acesso limitado à proteção social e aos direitos no trabalho.

Os maiores mercados mundiais do trabalho situam-se na região Ásia-Pacífico, que detém mais de 50% de toda a força de trabalho do mundo. A China ocupa 770 milhões



de pessoas, seguida da Índia, com 600 milhões de trabalhadores. Na terceira posição surgem os Estados Unidos, mas a larga distância do segundo, com 174 milhões de trabalhadores. A força de trabalho na União Europeia é de apenas 208 milhões de trabalhadores, com uma taxa de emprego de 76,1% e uma taxa de desemprego de 6%.

Em Portugal, o primeiro trimestre deste ano foi marcado por uma queda no emprego, a maior quebra trimestral dos últimos 5 anos, segundo o estudo da Randstad Research. Face ao último trimestre de 2025, a população ativa do primeiro trimestre diminuiu em 18,8 mil pessoas, atingindo os 5,65 milhões de trabalhadores. Porém, e comparando com o trimestre homólogo de 2025, registou-se um crescimento residual de 1,8%. Também o emprego acompanhou esta tendência de quebra trimestral: entre janeiro e março, o número de pessoas empregadas caiu em 38,7 mil, o que representa a maior descida trimestral dos últimos 5 anos. O mercado de trabalho continua acima dos 5,3 milhões de profissionais empregados, com a taxa de emprego fixada nos 57,3%, tendo em 2025, aumentado 2,3%.

Com um acréscimo de 20 mil pessoas desempregadas, o desemprego aumentou até março para os 346,3 mil desempregados. A taxa atual situa-se nos 6,1%, sendo o desemprego das mulheres superior, com uma taxa de 6,8% face aos homens, que se situa nos 5,5%. Por outro lado, houve uma ligeira melhoria no desemprego jovem: a taxa de desemprego entre os 16 e os 24 anos desceu 0,7 pontos percentuais, para 19,1%, face ao último trimestre de 2025.

ESCASSEZ DE TALENTO, PRECARIIDADE E ENVELHECIMENTO

Para Manuela Faia Correia, o mercado de trabalho mundial está a ser marcado por quatro fatores fundamentais: escassez de talento, que coexiste com precariedade; mudança na cultura do trabalho; envelhecimento populacional; e fragmentação e insegurança. E explica: “Um dos paradoxos mais visíveis é que muitos países enfrentam simultaneamente falta de trabalhadores qualificados em várias áreas; salários baixos e instabilidade em muitos empregos; dificuldade de entrada dos jovens no mercado; pouca flexibilidade quanto a trabalhadores mais velhos; e pressão crescente sobre as classes médias.” Adianta que há sectores com enorme procura, como a tecnologia, a saúde, a engenharia, a área das energias renováveis, dos dados e dos cuidados à população envelhecida, enquanto outras funções sofrem automatização ou perda de valor económico. “A ca-

pacidade de aprender continuamente tornou-se quase tão importante quanto a formação inicial”, refere.

No caso concreto do nosso país, a investigadora refere que “Portugal enfrenta vários desafios estruturais e sociais que moldam as práticas de gestão de recursos humanos e os esforços de sustentabilidade. O país caracteriza-se por fortes valores culturais orientados para a família, influenciados pelas tradições católicas e pelos laços comunitários próximos. No entanto, o limitado investimento público em benefícios familiares coloca pressão adicional sobre os empregadores para apoiarem o equilíbrio entre vida profissional e pessoal através de políticas organizacionais”. No entanto, o país apresenta sinais positivos, como o emprego relativamente baixo em termos históricos, a maior qualificação da população jovem, o crescimento do sector tecnológico, o aumento do investimento estrangeiro e a expansão de sistemas de *startups*. Do lado das fragilidades, a especialista alerta que ainda mantemos níveis elevados de pobreza entre a população idosa, desigualdades regionais no acesso a oportunidades, desigualdades de género,



“Os trabalhadores do futuro serão aqueles que têm curiosidade e que vão ter de ser eternos aprendizes, porque o mundo está a acelerar de um modo que há uns anos era completamente imprevisível. Por isso as pessoas vão ter de estar constantemente a reciclar-se, a fazer *upskilling* e *reskilling* de forma contínua.”

