



WHITE PAPER

# Estado da Inteligência Artificial em Portugal | 2025

Um retrato do uso de IA  
nas empresas portuguesas,  
baseado em dados de inquéritos  
Nova SBE e experiência de terreno.



# Sobre

## **SOBRE A NOVA SBE**

---

A Nova School of Business & Economics (Nova SBE) é a escola de negócios e economia da Universidade NOVA de Lisboa, com campus em Carcavelos. Combina investigação aplicada, ensino de excelência e ligação próxima a empresas e instituições públicas, com uma ambição clara: gerar impacto real na economia e na sociedade.

## **SOBRE A NOVA SBE EXECUTIVE EDUCATION**

---

A Nova SBE Executive Education desenvolve programas abertos e soluções custom para organizações, trabalhando competências de liderança, estratégia, transformação digital e inovação. No âmbito do Portefólio de IA, tem vindo a capacitar equipas e líderes para adotarem Inteligência Artificial de forma responsável, orientada a resultados e integrada no dia a dia.

## **SOBRE MIGUEL BELLO**

---

Miguel Bello é Diretor Executivo de Relações Corporativas e Diretor do Portefólio de IA da Nova SBE. Trabalha com empresas e instituições em projetos de estratégia, transformação e capacitação em IA, com foco em produtividade, adoção responsável e criação de valor.

**Contacto:** [miguel.bello@novasbe.pt](mailto:miguel.bello@novasbe.pt)



# Introdução

Este *white paper* apresenta um retrato do estado da Inteligência Artificial (IA) em Portugal, com foco na utilização prática nas organizações, nas principais barreiras à adoção e nas oportunidades para criar ganhos de produtividade e inovação. O núcleo quantitativo do documento assenta nos resultados de um *assessment* de autoavaliação aplicado a 1.683 participantes que receberam formação de IA na Nova SBE entre outubro de 2024 e novembro de 2025 (programas abertos e academias corporativas).

Este exercício foi complementado por observações de terreno e casos recolhidos em colaboração com empresas portuguesas. Os dados refletem a perspetiva de profissionais e líderes com interesse em aplicar IA nos seus contextos — o que tende a sobre-representar *early adopters*. Ainda assim, permitem identificar padrões robustos sobre maturidade, cultura, governance e capacidade de execução.

## COMO LER ESTE DOCUMENTO

**Principais Insights e Tendências Emergentes** | Síntese executiva do que está acontecer.

**O estado da IA em Portugal** | Literacia, casos de uso, produtividade (realidade vs. perceção), governance e confiança, maturidade e fatores culturais.

**What's Next?** | Implicações práticas para líderes e para organizações.

**Bold Predictions** | Oito previsões para o próximo ciclo de adoção.

**Metodologia e Amostra** | Enquadramento da recolha, perfil e limitações da amostra.



## ÍNDICE

05	<b>Principais <i>Insights</i></b>
06	<b>Tendências Emergentes</b>
07	<b>01. O estado da Inteligência Artificial em Portugal</b>
08	Literacia e utilização de IA
10	Casos de Uso
13	Impacto em produtividade: realidade vs. percepção
15	<i>Governance</i> e confiança: do uso livre à adoção responsável
19	Maturidade Global
20	<i>Insights</i> Culturais
24	<b>02. <i>What's Next?</i></b>
25	<i>What's Next</i> para os líderes
26	<i>What's Next</i> para as organizações
32	<b>03. <i>Bold Predictions</i></b>
33	Previsão 1   75% empresas portuguesas com IA
34	Previsão 2   Economia Portuguesa cresce + 10%
35	Previsão 3   1 em cada 3 vão usar IA diariamente
36	Previsão 4   LLM Português
37	Previsão 5   IA ubíqua nos serviços do estado
38	Previsão 6   1 novo unicórnio AI native
39	Previsão 7   Requalificação do emprego bem sucedida
40	Previsão 8   Portugal como case mundial
41	<b>Metodologia e Amostra</b>



# Principais *Insights*

## **Adesão ainda baixa, mas promissora:**

A utilização de IA Generativa é esporádica na maioria das empresas portuguesas – cerca de 72% dos profissionais referem uso muito limitado (até 3 horas/semana) e um terço praticamente nunca utiliza. No entanto, quase todos antecipam um impacto positivo da IA: mais de 98% esperam ganhos em tarefas ou produtividade, sinalizando otimismo generalizado.

## **Experimentação sem capacitação:**

Apesar do buzz em torno da IA, 62% das organizações estão apenas a explorar ou testar casos piloto, e 25% não iniciaram qualquer adoção significativa. Muitas iniciativas nascem de indivíduos curiosos, mas sem apoio formal – mais de 70% dos inquiridos nunca receberam formação estruturada em IA e atuam por tentativa/erro. Isso leva ao uso subótimo e a dúvidas frequentes.

## **Falta de conhecimento como barreira**

**#1:** A lacuna de skills é o entrave mais citado à adoção de IA. Quase 80% apontam a falta de formação/*know-how* como o maior obstáculo interno, muito acima de fatores como ausência de tempo ou apoio organizacional. Em linha com isso, “ninguém” se considera especialista – a maioria atribui a si própria baixa capacidade para apoiar colegas em IA. Esta escassez de expertise foi identificada como o principal bloqueio à escala da IA nas empresas.

## **Benefícios claros, ROI incerto:**

Há consenso de que a IA pode melhorar a tomada de decisão e eficiência operacional – os benefícios teóricos são bem reconhecidos. Por exemplo, trabalhadores portugueses acreditam já poupar em média 80 minutos por dia com ferramentas de IA. Contudo, medir o impacto real ainda é um desafio: apenas ~36% conseguem quantificar ganhos de produtividade. O retorno financeiro (ROI) permanece uma questão em aberto para muitos líderes, em parte porque os investimentos feitos até agora são reduzidos e pontuais.

**Confiança e governance em fase inicial:** A rápida popularização do ChatGPT e afins apanhou muitas organizações desprevenidas. A maioria ainda não definiu diretrizes internas ou políticas claras para uso responsável de IA. De facto, mais de 80% dos inquiridos afirma que a sua empresa não fornece qualquer guideline ou apoio formal. Sem salvaguardas, existe receio quanto a riscos (erros, vieses, segurança), o que limita a confiança para escalar projetos. Paradoxalmente, alguns colaboradores usam IA “na sombra”, potencialmente expondo dados – um cenário que urge endereçar.



# Tendências Emergentes

## IA cada vez mais democratizada:

O acesso a ferramentas avançadas massificou-se – profissionais não-*tech* estão a usar IA generativa para conteúdo, resumo de documentos, automação de tarefas básicas, etc. Observamos uma *consumerização* da IA: equipas de marketing, RH ou operações experimentam aplicações sem depender do IT. Esta democratização traz inovação *bottom-up*, mas também reforça a necessidade de formar todos os colaboradores em literacia de IA.

## Foco em capacitação e cultura:

Diante da falta de expertise, cresce a aposta em programas de *upskilling*. Vemos movimentos concretos como academias internas de IA (por ex., no setor bancário) e *workshops hands-on* para equipas. Paralelamente, começa a emergir uma cultura de *AI champions* – colaboradores entusiastas que ajudam colegas a adotar IA, formal ou informalmente. Nos próximos três anos, “IA” deixará de ser domínio só dos técnicos e passará a fazer parte do vocabulário básico de gestores de todas as áreas.

## Do piloto ao scale-up – a próxima etapa:

Se 2023 foi o ano dos pilotos rápidos, 2024-25 está a trazer as discussões sobre integração e escala. As empresas líderes começam a movimentar-se de projetos isolados para adoção estratégica. Espera-se um aumento de **projetos transversais** e investimento em infraestruturas de dados e plataformas de IA para suportar dezenas de casos de uso. A criação de **Centros de Excelência em IA** ou núcleos dedicados nas organizações portuguesas é uma tendência para garantir coordenação, *governance* e partilha de *learnings*.

