O Imperativo das Competências

Guia Estratégico de Formação Contínua,
Upskilling e Reskilling
para Empresas Portuguesas 2026–2030

Porque Este Guia?

Em 2025, Portugal tornou-se o **3.º país do mundo com maior escassez de talento**. 84% dos empregadores não encontram os profissionais de que precisam. Ao mesmo tempo, a Inteligência Artificial pode automatizar até 30% das horas de trabalho atuais até 2030.

A formação contínua deixou de ser um benefício periférico. É hoje um **imperativo estratégico** — e a janela para agir, com fundos europeus disponíveis, é agora.

O que vai encontrar neste guia

- → Os dados reais do mercado de formação em Portugal (2025–2030)
- → A radiografia do défice de competências por setor e função
- → Como a IA está a reconfigurar o trabalho e a formação
- → As melhores práticas globais de upskilling e reskilling
- → Como financiar a sua estratégia com fundos europeus

ESTE GUIA É PARA DIRETORES DE RH, RESPONSÁVEIS DE L&D, CEOS E LÍDERES DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM PORTUGAL.

Índice

Intro O Momento de Agir É Agora 04

01 Portugal no Mapa do Talento Global 05

02 O Défice de Competências: Radiografia de Portugal 08

03 IA, Automação e o Futuro do Trabalho 11

04 As Novas Regras da Formação Corporativa 15

05 O Que os Colaboradores Esperam 18

06 Financiar a Transformação: Fundos Europeus 20

07 Da Teoria à Prática: Estratégias que Funcionam 23

08 A Sua Agenda de Ação 2026–2030 26

› Próximos Passos 29

INTRODUÇÃO

O Momento de Agir É Agora

A formação contínua em Portugal atravessa uma transformação sem precedentes. Num contexto de escassez histórica de talento e de aceleração da Inteligência Artificial, as organizações que tratam a formação como um custo periférico estão a perder competitividade a cada trimestre.

O mercado português de formação corporativa e e-learning vale hoje entre **1,1 e 1,2 mil milhões de euros** — e deverá crescer 15% até 2030. Os fundos europeus (PRR e Portugal 2030) disponibilizam mais de **23 mil milhões de euros** para apoiar qualificação e digitalização. A janela para agir é agora.

84%

dos empregadores em Portugal não encontram o talento de que precisam.

Portugal é o 3.º país do mundo com maior escassez de talento.

— MANPOWERGROUP, 2025

3 Razões pelas quais a formação é urgente em Portugal

ESCASSEZ DE TALENTO

Portugal no 3.º lugar mundial. 84% dos empregadores com dificuldades em contratar.

DISRUPÇÃO DA IA

Até 30% das horas de trabalho automatizadas até 2030. 59% dos trabalhadores precisam de requalificação.

JANELA DE FINANCIAMENTO

23 Md€ em fundos europeus disponíveis. PRR e Portugal 2030 financiam programas de upskilling.

CAPÍTULO 01

Portugal no Mapa do Talento Global

Portugal está no topo das listas erradas.
Conheça os dados que definem o contexto — e as oportunidades que abrem.

Um País no Topo das Listas Erradas

Em 2025, Portugal ocupa o **3.º lugar mundial em escassez de talento**, com 84% dos empregadores a reportarem dificuldades em contratar os profissionais de que necessitam — significativamente acima da média global de 74%. Apenas a Alemanha (86%) e Israel (85%) registam valores mais elevados.



75,6%

das empresas portuguesas oferecem formação contínua — acima da média europeia de 67,4%. Mas a intensidade ainda fica atrás de líderes como Alemanha, Países Baixos e nórdicos.