Jorge Fonseca
fundador da George Executive Advisors

sub-representação das mulheres nas áreas STEM (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática) e estigmas relacionados com a saúde mental. Para Manuela Faia Correia, estas condições criam desafios importantes para as organizações e para os profissionais de recursos humanos que procuram promover locais de trabalho sustentáveis e inclusivos.

Os baixos salários são talvez o principal problema estrutural que a investigadora ressalva: a economia portuguesa produz relativamente pouco valor acrescentado e concentra muito emprego em sectores de baixa produtividade, o que provoca, obviamente, dificuldade em reter ta-

lento qualificado. Por este motivo, muitos jovens altamente formados continuam a emigrar porque encontram no exterior salários superiores e melhores condições de evoluir na carreira. Assim, quer Portugal quer a Europa como um todo enfrentam, no futuro, cinco grandes desafios: aumentar a produtividade, investindo em inovação, em digitalização e qualificação, subir salários de forma sustentável, combater a precariedade, preparar trabalhadores para a IA e para a automação, com *upskilling* e *reskilling* contínuo, e, sobretudo, atrair e reter talento, seja nacional ou estrangeiro.

OS RECURSOS HUMANOS DO FUTURO

“As organizações estão a adaptar-se ao mesmo tempo que tentam projetar confiança para os mercados e para os colaboradores. Não é um equilíbrio fácil. Do lado dos empregadores, vejo três grandes desafios. O primeiro é a própria adoção de IA de forma a tornar mais eficiente o seu *core* de negócio, mantendo competitividade. O segundo é a análise da força de trabalho e o redesenho de funções à luz do contributo da IA. O terceiro desafio é atrair talento num país com habitação pouco acessível, salários comprimidos e fiscalidade pesada. Atrair pessoas de outras geografias será incontornável – e isso traz consigo o desafio adicional de gerir equipas multiculturais”, explica a professora Filipa Rodrigues. A especialista acredita que a IA vai marcar a agenda no mundo do trabalho, referindo que as funções mais expostas à automatização estão a ser substituídas, enquanto outras – sobretudo aquelas que podem ser complementadas com IA – ganham relevância. “A colaboração entre humanos e IA é um fator essencial na transformação do mercado de trabalho”, refere. Porém, e apesar de muitas funções estarem a desaparecer, “as organizações continuam a precisar de pessoas capazes de pensar criticamente, de resolver problemas e de adaptar-se depressa. Por fim, ao deixarem de contratar jovens para funções iniciais, as empresas estão a esvaziar o seu *pipeline* de liderança. Estão a colocar em causa a sua própria sustentabilidade a médio prazo”, refere.

Filipa Rodrigues diz ainda que, “além da IA, um segundo fator que tem impactado o mercado laboral é que a competição por talento é hoje global, e não local. Portugal tem beneficiado disso: temos uma força de trabalho qualificada, fluente em várias línguas, e uma geografia que permite operar em mercados com fusos horários compatíveis”, diz. No entanto, alerta, competir por talento à escala



“Vivemos um tempo extraordinário. Um tempo em que a tecnologia avança mais depressa do que conseguimos acompanhar, em que as organizações se reinventam, em que as expectativas das pessoas mudam, e em que a diversidade das nossas equipas se torna não apenas uma realidade, mas uma força transformadora.”

Manuela Faia Correia
professora associada
da Universidade Lusitana

global tem um reverso: o talento nacional também pode, mais facilmente, emigrar. A literacia em IA passa a ser uma competência indispensável: saber escrever bons *prompts*, validar resultados, combinar várias ferramentas, conhecer os seus limites.