## Governance e ética sob os holofotes:

Com a maturação da adoção, há uma tendência clara para desenvolver quadros de **IA responsável**. A iminente regulação europeia (*AI Act*) e casos mediáticos de enviesamento algorítmico estão a motivar empresas portuguesas a delinear políticas de uso (p.ex. *guidelines* de uso do ChatGPT), comités de ética e mecanismos de aprovação de projetos IA. Quem avançar nestas práticas de *governance* tende a obter mais valor da IA – estudos globais indicam que organizações com *governance* sólida extraem até 3x mais valor dos seus projetos de IA generativa do que as restantes.



01.

# O estado da Inteligência Artificial em Portugal

“Em 2025, a IA em Portugal já não é ficção científica – mas o maior desafio agora é passar do entusiasmo à execução consistente.”





# Literacia e utilização de IA

**AINDA NUM EARLY STAGE, MAS A CRESCER**

A **literacia média em IA dos profissionais portugueses** pode ser considerada de **baixa a moderada**. Apenas uma minoria detém competências avançadas, enquanto a maioria está num estágio inicial de experimentação. Por exemplo, em termos de tempo despendido com IA generativa, a distribuição revela que a grande fatia dos utilizadores **dedica muito poucas horas semanais**:

---

**28%** dos inquiridos usam IA menos de 1 hora por semana (praticamente nada), e **44%** entre 1 e 3 horas. Somente cerca de **8%** relatam uso superior a 7 horas semanais (o equivalente a >1h por dia de trabalho). Estes números evidenciam uma **adoção prática ainda superficial** – corroborando outros estudos que indicam utilização escassa da IA nas empresas portuguesas. Em muitas organizações, ferramentas como o ChatGPT são usadas de forma pontual para tirar dúvidas ou gerar um rascunho, mas não estão incorporadas de forma sistemática nos fluxos de trabalho.

---

No que toca à **formação e conhecimento técnico**, os dados são igualmente elucidativos. Apesar de toda a atenção mediática em torno de IA, **mais de 70% dos profissionais não frequentaram qualquer curso formal ou certificado em IA**. A maioria (cerca de 60%) limitou-se, no máximo, a **aprendizagens informais** – tutoriais online, vídeos ou autoestudo – enquanto **30% admitiram nunca ter feito nada para se formar em IA**. Apenas uma pequena parcela (est. 10-15%) investiu em certificações formais ou programas estruturados sobre IA. Esta falta de base formativa ajuda a explicar outro resultado: **87% não lê regularmente documentação técnica** (papers, docs de API, etc.) e **93% nunca participaram em programas beta ou feedback oficial de ferramentas de IA**. Ou seja, o envolvimento profundo com a tecnologia é raro – a maioria dos utilizadores está na camada superficial, utilizando interfaces amigáveis e exemplos pré-existentes.



Um indicador preocupante de literacia é a **compreensão dos limites e vieses da IA**. Quando questionados sobre o seu grau de entendimento das limitações das ferramentas de IA (p.ex. tendências de alucinação, dados enviesados, etc.), apenas cerca de **15% afirmam ter uma “boa compreensão”**, enquanto a maioria reconhece ter apenas “alguma noção” e cerca de 20% “não muito”. Não surpreende, portanto, que **práticas para mitigar vieses ou usos indevidos** praticamente inexistam: mais de **80%** dizem não adotar medidas específicas de mitigação (como validação humana sistemática, filtragem de outputs ou uso de dados diversificados). A maior parte confia no seu próprio julgamento *ad hoc*, o que acarreta riscos de erros não detetados. Este cenário – utilizadores curiosos porém pouco instruídos em riscos – reflete uma **literacia funcional limitada**: sabem que a IA pode falhar, mas não estão equipados com ferramentas ou processos para lidar com essas falhas de modo consistente.

Apesar dessas lacunas, há sinais encorajadores: muitos profissionais estão **ávidos por aprender mais**. Nas respostas abertas, abundam comentários como “Curioso por aprender o mais possível sobre IA” ou “Entusiasmado para transformar a minha jornada futura com IA”. A disposição para adquirir competências existe; falta tempo e orientação. Aliás, **39% indicam “falta de tempo” para se dedicarem a aprender e testar IA** como um obstáculo significativo. Este dado denota que, no ambiente de trabalho atual, a inovação compete com agendas cheias – sem um push organizacional (ex.: tempo alocado para inovação, formações internas), muitos colaboradores não conseguem evoluir do uso básico para o avançado.

Em resumo, em 2025, a **literacia de IA em Portugal encontra-se num estágio embrionário**: a maioria dos profissionais tem apenas noções gerais e faz usos simples da IA, com pouca formação formal e quase nenhuma inserção técnica mais profunda. O copo meio-cheio: praticamente todos já ouviram falar de IA, muitos já experimentaram alguma ferramenta (87% das empresas portuguesas afirmam pelo menos ter “ouvido falar” de IA), e existem curiosidade e entusiasmo. O copo meio-vazio: sem capacitação acelerada, essa curiosidade pode esbarrar na frustração e em erros evitáveis – limitando os ganhos reais obtidos.



# Casos de Uso

De forma geral, os casos de uso concentram-se em **tarefas de criação de conteúdo e apoio à decisão**, com menor penetração em processos *core* ou críticos. Eis os destaques:

## **CRIAÇÃO E EDIÇÃO DE TEXTO:**

Cerca de **65% dos inquiridos já utilizaram IA** (p.ex. ChatGPT ou CoPilot) para redigir ou editar documentos de texto, e-mails ou relatórios. No entanto, **o nível de dependência varia**: apenas ~10% dizem que a IA é a sua “abordagem principal” para escrever (usam sempre a IA como base), enquanto ~40% usam “frequentemente, com bons resultados” e ~30% apenas “às vezes, com muita revisão humana”. Cerca de 20% nunca recorreram a IA para textos. Ou seja, gerar esboços de textos, sumarizar documentos longos ou melhorar frases são práticas relativamente comuns, mas a maioria ainda revê e adapta substancialmente o output da máquina.

## **CRIAÇÃO DE APRESENTAÇÕES (SLIDES):**

Perto de **50% já experimentaram ferramentas de IA para ajudar a fazer apresentações** (por exemplo, para sugerir imagens, estruturar slides ou mesmo gerar alguns diapositivos automaticamente). Contudo, apenas ~15% adotam essa ajuda de forma regular – a maior parte “prefere fazer manualmente” depois de testar a IA. Muitos citaram que os *designs* gerados ainda requerem retrabalho significativo ou não se alinham com o *branding* corporativo. Assim, ferramentas como o Beautiful.AI ou o PowerPoint Copilot estão numa fase de experimentação leve entre os utilizadores portugueses.

## **ANÁLISE DE DADOS E DASHBOARDS:**

Nesta frente, o uso de IA é incipiente. Cerca de **55-60% dizem “não usar IA para análise de dados” ou apenas usaram “para fórmulas simples”** em Excel/Sheets. Por outro lado, um grupo pequeno (aprox. 10%) já utilizou IA para gerar análises automatizadas ou *dashboards* (por exemplo, usando ferramentas de BI augmented que explicam gráficos, ou *plugins* do ChatGPT para análise de tabelas). E apenas uns 5% indicaram chegar ao nível mais avançado: “uso IA com *prompts* e integrações para *insights* estratégicos”, integrando, por exemplo, APIs do ChatGPT em *scripts Python* ou ferramentas de *data science*. Este é claramente um domínio a desenvolver – possivelmente inibido por preocupações com a confidencialidade de dados e pelo facto de as equipas de BI tradicionais ainda estarem a avaliar a fiabilidade dessas soluções.



### **GESTÃO DE TEMPO E REUNIÕES:**

Também aqui a adoção engatinha. Quase **70% nunca usaram IA para apoio em gestão de agenda, reuniões ou tarefas pessoais**. Ferramentas como assistentes virtuais de agendamento, transcrição e resumo de reuniões (Otter.ai, Fireflies, etc.) ainda não entraram no fluxo de trabalho diário da maioria. Cerca de 20% relatam usar IA para “resumos, *follow-ups* ou análise de reuniões” (p.ex. gerar atas automaticamente, obter apontamentos do Teams) e uns 5% usam para “planear, priorizar e automatizar tempo” (provavelmente através de *apps* de produtividade com IA). A única subcategoria com alguma tração (10% dos respondentes) foi o uso de IA para **agendamento automático de reuniões** – integrando assistentes tipo Calendly com AI ou o recurso nativo de alguns calendários que sugerem horários. Ainda assim, estamos longe de ter “secretárias virtuais” difundidas.