FONTE: CEDEFOP CVTS, 2020

Portugal vs. UE — Indicadores-Chave

Indicador	Portugal	UE27 Média
Empresas com formação contínua (2020)	75,6%	67,4%
Mercado e-learning e formação corporativa	1,1–1,2 Md€	n.d.
Crescimento previsto de orçamentos até 2030	~15%	10–12%

Fonte: CEDEFOP CVTS; Research & Markets; Ken Research

Um Mercado de 1,2 Mil Milhões — e a Crescer

As estimativas mais recentes apontam para um valor entre **1,1 e 1,2 mil milhões de euros** para o mercado português de e-learning e formação corporativa — com crescimento previsto de ~15% até 2030. Em 2030, os orçamentos de formação deverão atingir cerca de 1,5 mil milhões, com 80% das empresas a planear reforçar investimento em soluções digitais.

1,2 Md€
MERCADO ATUAL

~15%
CRESCIMENTO ATÉ 2030

80%
EMPRESAS A REFORÇAR DIGITAL

Setores que Mais Investem em Upskilling



Fonte: Research & Markets; Ken Research; ManpowerGroup Talent Shortage 2025

CAPÍTULO 02

O Défice de Competências: Radiografia de Portugal

Quais são as funções mais difíceis de preencher? Que setores estão em crise de talento? Os dados que cada gestor de RH precisa de conhecer.

As Funções Mais Difíceis de Contratar

De acordo com o Global Talent Shortage Survey 2025 da ManpowerGroup, estas são as cinco funções com maior dificuldade de recrutamento em Portugal — e a tendência não mostra sinais de abrandamento.



Em que setor opera a sua organização? Veja se as funções mais críticas coincidem com as suas necessidades de contratação.

Escassez por Setor — Portugal 2025

Saúde & Ciências da Vida 91%	Indústria Pesada 88%	Bens & Serviços de Consumo 87%
Transportes & Logística 85%	Finanças & Imobiliário 81%	Energia & Utilities 80%
	Tecnologias de Informação 76%	

Fonte: ManpowerGroup Talent Shortage 2025; CEDEFOP Labour and Skills Shortage Index

As Competências Mais Procuradas até 2030

Relatórios do World Economic Forum, McKinsey e iniciativas europeias convergem na identificação de um núcleo de competências em forte crescimento. Organizações que não investirem nestas áreas hoje enfrentarão brechas críticas nos próximos 3 a 5 anos.

TECNOLÓGICAS

IA e Big Data · Ciência de Dados · Cibersegurança · Cloud Computing · Desenvolvimento de Software · Automação

DIGITAIS TRANSVERSAIS

Literacia Digital · Análise de Dados · Ferramentas de Produtividade Avançada · Automação de Processos

HUMANAS AVANÇADAS

Pensamento Analítico · Criatividade · Resolução de Problemas Complexos · Liderança · Resiliência · Aprendizagem Contínua

VERDES & SUSTENTABILIDADE

Gestão da Transição Energética · Economia Circular · ESG · Gestão de Risco Climático

Fonte: WEF Future of Jobs Report 2025; McKinsey Global Institute; EIT Deep Tech Talent Initiative

CAPÍTULO 03

IA, Automação e o Futuro do Trabalho

Até 30% das horas de trabalho poderão ser automatizadas até 2030. O que isso significa para a sua organização — e o que fazer agora.

O Trabalho Está a Ser Reconfigurado — Agora

Até **30%** das horas de trabalho na Europa poderão ser automatizadas até 2030

— MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE

O World Economic Forum projeta a criação de **170 milhões de novos postos de trabalho** a nível global até 2030 — ao mesmo tempo que 92 milhões de empregos existentes são deslocados. O resultado: 59% dos trabalhadores necessitarão de algum tipo de requalificação significativa nos próximos 5 anos.

↑ **170M** novos empregos criados

↓ **92M** empregos deslocados

= **59%** dos trabalhadores precisam de requalificação

Funções em Transformação vs. em Crescimento

EM TRANSFORMAÇÃO	EM CRESCIMENTO
· Back-office e administrativo	· Engenheiros de IA
· Contabilidade de rotina	· Especialistas em Dados
· Secretariado	· Designers de Produto Digital
· Atendimento ao cliente	· Especialistas em Cibersegurança
· Análise de dados básica	· Gestores de Transformação Digital
· Processamento de informação	· Líderes de Equipas Híbridas

Para Portugal, o Cedefop projeta criação de emprego líquida em TIC, energia e transição verde até 2030.