“As novas gerações representam um grande desafio para as lideranças do futuro porque têm uma relação diferente com o trabalho. Ao contrário das gerações anteriores, valorizam menos a estabilidade e a permanência longa numa empresa, procurando mais propósito, equilíbrio pessoal e identificação com os valores da organização”, refere, a propósito, Manuela Faia Correia. E acrescenta: muitos jovens procuram trabalhos onde sintam que o seu contributo tem significado, além de exigirem maior flexibilidade, reconhecimento e qualidade de vida. Isso obriga os líderes a abandonarem modelos mais autoritários e hierárquicos, apostando numa liderança mais humana, transparente e próxima das pessoas. “Além disso, a facilidade em mudar de emprego aumenta a dificuldade em reter talento. Assim, os líderes do futuro terão de motivar através da confiança, da comunicação e do alinhamento entre os valores da empresa e as expectativas dos trabalhadores. Mais do que mandar, será essencial inspirar e cocriar ecossistemas de trabalho onde as pessoas escolham permanecer”, refere.

Para Filipa Rodrigues, os líderes de recursos humanos terão de continuar a sua evolução de atividade transacional para transformacional, e ser um parceiro estratégico. “Têm de falar a linguagem do negócio, justificar decisões com dados e com o impacto na atividade, passar do foco em otimização para a criação de valor. E para isso é preciso atuar, cada vez mais, como consul-



tores ao lado dos líderes. Passar de função de suporte para parceiro estratégico que contribui para o desempenho e para a transformação”, diz. Adianta que um dos maiores desafios das organizações, inclusive das *startups*, é a rotatividade, e a principal razão para o *turnover* é a ausência de perspectivas de crescimento dentro da organização. “O líder do futuro terá de ser, antes de mais, alguém confortável em ser desafiado. Precisamos de líderes que escutem mais do que falem, que criem segurança psicológica para que as equipas discordem sem medo, que promovam autonomia e que liderem mais pelo exemplo do que pelo cargo”, refere. Do lado das equipas, terão de ser mais autónomas, multidisciplinares e orientadas a projetos. O profissional do futuro terá de conviver com a IA, vendo como uma ferramenta de trabalho, não como uma ameaça, refere a investigadora.

“As organizações estão a mudar. Estão a redesenhar carreiras, a reinventar benefícios, a criar espaços de voz, a tornar o trabalho mais acessível, a formar líderes que sabem que liderar é, antes de tudo, cuidar. E é aqui que os profissionais de recursos humanos entram com toda a sua força, para transformar políticas em experiências, para ouvir o que ainda não foi dito, para medir o que realmente importa: a forma como as pessoas vivem o trabalho, para abrir as portas para que todos possam entrar, e ajudar líderes a criar segurança psicológica, a gerir diversidade, a tomar decisões éticas e a navegar um mundo onde humanos e IA trabalham lado a lado”, remata Manuela Faia Correia.

A IMPORTÂNCIA DE SE REINVENTAR

Jorge Fonseca, fundador da George Executive Advisers, atuava antes como *headhunter*. Decidiu há 16 anos mudar de área e criar um negócio de assessoria que ajude profissionais a encontrar soluções de vida, seja um novo emprego ou carreira. “No fundo, sou uma agência de emprego privada, e os meus clientes são os profissionais que querem um novo projeto de vida”, explica. No fundo, prepara os candidatos para gerar boas entrevistas com os decisores, com o objectivo final de serem contratados.

O especialista refere que é importante fazer um investimento contínuo na carreira, para se sobressair num mercado tão competitivo. “A maior parte das pessoas que são bem-sucedidas têm de investir forte na carreira e investir continuamente. Porque há muitos profissionais que cristalizaram na função. Pensam que a licenciatura chega.

A licenciatura é só o princípio de tudo”, explica. Acredita que o problema de muitos profissionais é preocuparem-se pouco com a sua empregabilidade no futuro, com aquilo que sabem fazer, no caso de terem de sair da empresa, da função ou cargo onde estão. “Muita gente só se preocupa com a sua empregabilidade quando é despedida”, refere.