### **CÓDIGO E DESENVOLVIMENTO (MENÇÃO QUALITATIVA):**

Vários participantes mencionaram espontaneamente o uso de ferramentas para **apoio à programação**. Entre pessoas da área tecnológica, é já comum utilizar IA para autocompletar código, gerar partes em linguagens que dominam menos, ou rever código para encontrar *bugs*. Este caso de uso está segmentado – muito relevante para perfis de IT, menos relevante para perfis de negócio, mas a aumentar. É um dos *use cases* que apresenta **maior ganho de produtividade declarado** (desenvolvedores reportaram acelerar tarefas de codificação em 20-30% graças à IA). À medida que o *low-code/no-code* avança, espera-se que mais profissionais não programadores também tirem partido da IA para criar pequenas automações (p.ex., macros, scripts) sem depender do departamento de IT.

### **ATENDIMENTO AO CLIENTE E RH (MENÇÕES QUALITATIVAS):**

Alguns casos isolados indicam uso de IA em funções de suporte: geração de FAQs e *chatbots* internos, triagem de currículos com algoritmos de linguagem, entre outros. Por exemplo, um participante da indústria seguradora referiu ter criado, após a formação, um protótipo de chatbot interno para ajudar agentes com dúvidas sobre produtos – um side project nascido do curso. Embora pilotos assim existam, na maioria das empresas portuguesas estas aplicações ainda não escalaram além de testes.

Em suma, os **casos de uso atuais concentram-se em ganhos individuais de eficiência (escrita, pesquisa de informação, *brainstorming*)**. É o que podemos chamar de uso tático-pessoal da IA: cada profissional aplica onde consegue, para poupar algum tempo ou melhorar a qualidade do output. Ainda não atingimos plenamente o uso estratégico-organizacional, em que processos inteiros são redesenhados com IA ou produtos/serviços novos são criados.



Contudo, já há sementes plantadas: multiplicam-se pequenos exemplos de sucesso local (aquela equipa financeira que automatizou um relatório mensal com IA, ou o departamento de marketing que acelera campanhas com geração de conteúdos). O desafio agora é ligar os pontos e **transformar dezenas de melhorias incrementais num salto coletivo de produtividade**.

Vale notar que a **abrangência setorial** dos casos de uso reflete os ritmos de cada indústria. Por exemplo, o **setor financeiro** (banca/seguros) mostra-se ativo em iniciativas de IA generativa para atendimento e eficiência operacional, mas também tem forte preocupação regulatória – o que faz com que muitos projetos fiquem retidos em fase piloto aguardando um ok de *compliance*.

**Retail e e-commerce** em Portugal começam a adotar IA em marketing (personalização de campanhas, *copywriting* em escala) e experiência cliente (chatbots de apoio ao consumidor). **Indústria e logística**, embora tradicionalmente mais lenta na adoção digital, têm explorado IA sobretudo em manutenção preditiva e otimização de operações, mas IA generativa é algo muito novo para essas equipas (poucos casos reportados). Já o **setor público** encontra-se ainda em estágio exploratório – alguns projetos-piloto académicos e hackathons, mas a utilização no dia a dia dos serviços é praticamente nula, exceto talvez em algumas autarquias inovadoras. Em contrapartida, **empresas de tecnologia/telecom** tendem a ser as mais avançadas, com equipas internas dedicadas a IA que rapidamente incorporaram ferramentas gen-AI no desenvolvimento de produtos e suporte a clientes.

**Portugal está a dar os primeiros passos nos casos de uso de IA.** A adoção concentra-se em usos pessoais e de baixa complexidade, embora já permeie várias funções (marketing, operações, TI, etc.). Há um grande espaço não aproveitado em tarefas mais complexas ou de colaboração homem-máquina a nível de processos. Os próximos anos deverão ver uma evolução destes usos “individuais” para usos “organizacionais”, à medida que as empresas investirem em integrar a IA nos seus sistemas e *workflows* – e que os colaboradores ganharem confiança para ir além do básico. Hoje, porém, reina o “experimenta e vê no que dá”, com resultados díspares conforme o engenho e dedicação de cada utilizador.





## Impacto em produtividade: realidade vs. percepção

Uma das questões centrais deste estudo é compreender qual o **impacto real da IA na produtividade** dos profissionais e das empresas em Portugal até agora, e como eles próprios encaram esse impacto para o futuro próximo. Os dados revelam um quadro de otimismo prudente: os profissionais acreditam no potencial da IA para aumentar a produtividade e eficiência, mas muitos ainda não conseguem traduzir essa crença em resultados tangíveis ou métricas claras.

Quando perguntámos **“Qual a sua visão do papel da IA no seu trabalho nos próximos 12 meses?”**, as respostas apontam para uma forte expectativa de melhoria. Mais de **50%** afirmam que a IA **“vai transformar a forma como trabalho”** e **49%** dizem que **“será essencial para manter a minha produtividade”**. Somando com os que respondem **“pode ajudar em tarefas repetitivas”** (47%), percebemos que quase todos identificam algum benefício concreto que a IA lhes trará no curto prazo (muitos selecionaram múltiplas opções, combinando essas ideias) – seja tornar tarefas mundanas mais ágeis, seja realmente revolucionar o seu modo de operar. Apenas **1,6%** (em torno de 6 pessoas num universo de 381) escolheram **“Nenhum impacto**

**relevante”**, demonstrando que a **IA já entrou no imaginário da produtividade individual**. De facto, há uma confiança generalizada de que dominar estas ferramentas é crucial para não ficar para trás: como um respondente colocou, **“Será impossível manter o nível de entrega sem usar IA, dada a velocidade que imprime”**.

No entanto, existe um **contraste entre percepção e realidade medida**. Muitos colaboradores sentem ganhos qualitativos – menos tédio em tarefas rotineiras, mais ideias rápidas para conteúdos, etc. – mas poucos conseguem quantificar esses ganhos de forma objetiva. Por exemplo, como referido, só **36%** dizem conseguir medir o impacto no seu desempenho. E as empresas, de um modo geral, ainda não reportam grandes saltos de produtividade atribuíveis à IA nos indicadores oficiais. Esta dicotomia “sentir versus medir” também apareceu num estudo recente da Adecco: trabalhadores portugueses estimam que a IA lhes poupa ~80 minutos por dia, mas reconhecem que essa poupança não se traduziu (ainda) em aumento mensurável de produtividade nas suas organizações. Ou seja, o tempo ganho pode estar a ser dissipado noutras tarefas ou nem sempre capturado pelos sistemas de gestão.



Há várias explicações para essa dificuldade em **materializar ganhos**:

---

**Curva de aprendizagem inicial:**

Nos primeiros meses de uso, parte do tempo poupado numa tarefa pode ser gasto aprendendo a ferramenta ou ajustando prompts. Muitos utilizadores ainda estão em fase de experimentação, pelo que os ganhos vêm acompanhados de algum overhead (por exemplo, validar as respostas da IA consome tempo, às vezes anulando parcialmente o ganho de ter rascunhado algo rápido).

---

**Foco em eficácia vs. eficiência:**

A IA generativa tende a ser usada para melhorar qualidade de outputs (textos melhor escritos, análises mais completas) mais do que para produzir mais com menos recursos. Assim, o “ganho” pode manifestar-se sob a forma de um deliverable de melhor qualidade ou de ideias mais inovadoras, algo difícil de medir, em vez de pura redução de horas.

---

**Falta de integração em processos:**

Se o fluxo de trabalho global não for ajustado para aproveitar os 80 minutos poupados (por exemplo, reatribuindo aquele colaborador a uma tarefa extra de maior valor), o ganho fica invisível. Em organizações rígidas, a IA pode simplesmente dar um alívio ao colaborador sem alterar entregas ou KPIs – logo a produtividade oficial permanece igual.

---

**Efeito compensação:**

Alguns gestores admitem realocar tempo livre para mais reuniões ou tarefas administrativas, preenchendo o espaço que a IA abriu. Sem cultura de otimização, a eficiência não se converte automaticamente em mais produção ou redução de custos.