IA Generativa: O Novo Copiloto da Aprendizagem

A IA generativa está a transformar a forma como a formação é desenhada, entregue e consumida. As plataformas inteligentes de aprendizagem conseguem hoje personalizar percursos, gerar conteúdos adaptativos e acompanhar a aplicação de competências em tempo real.

01

Recomendação personalizada de conteúdos com base no perfil de competências e objetivos de carreira

02

Geração de planos de aprendizagem adaptativos e microlearning direcionado

03

Acompanhamento da aplicação prática com feedback em tempo real

04

Apoio a coaches e mentores com insights analíticos sobre progresso e lacunas

> *"O seu gap não é de tecnologia. É de estratégia."*

75%

dos trabalhadores do conhecimento já utilizam IA no trabalho diário. Mas apenas 1 em cada 3 empresas oferece formação estruturada em IA.

— MICROSOFT & LINKEDIN WORK TREND INDEX 2024

Framework Estratégico para Líderes de RH e L&D

Num contexto de aceleração da IA, os líderes de RH e Learning & Development precisam de estruturar a sua resposta em torno de quatro pilares interdependentes.

PILAR 1 — ESTRATÉGIA SKILLS-FIRST

Mapear funções em tarefas e competências. Identificar o que é automatizável, o que deve ser aumentado por IA e o que exige reforço humano.

PILAR 2 — ARQUITETURA DE APRENDIZAGEM CONTÍNUA

Combinar academias corporativas, trilhos digitais, mentoria e learning in the flow of work.

PILAR 3 — IA COMO COPILOTO DE APRENDIZAGEM

Integrar copilots e plataformas LXP/LMS inteligentes. Garantir governação de dados, ética e alinhamento com objetivos de negócio.

PILAR 4 — MEDIÇÃO DE IMPACTO

Ligar métricas de aprendizagem a KPIs de negócio: produtividade, tempo-to-competence, retenção, NPS interno.

Fonte: McKinsey; LinkedIn Workplace Learning Report 2024; Deloitte Human Capital Trends

CAPÍTULO 04

As Novas Regras da Formação Corporativa

Do modelo anual e pontual ao ecossistema contínuo de aprendizagem. Como as melhores organizações do mundo estão a mudar as regras.

De Formação Pontual a Ecossistema Contínuo

MODELO ANTIGO		MODELO ATUAL
Ações anuais isoladas	→	Aprendizagem contínua
Formação presencial	→	Blended (presencial + digital)
Catálogo genérico	→	Trilhos personalizados
Avaliação de reação	→	Medição de impacto no negócio
Responsabilidade exclusiva do RH	→	Responsabilidade partilhada

Microlearning e Lifelong Learning

Os colaboradores preferem módulos curtos, orientados para problemas concretos e integrados no fluxo de trabalho. Plataformas globais como LinkedIn Learning, Coursera e Udemy registam crescimento exponencial em cursos de competências digitais, IA generativa e competências de negócio.

Skills-First Organizations

Organizações líderes estão a migrar de modelos centrados em funções para modelos centrados em competências — redesenhando recrutamento, desenvolvimento e mobilidade interna com base em portefólios de skills.

"Apenas 1 em cada 3 organizações tem programas formais de mobilidade interna — apesar de a mobilidade ser um dos principais drivers de retenção e engagement."

— LINKEDIN WORKPLACE LEARNING REPORT 2024

Aprendizagem Imersiva, Personalizada e Híbrida

A aprendizagem híbrida consolidou-se como abordagem dominante em empresas globais. As tendências emergentes incluem personalização algorítmica de percursos, realidade virtual (VR), realidade aumentada (AR) e gamificação para reforçar engagement.

PERSONALIZAÇÃO ALGORÍTMICA

Trilhos de aprendizagem adaptados ao perfil, ritmo e objetivos de cada colaborador. A IA recomenda conteúdos com base em dados de desempenho e lacunas identificadas.