“Os trabalhadores do futuro serão aqueles que têm curiosidade e que vão ter de ser eternos aprendizes, porque o mundo está a acelerar de um modo que há uns anos era completamente imprevisível. Por isso as pessoas vão ter de estar constantemente a reciclar-se, a fazer *upskilling* e *reskilling* de forma contínua”, diz. E aconselha: é fundamental preparar o futuro, criar uma marca pessoal, distinguir-se dos restantes. E, sobretudo, apostar em áreas e negócios de crescimento, porque aí vai ser sempre necessário ter profissionais, por exemplo, nas áreas críticas de cibersegurança, entre outras. No caso da marca pessoal, recorda a forma como José Mourinho criou a sua própria marca, e como colhe os frutos dela. “Mesmo sendo dispensado, continua a receber convites para outros clubes. É assim que os profissionais têm de fazer: criar a sua marca, que lhes permita continuar a ter empregabilidade”, revela. E este é o segredo para se manter, com boas condições, no mercado de trabalho. **i**

As 10 tendências que estão a mudar o mercado de trabalho

O *Talent Trends 2025* é um estudo global realizado pela Randstad, que traça o rumo da gestão de talento à escala mundial, com base em entrevistas a mais de mil líderes e em 21 mercados. O relatório identifica as 10 tendências atuais do mundo do trabalho, enumeradas em baixo.

1 Reescrever a cultura organizacional com IA

2 Inspirar propósito e satisfação no local de trabalho

3 Acelerar o crescimento de carreira para todos

4 Potenciar o talento neurodivergente com IA

5 Pensar em tarefas e competências, não em cargos

6 Inovar nos modelos de trabalho num contexto de crise no mercado laboral

7 Reconfigurar a criação de valor com talento capacitado

8 Fechar o fosso de liderança

9 Acelerar a transformação baseada em competências com foco nas necessidades do negócio

10 Escalar o movimento “*skills-first*” com *marketplaces* internos de talento

O RETRATO DO EMPREGO NO GLOBO

O MUNDO DO TRABALHO ATRAVESSA CADA VEZ MAIS DESAFIOS E BARREIRAS À MEDIDA QUE A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL SE INSTALA NAS EMPRESAS. OS RECURSOS HUMANOS DO FUTURO TERÃO DE ADAPTAR-SE AOS NOVOS TEMPOS. CONHEÇA AQUI O RETRATO DO TRABALHO NO MUNDO E EM PORTUGAL.

RETRATO DO EMPREGO NO MUNDO



3,6 mil milhões

de pessoas empregadas

O que corresponde a cerca de 70% da população ativa global

57%

Trabalhadores informais

20%

Desemprego jovem

4,9%

Taxa de desemprego global

7,9%

Taxa de pobreza entre os empregados

Os principais mercados de trabalho no mundo

CHINA

770 milhões de pessoas

ÍNDIA

600 milhões de pessoas

EUA

174 milhões de pessoas

330 milhões

Pessoas a trabalhar em modelo remoto ou híbrido

Fonte: ILO - International Labour Organization - Dados de 2025

RETRATO DO EMPREGO NA EUROPA



208 milhões

de pessoas empregadas

76,1%

Taxa de emprego (pessoas entre os 20 e os 64 anos)

6%

Taxa de desemprego na União Europeia

Fonte: Eurostat. Dados 2025

RETRATO DO EMPREGO EM PORTUGAL (MARÇO 2026)



5,3 milhões

de pessoas empregadas

A população empregada cresceu 20% na última década

57,3%

Taxa de emprego total

6,1%

Taxa de desemprego

6,8%

Taxa de desemprego feminino

Salário Mínimo Nacional

920€

(bruto/mês)
valor 2026

89,6%

crescimento desde 2015

1740€

(bruto/mês)
salário médio nacional

74,4%

Taxa de emprego entre os 16 aos 64 anos

5,5%

Taxa de desemprego masculino

19,1%

Taxa de desemprego jovem

Função pública

750

mil trabalhadores

48 anos

idade média

4,48 milhões

Trabalhadores por conta de outrem

20,9%

da população empregada em teletrabalho

1,36 milhões

Profissionais com antiguidade superior a 20 anos

Fonte: INE, Randstad, Pordata

O QUE ESPERAR NO FUTURO DO EMPREGO

23%

das profissões serão afetadas até 2027

69

milhões de novos empregos serão criados

83

milhões de postos de trabalho desaparecerão

14

milhões de postos de trabalho vão perder-se

Fonte: Relatório Fórum Económico Mundial