Apesar destes desafios, os **sinais de impacto positivo já são visíveis em casos pontuais**. Em entrevistas informais, participantes relataram **melhorias concretas**: um *controller* financeiro reduziu de 3 para 1 dia o tempo de preparação de um relatório mensal utilizando *scripts* de IA para consolidação de dados; uma equipa de consultoria conseguiu gerar propostas personalizadas 30% mais rápido combinando chatGPT para *drafts* e edição humana; um *marketeer* júnior agora consegue produzir o dobro de variantes de anúncios no mesmo tempo graças a geração de texto criativo, o que elevou a taxa de cliques das campanhas. Estas **histórias de sucesso** isolado ainda não chegam a mover a agulha das estatísticas macro, mas funcionam como **prova de conceito do que é possível**.



Do ponto de vista dos líderes, há **confiança nos benefícios**, mas também **dúvidas sobre ROI no curto-médio prazo**. No nosso inquérito e conversas, muitos executivos reconhecem valor na IA em termos qualitativos – melhor serviço ao cliente, decisões mais informadas, maior inovação. Contudo, quando se trata de impactos financeiros diretos, a visão diverge. Parte dos gestores interrogados sente que a IA *“vai melhorar desempenho financeiro a médio prazo”*, enquanto outra parte admite *“não ter ainda perspetiva clara”*. Isto alinha-se com estudos internacionais onde os executivos estão divididos quanto ao efeito da IA generativa nos resultados: um inquérito em 2024 mostrou opiniões fragmentadas sobre se o impacto financeiro em 3-5 anos seria positivo, neutro ou mesmo negativo, refletindo a incerteza reinante [12]. Em Portugal, sendo o investimento ainda tímido, é natural que o ROI seja nebuloso – poucas empresas investiram montantes significativos em IA para sequer esperar retornos mensuráveis. Para já, muito do que foi feito envolveu baixo investimento (ferramentas gratuitas ou subscrições baratas, projetos internos de pequena escala).

Assim, **ROI “hard” ficará mais evidente quando houver projetos maiores e sustentados**. Um CEO comentou numa sessão: *“Sabemos que há valor, mas faltam-nos casos de negócio robustos. Precisamos de passar do ‘é giro e ajuda’ para ‘poupa X euros ou gera Y euros’.”*

Um aspeto do impacto em produtividade que merece destaque é o **diferencial entre quem adota e quem não adota IA**. Os colaboradores que começaram a usar IA no seu dia a dia relatam sentir-se significativamente mais produtivos ou capazes do que colegas que não usam. Por exemplo, num departamento de contabilidade de uma empresa, os técnicos que aprenderam a usar uma ferramenta de automação de

reconciliações com IA passaram a fechar as contas dias antes dos colegas que insistiam no processo manual – isso gerou algum *gap* de desempenho interno. Ou seja, a IA pode estar a criar *“produtividades a duas velocidades”* dentro das organizações: os que abraçam a tecnologia conseguem libertar tempo e evoluir funções, enquanto os restantes mantêm ritmos antigos.

Se não endereçado, este fosso pode causar tensões ou sensação de injustiça. Por outro lado, serve de **case for change**: líderes podem usar estes exemplos para impulsionar a adoção ampla (*“vejam como fulano agora consegue entregar mais rápido, vamos todos seguir esse caminho”*).

Em suma, o impacto em produtividade da IA em Portugal, em 2025, está **mais no campo do potencial do que no campo do realizado**, mas o potencial é amplamente reconhecido pelas pessoas. Os colaboradores veem a IA como uma aliada para trabalhar de forma mais inteligente, não (ainda) para trabalhar menos horas – o que buscam é fazer mais ou melhor no mesmo tempo. A materialização desse *“fazer mais”* nos indicadores da empresa depende de mudanças organizacionais e culturais. À medida que as empresas se estruturam para absorver os ganhos (reinventando processos, medindo novos indicadores de eficiência, etc.), o impacto da IA deverá tornar-se visível e significativo. Por agora, vivemos uma fase de transição onde **a perceção de valor é alta, mas a consolidação desse valor em resultados concretos requer maturidade adicional**.



## *Governance e confiança:* do uso livre à adoção responsável

A rápida adoção de ferramentas de IA generativa nas empresas portuguesas trouxe à tona questões de **governance, ética e gestão de risco**. Muitas organizações foram apanhadas de surpresa pelo boom do ChatGPT e semelhantes – de um dia para o outro, colaboradores estavam a colar textos confidenciais em *prompts* ou a pedir aconselhamento a um *bot* treinado sabe-se lá em quê. Esta realidade suscitou reações diversas: algumas empresas optaram por **proibir temporariamente** o uso destas ferramentas no trabalho (citando preocupações de segurança e privacidade), outras adotaram uma abordagem *laissez-faire*, deixando cada um experimentar à vontade, e poucas se adiantaram em criar **guidelines ou políticas de uso** logo nos primeiros meses. Em 2025, como estamos em termos de *governance* de IA nas organizações portuguesas?

Os dados do nosso inquérito indicam que a **maioria das empresas ainda carece de políticas formais**. Cerca de **65%** dos respondentes afirmam que as suas organizações **não têm quaisquer diretrizes oficiais** sobre como (ou se) usar IA generativa. Outros **20% dizem que há apenas “orientações informais”** ou comunicados genéricos (por exemplo, um email de TI a recomendar não colar

dados sensíveis no ChatGPT). E apenas cerca de **15% referem-se à existência de políticas claras** – nestes casos, geralmente em empresas multinacionais ou setores altamente regulados (banca, farmacêuticas), onde grupos internacionais já emanaram regras e manuais sobre IA. Em Portugal, portanto, estamos numa fase de **governance incipiente**: predomina o vácuo regulamentar interno.

Esta falta de orientação institucional acaba por colocar o ónus da prudência nos indivíduos. Perguntámos como cada um reage perante falhas ou erros da IA e que práticas adota para evitar problemas. As respostas revelam precauções pessoais básicas, porém nem sempre suficientes:

aproximadamente **75% dizem que, quando a IA falha ou dá um resultado errado, “procuram entender por que falhou” e “tentam melhorar o prompt ou processo”** – o que é positivo, mostra postura ativa de aprender e ajustar. Por outro lado, **25% admitem ficar frustrados ou perder confiança** na ferramenta quando esta erra, o que pode levá-los a abandonar o uso. Pouquíssimos mencionaram escalamento ou reporte de problemas (até porque a maioria usa ferramentas públicas, sem suporte formal).



Em relação a **mitigação de vieses e uso indevido**, como já dito, **mais de 80% não seguem nenhuma prática estruturada**. Os restantes citaram ter "*alguma atenção*" – por exemplo, alguns profissionais de RH disseram que usam IA para redação de anúncios de emprego mas "*têm o cuidado*" de revisar linguagem potencialmente discriminatória, ou analistas que verificam fontes de informação quando pedem algo factual. Contudo, isso é feito caso a caso, sem uma política organizacional. Não se identificou praticamente ninguém usando ferramentas de auditoria de IA, filtragem de *outputs* tóxicos ou outros mecanismos avançados de *governance* técnica. Em suma, **a mitigação de riscos está a ser feita "no olho e bom senso"**.

Um dado que ilustra o **défice de estruturas de suporte** é que **81% dos respondentes se sentem pouco ou nada confiantes para apoiar colegas** na adoção de IA (vide questão de autoavaliação de capacidade de apoio, onde >80% atribuíram 1 ou 2 numa escala 1-5). Ou seja, não há uma rede interna de especialistas ou *champions* suficiente; muitos dizem "*não sou a pessoa indicada*" para ajudar outros. Isso sugere que as empresas não instituíram (ainda) papéis como *AI evangelists* internos ou fóruns para troca de melhores práticas, deixando cada um por si. Nos **~20%** que se sentem **mais capazes** (pontuação 3 ou 4), identificamos que geralmente essas pessoas tomaram **iniciativa própria de aprender mais** e acabam **informalmente por ser referência nos seus departamentos** – mas sem reconhecimento oficial.