APRENDIZAGEM IMERSIVA

Simulações em VR/AR para competências técnicas e comportamentais. Ganhos significativos em retenção vs. formação tradicional.

GAMIFICAÇÃO

Mecânicas de jogo (pontos, badges, rankings) para reforçar engagement e retenção — especialmente eficaz com gerações mais jovens.

Portugal vs. Internacional: Onde Estamos?

PORTUGAL

→ Grandes empresas e MNCs mais avançadas

→ PMEs ainda em modelos tradicionais

→ Interesse crescente em academias corporativas

INTERNACIONAL

→ Academias corporativas estruturadas em todas as dimensões

→ Internal talent marketplaces como prática comum

→ Aprendizagem imersiva em fase de escala

CAPÍTULO 05

O Que os Colaboradores Esperam

(e o Que as Empresas Perdem)

Formação como fator #1 de retenção. O que a Gen Z exige — e o custo real de não investir no desenvolvimento de talento.

90%

das organizações estão preocupadas com retenção. Proporcionar oportunidades de aprendizagem é a estratégia de retenção número 1.

— LINKEDIN WORKPLACE LEARNING REPORT 2024

Formação é o Novo Benefício Estratégico

Colaboradores com acesso a oportunidades claras de desenvolvimento apresentam maior probabilidade de permanecer na empresa e aceitar mobilidade interna. Organizações que alinham objetivos de desenvolvimento com propósito de negócio têm quase o dobro de probabilidade de alcançar resultados positivos — de negócio e humanos.

Gen Z e as Novas Expectativas

Gerações mais jovens valorizam fortemente oportunidades de aprendizagem, progressão de carreira e desenvolvimento de competências transferíveis. A ausência de caminhos de desenvolvimento claros é uma das razões mais frequentes para rotatividade precoce entre jovens talentos.

71%

dos líderes preferem contratar um candidato menos experiente com competências em IA a um candidato mais experiente sem elas.

— MICROSOFT & LINKEDIN, 2024

> Empresas reconhecidas por investir em desenvolvimento de talento têm vantagem competitiva na atração de profissionais qualificados: maiores volumes de candidaturas e melhor reputação em plataformas de talento.

CAPÍTULO 06

Financiar a Transformação: Fundos Europeus e Incentivos

Mais de **23 Md€** disponíveis para qualificação e digitalização em Portugal. Como a sua empresa pode aceder a este financiamento.

Os Dois Grandes Instrumentos de Financiamento

PRR

Plano de Recuperação e Resiliência

93 M€

Investe em qualificação e digitalização (FCT — "Ciência + Digital" e "Ciência + Formação")

→ Capacitação de PME

→ Digitalização de processos

→ Planos de formação e requalificação

→ Adoção de tecnologias avançadas

PRAZO: ATÉ 2026

Portugal 2030

Fundos Estruturais 2021–2027

23 Md€

Em fundos europeus para qualificação e digitalização

→ Academias corporativas

→ Programas de upskilling digital

→ Transição de funções em declínio

→ Certificações e microcredenciais

→ Parcerias com universidades e centros tecnológicos

Como Aceder — 4 Passos

1. Mapear programas relevantes (PRR, Portugal 2030, setoriais)
2. Desenhar plano formativo elegível alinhado com objetivos de negócio
3. Articular parcerias com instituições de ensino e fornecedores certificados
4. Submeter candidatura e acompanhar execução com métricas de impacto

Fonte: FCT — fct.pt; Portugal 2030 — portugal2030.pt

A Sua Empresa Está a Aproveitar os Incentivos Disponíveis?

Para decisores de RH e L&D, torna-se estratégico integrar a lógica de incentivos na estratégia de skills da organização. Use esta checklist como ponto de partida para o diagnóstico.

- [ ] Identificámos os programas de financiamento relevantes para o nosso setor
- [ ] Mapeámos as necessidades de formação alinhadas com os critérios de elegibilidade
- [ ] Temos um plano formativo documentado e orientado para competências críticas
- [ ] Estabelecemos (ou estamos a avaliar) parcerias com universidades, politécnicos ou centros tecnológicos
- [ ] Exploramos plataformas globais (Coursera, LinkedIn Learning, Udemy Business) como parte do ecossistema de aprendizagem
- [ ] Temos uma pessoa ou equipa responsável por coordenar a candidatura a incentivos
- [ ] Integramos métricas de formação no reporte de RH e de negócio
- [ ] Consultámos uma entidade especializada em candidaturas a incentivos (PRR / PT2030)

Para apoio na identificação de incentivos e estruturação de programas de formação, fale com a equipa UP. → Expor na UP

CAPÍTULO 07

Da Teoria à Prática: Estratégias que Funcionam

Os padrões que separam as organizações que conseguem fazer reskilling das que ficam para trás. Casos, benchmarks e ferramentas.

5 Padrões das Organizações que Fazem Reskilling com Sucesso

1. **VISÃO CLARA DE SKILLS A 3–5 ANOS**
   Alinhada com a estratégia de negócio e as tendências setoriais. Frameworks internacionais WEF e CEDEFOP como referência.

2. **MAPEAMENTO GRANULAR DE FUNÇÕES**
   Funções decompostas em tarefas e competências. Identificação de pools de talento "em risco" e "em crescimento".

3. **TRILHOS DE APRENDIZAGEM INTEGRADOS**
   Combinação de formação digital + projetos práticos + mentoring + certificação. Percursos estruturados — não ações isoladas.

4. **ALAVANCAGEM DE INCENTIVOS PÚBLICOS**
   PRR, Portugal 2030 e programas setoriais usados para escalar programas sem onerar excessivamente o orçamento interno.

5. **MEDIÇÃO CONTÍNUA DE IMPACTO**
   Taxas de conclusão, transições bem-sucedidas, performance, engagement e NPS interno — ligados a KPIs de negócio.

Em Portugal: academias internas em TI, cibersegurança, metodologias ágeis e liderança. Na Europa: EIT Deep Tech Talent Initiative — quase 200 programas em IA, cloud, cibersegurança e tecnologias verdes.

Diagnóstico Rápido: Como Está a Sua Organização?

Avalie o estado atual da estratégia de formação contínua na sua organização. Para cada item, assinale: Sim / Em progresso / Não.

	SIM	EM PROG.	NÃO
Temos uma visão clara de competências para os próximos 3–5 anos	○	○	○
Mapeámos as funções críticas em termos de tarefas e competências	○	○	○
Temos uma academia corporativa ou ecossistema estruturado de aprendizagem	○	○	○
Os programas de formação vão além de compliance e segurança obrigatória	○	○	○
Usamos uma plataforma LMS ou LXP para gerir a aprendizagem	○	○	○
Medimos o impacto da formação em métricas de negócio	○	○	○
Temos programas formais de mobilidade interna	○	○	○
Oferecemos formação específica em IA e competências digitais	○	○	○
Aproveitamos fundos europeus (PRR / Portugal 2030) para formação	○	○	○
A formação é um eixo explícito da nossa estratégia de talento e employer branding	○	○	○

8–10 Sim
Organização avançada. Otimize e escale.

5–7 Sim
Base sólida. Identifique gaps e acelere.

0–4 Sim
Momento de transformação. Comece pelo diagnóstico completo.

CAPÍTULO 08

A Sua Agenda de Ação para 2026–2030

Os 5 eixos estratégicos para líderes de RH e negócio em Portugal. O custo de não agir — e as vantagens de quem age agora.

Os 5 Eixos da Sua Estratégia de Formação Contínua

01

DIAGNÓSTICO E VISÃO 2030

Mapear funções críticas, competências atuais e lacunas face à estratégia de negócio e às tendências setoriais. Usar frameworks WEF e CEDEFOP como referência.

02

ARQUITETURA DE APRENDIZAGEM CONTÍNUA

Evoluir de planos anuais para ecossistemas contínuos. Academias corporativas por domínio. Combinar formal + microlearning + learning in the flow of work.