Entretanto, a **preocupação com riscos está a crescer**. Em conversas qualitativas, vários gestores mencionaram **temer fuga de dados confidenciais via prompts**, decisões erradas tomadas com base em respostas erróneas da IA,

ou **implicações legais de conteúdo gerado** (direitos de autor, difamação, etc.). No setor financeiro, compliance e jurídico rapidamente alertaram para perigos, e em **alguns bancos instituiu-se proibição temporária de usar ChatGPT** em equipamentos da empresa até avaliação das implicações. Esse gelo inicial começou a derreter à medida que se compreendeu melhor a tecnologia. **Mas permanece a questão: como usar de forma segura e responsável?**

Alguns **movimentos recentes** indicam o caminho que várias organizações deverão seguir:

**Elaboração de *guidelines* internas de IA:** por exemplo, uma grande consultora em Portugal desenvolveu um guia prático para os colaboradores com "*Dos and Don'ts*" (faça e não faça) no uso de IA generativa – incluindo **orientações como não inserir informações sensíveis**, validar sempre fatos em **fontes confiáveis**, e exemplos de *prompts* eficazes.

**Criação de grupos de trabalho multidisciplinares para avaliar ferramentas:** Há empresas a montar comités com TI, jurídico, RH e **operações para analisar riscos** de ferramentas de IA e decidir quais podem ser usadas e como. Algumas começam por **pilotos internos controlados** antes de liberar para todos.

**Ferramentas corporativas e privadas:** Em vez do ChatGPT público, algumas organizações estão a optar por **soluções de IA generativa on-premises ou em cloud privada**, onde têm garantias



de controle de dados. Por exemplo, já há bancos portugueses a testar **instâncias privadas do GPT-4** para uso interno, garantindo que os dados não saem. Isto melhora a adoção porque endereça o medo de fuga de informação.

### Formação em ética e IA

**responsável:** Além da capacitação técnica, algumas academias internas incluem **módulos sobre ética em IA**, vieses algorítmicos e regulamentação (incluindo preparação para a AI Act europeia). O objetivo é criar **consciencialização para que cada colaborador seja vigilante no uso adequado**.

No cômputo geral, **Portugal ainda tem poucas empresas com uma postura proativa robusta em governance de IA**, mas a tendência é de rápida evolução. O Governo português, na sua Estratégia Digital 2030, estabeleceu inclusive metas agressivas de adoção de IA (75% das empresas até 2030) e menciona a criação de polos colaborativos para testar soluções inovadoras com participação do público, empresas e academia. Essa iniciativa governamental e a regulação europeia pressionarão as empresas a desenvolver mecanismos de *governance*. Podemos prever que até 2026 a maioria das grandes empresas portuguesas já terá pelo menos uma política de IA e possivelmente um responsável (ex: **AI Officer** ou semelhante) para zelar por este tema.

Entretanto, a ausência de *governance* clara hoje cria um **vazio de confiança**: tanto colaboradores de base quanto executivos sentem-se divididos entre entusiasmo e receio. A já citada

pesquisa da Adecco mostra isso – 60% acreditam que a IA traz novas oportunidades de emprego, mas o “índice de confiança” médio dos portugueses na IA é apenas 3 em 10. Ou seja, reconhecemos o potencial, mas não confiamos cegamente. Essa confiança só aumentará com transparência, educação e resultados positivos comprovados. Por exemplo, quando os colaboradores forem envolvidos ativamente na implementação de agentes de IA nas empresas (atualmente só 23% dizem estar a ser envolvidos, apesar de 42% esperar que a empresa adote agentes em breve), e quando virem a organização comunicar **regras claras e casos de sucesso seguros, então a confiança tende a crescer**.

Em suma, na frente de *governance* Portugal está num ponto de inflexão: **do uso espontâneo e sem rede para a adoção responsável e com salvaguardas**. A falta de expertise interna até aqui atrasou a reação, mas com a mobilização de formações e equipas dedicadas, começamos a ver surgir políticas e iniciativas de responsabilidade. **As empresas que agirem rápido neste campo não só evitarão riscos como ganharão vantagem** – pois colaboradores orientados e confiantes irão usar IA com muito mais impacto. E como já indicado, a *governance* eficaz correlaciona-se fortemente com maior valor obtido da IA. Portanto, esta não deve ser vista como burocracia inibidora, mas sim como **alicerce para escalar a IA de forma sustentável**.





# Maturidade Global

Na Nova SBE Executive Education, após aplicação do *assessment* de maturidade classifica as pessoas em 4 graus: **Curioso**, **Explorador**, **Tático** e **Multiplicador**. Esta avaliação pretende, de uma forma simples, mapear os níveis de conhecimento.

A maioria dos profissionais situa-se entre Curioso e Explorador – ou seja, já ouviu falar, talvez experimentou uma ou outra ferramenta, mas ainda não incorporou profundamente a IA no seu *skill set*. Uma parcela menor alcançou nível Tático – esta consegue ganhos localizados e serve de exemplo prático do valor da IA quando bem aplicada. E apenas uma minoria desponta como Multiplicador – verdadeiros *early adopters* que puxam a inovação dentro das empresas.

---

**CURIOSO** **Profissional iniciante**, com **baixa utilização de IA**. **~59%**  
Tem curiosidade e atitude positiva ("*IA pode ser útil se bem enquadrada*"), mas experiência prática limitada. Usa **<1h/semana**, testou pouquíssimas ferramentas. **Ainda não integrou IA no trabalho diário**. Depende de orientação e formação para avançar.

---

**EXPLORADOR** **Utilizador entusiasta** individual. **Já aplica IA ocasionalmente em tarefas simples** (texto, ideias) e experimentou várias ferramentas. Usa **1-3h/semana**. Vê a IA como "*ferramenta essencial para o futuro do trabalho*". Contudo, atuação ainda isolada, sem alterar processos da equipa. **Conhecimento maioritariamente autodidata**, sujeito a erros. **~31%**

---

**TÁTICO** **Utilizador avançado e focalizado**. Integra IA em casos de uso específicos do seu domínio (por ex., analista que automatiza um reporte, *marketeer* que implementa um *chatbot* simples). Usa **~4-7h/semana**. Resolve tarefas de complexidade média com IA e começa a **ganhar eficiência notória**. Partilha aprendizados dentro do seu grupo. Ainda carece de suporte institucional para escalar além do seu âmbito. **~8%**

---

**MULTIPLICADOR** **Campeão de IA na organização**. Uso intensivo (**>7h/semana**) e diversificado – combina várias ferramentas, integra via APIs/*scripts* em fluxos de trabalho e alcança **soluções inovadoras**. Vê a IA como "*extensão da sua inteligência e criatividade*". Mais que isso, **multiplica conhecimento**: faz *demos* para colegas, inspira outros, conduz formações internas. É recurso de referência. Está a **ajudar a empresa** a desenvolver *guidelines* e novos projetos de IA. **~2%**



## Insights Culturais

### O ENTUSIASMO É CONTAGIANTE, MAS EXIGE APOIO PÓS-FORMAÇÃO:

Em praticamente todas as turmas, vemos um pico de entusiasmo – as pessoas descobrem ferramentas novas, ficam genuinamente animadas com o que conseguem fazer em pouco tempo (o famoso “*wow, não sabia que isto já era possível!*”). Voltam ao trabalho cheias de ideias. Porém, notámos que **sem um *follow-up* organizacional**, esse entusiasmo pode esmorecer devido à pressão do dia a dia. Por exemplo, um grupo de colaboradores de uma empresa industrial saiu motivado a implementar um piloto de manutenção preditiva com IA (ideia nascida no curso). Passados 3 meses, numa *call* de seguimento, confessaram que nada avançou porque “*apagaram-se outros fogos*” e não houve apoio formal. Em contraste, empresas que instituem algum mecanismo pós-formação – seja tempo dedicado, ou um *sponsor* executivo para projetos que surgiram, ou mesmo um simples encontro interno para ouvir ideias dos formandos – conseguem converter mais facilmente o impulso inicial em ações.

**Insight** As formações acendem a faísca, mas a organização precisa soprar para virar chama. Caso contrário, corre-se o risco de frustração (“*fiz o curso mas nada mudou aqui!*”). Portanto, recomendamos a vários clientes que alinhassem antes da formação quais passos viriam depois – isso tem feito a diferença.

### AS BARREIRAS CULTURAIS SUPERAM MUITAS VEZES AS TECNOLÓGICAS:

Em alguns projetos corporativos, percebemos que os impedimentos não são falta de tecnologia ou dados, mas sim ***mindset* e cultura interna**. Exemplo: numa empresa de serviços financeiros, durante a academia notou-se que os colaboradores tinham competências para desenvolver certos casos de uso, mas estavam reticentes devido a uma cultura de aversão ao risco e hierarquia rígida – ninguém queria “*mexer no processo estabelecido*” sem aprovação de cima, e os gestores de topo por sua vez não queriam dar aval sem ver um case de sucesso primeiro – um impasse. Foi preciso intervir junto da liderança para dar “*carta branca*” a um grupo piloto para experimentar sem punição por eventuais falhas.



Outro caso: numa multinacional de retalho, a política interna proibia o uso de qualquer ferramenta em *cloud* não homologada – isso travou por meses iniciativas simples com ChatGPT, até se encontrar solução para contornar com ambiente sandbox. Esses exemplos mostram que **é crucial trabalhar a cultura organizacional em paralelo com as competências**. Nas nossas interações, passámos a incluir sessões com a liderança para discutir “*como criar uma cultura de experimentação*”, “*como comunicar internamente sobre IA*”, etc. Notamos também que quando a alta direção dá o exemplo usando e falando abertamente de IA (mesmo que não seja especialista), isso legitima toda a gente a tentar. Em empresas onde os chefes ignoram ou desdenham, as iniciativas morrem na praia.

**Insight** Investir em casos de uso simples mas tangíveis no início da jornada de IA de uma empresa cria momento e justifica perante a gestão continuar a aposta.

### PEQUENOS QUICK WINS GERAM EFEITO BOLA DE NEVE:

Várias vezes vimos a dinâmica: um participante aplica uma dica aprendida e colhe um ganho rápido – por exemplo, um *controller* automatiza parte de um relatório mensal com o auxílio de IA, poupa 2 horas. Ele então mostra esse resultado no próximo meeting de departamento. Os colegas, vendo um par como eles conseguiram, ficam incentivados a experimentar também. Em pouco tempo, outros replicam ou adaptam a ideia noutras tarefas. Assim, algo que foi um mini-projeto individual alastra num grupo. Nós chamamos isto internamente de “**tática das vitórias rápidas**”: identificar nas empresas uma ou duas áreas onde é fácil mostrar valor em semanas, apoiar esses primeiros passos (até fornecendo mentoring pós-formação), e depois publicitar internamente o sucesso. Esse *storytelling* interno é fundamental – já auxiliámos clientes a criar “*AI showcases*” nos eventos internos, onde os colaboradores apresentam aos colegas o que fizeram. Percebemos que as pessoas dão muito mais credibilidade quando ouvem do colega ao lado do que de um consultor externo ou formador. E cada *quick win* reduz o ceticismo dos indecisos e puxa mais adeptos.

**Insight** Investir em casos de uso simples mas tangíveis no início da jornada de IA de uma empresa cria momento e justifica perante a gestão continuar a aposta.



### A HETEROGENEIDADE DE ADOÇÃO INTRAEMPRESA É GRANDE:

Dentro da mesma organização, encontramos equipas super avançadas e outras completamente cruas. Por exemplo, numa empresa de media, o departamento de marketing digital já usava amplamente geração de texto e imagem, enquanto o departamento financeiro nem sequer sabia que podia fazer análises com IA. Isto sugere que as empresas deveriam mapear internamente **onde estão os campeões e onde estão os atrasados** para direcionar esforços. Uma estratégia que sugerimos e tem funcionado é a de **formar Comunidades de Prática transversais**: identificar colaboradores interessados em IA em diferentes áreas e juntá-los periodicamente para trocar experiências e aprender (independentemente da função). Vários clientes adotaram esta ideia pós-formação, criando grupos multifuncionais de *AI enthusiasts* que se encontram mensalmente. Isso não só difunde conhecimentos dos avançados para os básicos, como gera *networking* interno e até colaborações interdepartamentais inéditas.

**Insight** Adoção de IA não acontece de forma uniforme – é preciso criar pontes internas para que os “focos de inovação” contaminem positivamente o resto da organização.

### NECESSIDADE DE ALINHAR TI E NEGÓCIO:

Em não poucas empresas, notámos um desalinhamento entre as áreas de tecnologia (IT, digital) e as áreas de negócio quanto à IA. As áreas de negócio às vezes avançam experimentações sem envolver TI (*shadow AI*), gerando receios no IT sobre *compliance* e segurança. Por outro lado, algumas equipas de TI querem controlar e filtrar todo uso de IA, o que frustra a agilidade das áreas de negócio. A nossa abordagem nas academias corporativas tem sido **trazer ambos os lados à mesa** – incluímos participantes de IT e de negócio juntos nos grupos. Isso promove entendimento mútuo: TI entende as necessidades e criatividade do negócio; o negócio entende as preocupações legítimas de TI.



Em clientes onde esse diálogo fluiu, conseguiram rapidamente definir políticas de uso comum de acordo (ex.: lista de ferramentas aprovadas pelo IT para todos usarem, regras simples de integração). Onde não fluiu, vemos bloqueios: marketing quer lançar um *chatbot*, IT emperra no *procurement* da ferramenta e arrasta o projeto por meses, etc.

**Insight** A adoção plena requer um “pacto” entre as áreas técnicas e as áreas fim – nenhum pode andar sozinho. Programas de formação mistos foram uma boa prática para alinhar linguagem e quebrar preconceitos (“*o pessoal de IT só sabe dizer não*” vs “*o pessoal de negócio não entende riscos*”). Após um curso conjunto, notámos até que alguns elementos de IT se tornaram *champions* internos apoiando as áreas a implementar – viram que podiam ser facilitadores sem comprometer a segurança.

#### IMPORTÂNCIA DO APOIO DA LIDERANÇA DE TOPO:

Este ponto é repetitivo mas não podemos subestimar: quando o CEO ou direção gera *urgência positiva* em torno da IA, as coisas andam. Por exemplo, numa empresa industrial de média dimensão, o CEO participou na sessão inaugural do **programa interno de IA** e disse claramente: “*Conto convosco para trazer ideias de IA, e vou dar todo suporte para as implementarmos*”. Esse alinhamento *top-down* resultou em **várias iniciativas pós-formação**, com as chefias diretas dos participantes engajadas em dar tempo e orçamento. Já num outro cliente, uma multinacional, a iniciativa de formação partiu de *middle managers* sem real *sponsorship* executivo – embora a formação em si corresse bem, muitos projetos identificados não obtiveram aval, pois a prioridade do *board* estava noutras agendas.

**Insight** A transformação digital por IA precisa estar no radar estratégico da empresa, patrocinada pelo topo, senão dilui-se no cotidiano. Nós, enquanto parceiros de formação, sempre que possível, envolvemos o *sponsor* executivo – seja convidando o diretor-geral para falar no encerramento do curso e ouvir os projetos apresentados, seja enviando um mini-relatório ao *board* com os *highlights* e recomendações saídas da academia. Isso tem ajudado a manter o tema vivo além do departamento que nos contratou. Uma sugestão que fazemos: incluir objetivos relacionados a IA nos KPIs anuais dos executivos – isso rapidamente muda o nível de atenção deles ao assunto.



# 02.

## *What's Next?*

A principal barreira  
não é a tecnologia,  
é a falta de conhecimento.  
Sem formação,  
não há transformação.





# *What's Next* para os líderes

## 01.

### DESENVOLVER COMPETÊNCIAS EM TODA A ORGANIZAÇÃO:

Endereçar desde já a lacuna de literacia em IA. Os líderes devem promover **formação transversal**, garantindo que as equipas entendem o potencial e limitações destas ferramentas. Programas de capacitação (como academias corporativas de IA) são críticos – vide o exemplo de um grande banco nacional que lançou, em parceria com a Nova SBE, uma academia para formar 6.500 colaboradores em IA Generativa. Investir nas pessoas é investir na prontidão futura.