03

ESTRATÉGIA DE IA E PLATAFORMAS INTELIGENTES

Integrar copilots de IA e plataformas LXP/LMS com recomendações personalizadas. Garantir políticas de ética, privacidade e segurança de dados.

04

MOBILIDADE INTERNA E SKILLS-FIRST TALENT MANAGEMENT

Implementar lógicas skills-first em recrutamento, avaliação e mobilidade. Explorar internal talent marketplaces e rotatividade interna.

05

FINANCIAMENTO E PARCERIAS ESTRATÉGICAS

Articular com PRR, Portugal 2030 e incentivos europeus. Parcerias com universidades, centros tecnológicos e plataformas globais.

Os Riscos de Não Investir em Formação

PERDA DE COMPETITIVIDADE

Incapacidade de acompanhar transformação digital e adoção de IA, com impacto em produtividade, inovação e posicionamento competitivo.

DIFICULDADE EM ATRAIR E RETER TALENTO

Num contexto onde 84% dos empregadores já enfrentam escassez, organizações que não investem em desenvolvimento tornam-se menos atrativas.

AUMENTO DE CUSTOS DE ROTATIVIDADE

Rotatividade por falta de desenvolvimento tem custos diretos e indiretos elevados: perda de know-how, recrutamento, onboarding.

RISCO REGULATÓRIO E REPUTACIONAL

Lacunas em cibersegurança, compliance, ESG e segurança podem traduzir-se em incidentes, sanções e danos de reputação.

O Novo Papel Estratégico dos RH

A IA deslocará o foco das funções de RH de processos transacionais para atividades estratégicas: design organizacional, gestão de skills, experiência do colaborador e analytics de talento. Para Portugal, isto significa que direções de Pessoas e Cultura e L&D terão de reforçar capacidades em dados, tecnologia e design de experiências de aprendizagem — posicionando-se como parceiros estratégicos do negócio, não apenas como funções de suporte.

> ***"Organizações que posicionam a formação como eixo central criam uma vantagem competitiva sustentável na atração, retenção e transformação de talento."***

O PRÓXIMO PASSO É SEU

Pronto para Elevar as Competências da Sua Organização?

A leitura deste guia é o primeiro passo. O próximo é transformar o conhecimento em ação — com uma estratégia estruturada, financiamento disponível e os parceiros certos.

→ Fale com a Equipa UP

madalena.rodrigues@exponor.pt · exponor.pt/up-formacao-continua

Junte-se a nós em outubro:

Formação Contínua & Recursos Humanos

15 e 16 de outubro de 2026

Exponor · Porto

→ Garanta o Seu Lugar

Exponor up

Sobre a UP

Na sua 2.ª edição, a **UP — Formação Contínua e Recursos Humanos** afirma-se como a evolução natural de um conceito que respondeu a uma necessidade real do mercado: a ligação direta entre formação, desenvolvimento de competências e decisões estratégicas de Recursos Humanos.

Após a apresentação do conceito em 2025, a nova edição surge com um posicionamento mais claro, mais focado e mais orientado ao decisor, reforçando a UP como o ponto de encontro entre entidades formadoras, departamentos de RH, gestores e profissionais que investem no crescimento sustentável das pessoas e das organizações.

Formação Contínua & Recursos Humanos

15 e 16 de outubro de 2026

Exponor · Porto

Principais Fontes

ManpowerGroup · Global Talent Shortage Survey 2025

McKinsey Global Institute · A New Future of Work, 2024

World Economic Forum · Future of Jobs Report 2025

Deloitte · Human Capital Trends 2024

Research & Markets · Portugal E-Learning Market

FCT · PRR "Ciência + Digital" — fct.pt

LinkedIn · Workplace Learning Report 2024

Microsoft & LinkedIn · Work Trend Index 2024

CEDEFOP · Skills Forecast Portugal 2025 e CVTS 2020

Coursera · Global Skills Report 2024

Portugal 2030 · portugal2030.pt

© 2026 EXPONOR / UP · TODOS OS DIREITOS RESERVADOS · EXPONOR.PT/UP-FORMACAO-CONTINUA