## 02.

### DEFINIR ESTRATÉGIA E GOVERNANCE PARA IA:

Não basta experimentar – é hora de clarificar uma visão estratégica para IA alinhada com os objetivos do negócio. Os líderes devem **traçar um roadmap de casos de uso prioritários**, nomear responsáveis (ex: um sponsor executivo para IA), e implementar *guidelines* de uso responsável. Estabelecer políticas claras (p.ex. sobre uso de dados sensíveis em ferramentas de IA) aumentará a confiança interna e acelerará a adoção segura.

## 03.

### COMEÇAR PEQUENO, PENSAR GRANDE:

Adotar uma abordagem de *quick wins* + visão de longo prazo. Ou seja, identificar projetos-piloto de curto prazo que possam mostrar valor em 3-6 meses (ganhos de eficiência, melhoria num KPI específico) e **comunicar essas vitórias** para ganhar tração. Em paralelo, preparar as bases (infraestrutura de dados, parcerias tecnológicas, reforço de equipa) para escalar os casos de sucesso. A liderança deve celebrar a experimentação e tolerar alguns falhanços controlados, aprendendo com o processo.



# What's Next para as organizações

## 4-6 PRIORIDADES PRÁTICAS PARA OS PRÓXIMOS 24 MESES

### 01.

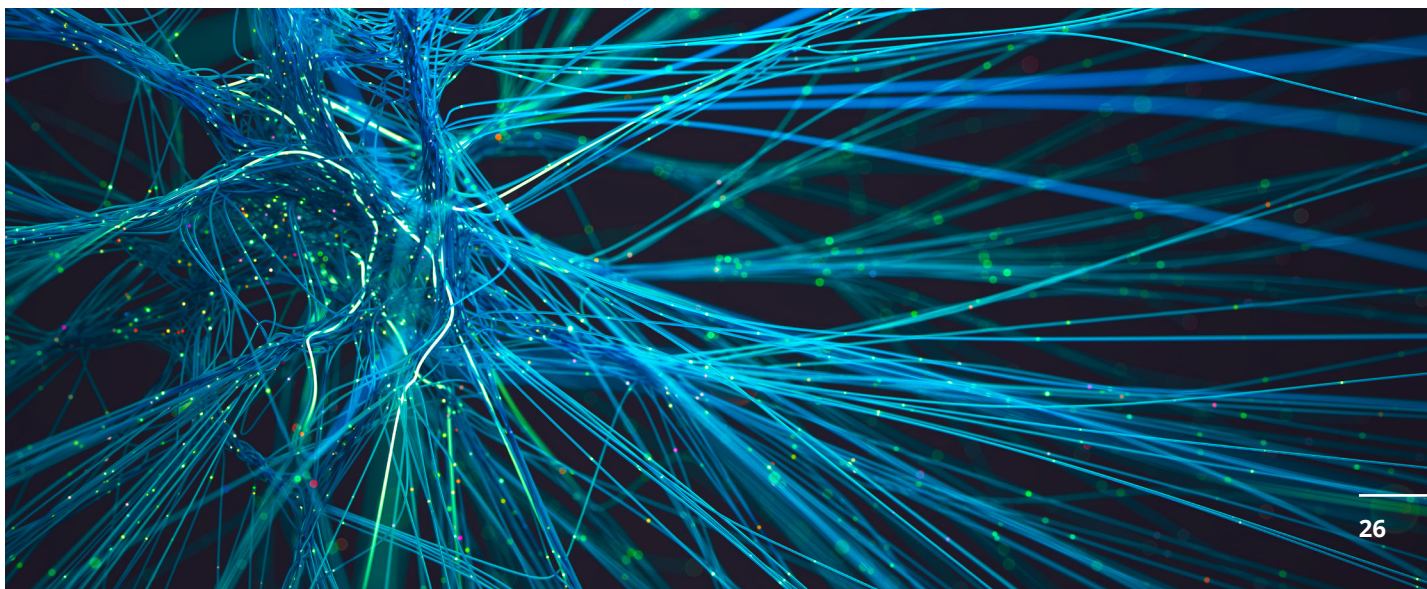
#### LANÇAR PROGRAMAS MASSIVOS DE *UPSKILLING* EM IA PARA TODA A ORGANIZAÇÃO

A falta de competências foi claramente identificada como o principal entrave à adoção. Portanto, a primeira prioridade é suprir esse *gap* de conhecimento. As empresas devem implementar **programas de formação transversais**, alcançando não apenas os “entusiastas”, mas todos os colaboradores relevantes. Isso pode assumir a forma de academias internas (como a mencionada *AI Academy* do Millennium bcp, que é um exemplo pioneiro ao formar milhares de empregados em IA generativa), cursos obrigatórios de literacia digital/IA para novas contratações, e-learning escalável para noções básicas, etc.

O importante é **massificar a literacia de IA**, tal como se fez no passado com

formações em informática básica ou inglês. Nestes programas, deve-se segmentar conteúdos por nível e função (por exemplo, módulos específicos para gestores de topo sobre estratégia e ética, para equipas operacionais sobre ferramentas práticas do dia-a-dia, etc.).

O investimento em formação retornará na forma de colaboradores mais autónomos e proativos no uso de IA, multiplicando ideias e iniciativas dentro da empresa. Como catalisador, este *upskilling* generalizado também ajuda a reter talento – profissionais desejam trabalhar em organizações que investem em prepará-los para o futuro.





## 02.

### DESENVOLVER (E IMPLEMENTAR) UMA ESTRATÉGIA CLARA DE IA ALINHADA AO NEGÓCIO

Nos próximos 2 anos, as empresas devem sair do modo experimental disperso e definir uma **Estratégia de IA integrada**. Isso implica:

**A) Identificar casos de uso prioritários** de IA que alinhem com objetivos de negócio (seja aumento de eficiência em processos core, melhoria da experiência cliente, criação de novos serviços baseados em IA, etc.);

**B) Definir objetivos e métricas** – por exemplo, reduzir tempo de resposta ao cliente em 50% via automação inteligente até 2026, ou aumentar vendas *upsell* em X% com recomendação personalizada;

**C) Mapear recursos necessários** (tecnologia, parcerias, talento interno ou contratação);

**D) Estabelecer um roadmap faseado** – pilotos em 3-6 meses, projetos escalados em 12-18 meses, etc. Esta estratégia deve ser patrocinada pelo topo e comunicada por toda a organização, para dar foco e coerência aos esforços. Sem ela, corre-se o risco de iniciativas de IA pontuais não se conectarem nem terem continuidade.

Além disso, parte da estratégia deve contemplar a **governance**: criação de políticas de IA, guidelines éticos, e eventualmente um comité ou responsável por IA (ex: nomeação de um *AI Lead* ou *AI Center of Excellence*).

Essa infraestrutura estratégica vai permitir escalar com confiança. Nos próximos 24 meses, espera-se também que muitas empresas portuguesas formalizem suas estratégias em linha com o *AI Act* europeu – quem se antecipar sairá na frente quando determinadas práticas se tornarem obrigatórias.





### 03.

#### PRIORIZAR 2-3 PROJETOS DE AI DE ALTO IMPACTO (OS “GRANDES SALTOS”) COM HORIZONTE DE 1 ANO

Junto às *quick wins*, é importante ter **projetos âncora** mais ambiciosos que possam transformar significativamente aspetos do negócio. Falamos de iniciativas com patrocínio executivo, equipas dedicadas e orçamento, que em 12 meses entreguem um **salto de performance ou inovação**. Exemplos: uma seguradora pode implementar um sistema de claims *processing* automatizado por IA que reduza de dias para horas o tempo de resolução de sinistros; uma empresa de *utilities* pode lançar um assistente virtual inteligente para atender clientes 24/7, integrando-se nos sistemas *legacy*; um grupo de saúde pode desenvolver um modelo preditivo para otimização de agendamento e recursos, diminuindo esperas e custos.

Cada setor terá seus projetos “farol”.

O critério é que sejam suficientemente relevantes para demonstrar ROI tangível e gerar *learnings* profundos – funcionando como vitrines internas do que a IA pode fazer, justificando investimentos subsequentes. É importante escolher bem esses projetos: não tentar 10 ao mesmo tempo (espalha recursos), mas também não apostar tudo num só super arriscado.

**2 ou 3 projetos focados** parecem razoáveis para empresas de grande/ médio porte. Eles devem envolver equipas multifuncionais, e se necessário parcerias com fornecedores ou academia para suprimir gaps técnicos. Até 2027, estes projetos âncora poderão diferenciar líderes de retardatários – quem os executar agora colherá eficiência, *market share* ou satisfação de clientes que os concorrentes só vão alcançar mais tarde.



## 04.

### FORTALECER A FUNDAÇÃO DE DADOS E INFRAESTRUTURAS PARA IA

IA eficaz assenta em bons dados e tecnologia adequada. Assim, uma prioridade fundamental é **preparar a base de dados e TI** nos próximos dois anos: consolidar dados dispersos, assegurar qualidade e governação dos dados (*data governance*), investir em infraestrutura *cloud* ou híbrida que suporte *workloads* de IA (por ex., ambientes seguros para usar serviços de LLMs com dados internos), e integrar novas ferramentas com sistemas existentes.

Empresas que já vinham numa jornada de transformação digital têm vantagem aqui; quem não, precisa correr. Um ponto crítico é a **integração da IA nos workflows** – ao invés de manter IA como algo externo em *apps* avulsas, deve-se trazer a IA para dentro dos sistemas de trabalho das equipas. Exemplo:

integrar assistentes de IA nos *softwares* que os colaboradores já usam (Office 365 Copilot, funcionalidades de IA no CRM, etc.), para que o uso seja fluido. Isso requer trabalho de IT mas aumenta drasticamente a adoção prática.

Outro elemento é **segurança e compliance** – garantir que ao usar IA não se comprometem dados sensíveis (via APIs seguras, soluções *on-prem* quando necessário). Nos próximos 24 meses, antevendo inclusive a regulação europeia, investir em **data privacy e segurança para IA** será obrigatório. Em resumo, priorize “arrumar a casa” de dados e TI agora para poder escalar IA com confiabilidade. Organizações que ignorarem essa fundação podem conseguir alguns ganhos táticos, mas vão esbarrar em problemas para evoluir projetos-piloto em produção ampla.





## 05.

### FOMENTAR CULTURA DE EXPERIMENTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA (LABORATÓRIOS, HUBS DE INOVAÇÃO)

Paralelamente aos grandes projetos, é vital manter viva uma **cultura de inovação bottom-up**. Nos próximos dois anos, as empresas devem instituir mecanismos para que as equipas experimentem IA em problemas do dia-a-dia de forma ágil. Uma prática é criar **Laboratórios de IA ou Inovação** – espaços (físicos ou virtuais) onde colaboradores podem, com apoio leve de especialistas, desenvolver POCs (*proofs of concept*) em poucas semanas. Outra ideia é promover **hackathons internos de IA**, desafiando equipas a resolver um problema do negócio em 48h usando ferramentas de IA – isso gera *engagement* e ideias frescas.

Também útil é implementar sistemas de **intraempreendedorismo**: convites para que funcionários submetam propostas de soluções IA para desafios identificados, com prémio ou tempo alocado para desenvolver as melhores. Tudo isto alimenta um portefólio de mini-iniciativas, das quais algumas serão escaláveis.

E sobretudo, **consolida uma cultura em que errar faz parte** – experimenta-se, aprende-se e partilha-se sem penalização pelo fracasso (desde que controlado).

A liderança deve dar o exemplo apoiando e divulgando essas iniciativas. A meta é que em 2027 cada colaborador se sinta encorajado a pensar **“Como a IA pode ajudar-me nisto?”** e tenha onde levar essa ideia. Essa cultura de melhoria contínua baseada em IA vai ser um importante diferenciador competitivo, pois a tecnologia evolui rápido – organizações adaptativas e exploratórias capitalizarão novas funcionalidades muito mais depressa.

Conforme salientado num *insight* anterior, **compartilhar em rede e ecossistema as ideias** (até interempresas, via parcerias ou fóruns sectoriais) pode ser um acelerador – portanto abrir um pouco as fronteiras (ex: laboratórios conjuntos com parceiros ou universidades) também é recomendável.



## 06.

### PARTICIPAR EM INICIATIVAS COLABORATIVAS E SETORIAIS (O PODER DO ECOSISTEMA)

A IA é um domínio vasto e nenhuma organização aprende tudo sozinha. Por isso, é sensato nos próximos anos **engajar em projetos colaborativos setoriais ou cross-indústria**. Em Portugal já despontam alguns exemplos: consórcios de bancos para avaliar uso de IA em *compliance* (evitando duplicar esforços e partilhando melhores práticas), projetos-piloto conjuntos em saúde envolvendo hospitais + *tech startups* + academia, etc.

A própria ambição governamental de criar um polo colaborativo público-privado para testar soluções IA indica que juntar forças será crucial. Empresas devem então posicionar-se ativamente: aderir a associações ou grupos de trabalho sobre IA no seu setor (por ex., se existe um *cluster* de indústria 4.0 com foco em IA, participar), colaborar com instituições de ensino (pilotar soluções e ao mesmo tempo formar estudantes nos problemas reais), e até **compartilhar certos dados**

**de forma controlada** para obter *insights* coletivos (há iniciativas de *data trusts* para IA que podem surgir).

O *mindset* aqui é "*ganha mais quem aprende rápido do que quem tenta reinventar a roda isoladamente*". Colaboração pode acelerar a curva de aprendizagem, diluir custos e influenciar padrões (ex.: se um setor se autorregula definindo *guidelines* conjuntas de IA, antecipa-se à lei e garante *fair play*).

Em mercados pequenos como Portugal, essa união é ainda mais relevante para atingir massa crítica. Portanto, prioridade é **sair da bolha** – inspire-se com o que outras empresas estão a fazer (*benchmarking*), partilhe os seus progressos em conferências ou artigos (isso atrai talento e parceiros), e considere projetos coletivos que tragam vantagens mútuas. Nos próximos 24 meses, quem ficar de fora desses movimentos arrisca isolar-se e perder *insights* valiosos.



# 03.

## *Bold Predictions*

Menos *hype*,  
mais ações concretas:  
quem começar a treinar  
pessoas e testar casos de uso  
já hoje vai liderar amanhã





## PREVISÃO 1

**75% DAS EMPRESAS PORTUGUESAS TERÃO INTEGRADO IA NOS SEUS PROCESSOS - CUMPRINDO (E ATÉ ULTRAPASSANDO) A META NACIONAL.**

Atualmente, apenas cerca de 8% das empresas utilizam ferramentas de IA de forma ativa [13], mas acreditamos que a aceleração já em curso levará a que, por volta de 2030, três em cada quatro empresas em Portugal usem IA cotidianamente em pelo menos uma função-chave (financeira, *marketing*, operações, etc.).

Esta previsão alinha-se com a meta do Governo para 2030 e presume que as iniciativas de capacitação e incentivo terão sucesso. Veremos IA a tornar-se tão comum como foi a adoção de computadores pessoais ou internet: algo indispensável para competir. Até PME tradicionais (por ex. uma oficina automóvel, um restaurante) estarão a usar soluções de IA prontas (assistentes de atendimento, otimização de compras) sem talvez nem chamar-lhes "IA" – simplesmente serão parte das ferramentas de negócio.

Em suma, a IA deixará de ser terreno só de inovadores e passará ao *mainstream* empresarial.



## PREVISÃO 2

### **A ECONOMIA PORTUGUESA SENTIRÁ UM IMPULSO SIGNIFICATIVO DE PRODUTIVIDADE E PIB ATRIBUÍVEL À IA – ESTIMAMOS UM ACRÉSCIMO DE ~10% NO PIB ATÉ 2030 GRAÇAS À IA.**

Estudos internacionais, como os da PwC, apontam para ganhos de 10-14% do PIB em regiões que adotarem IA intensivamente até 2030. Para Portugal, projetamos algo na faixa de 8-10% de incremento no PIB além do *baseline*, impulsionado por eficiências e novos negócios gerados pela IA. Isso equivale a dezenas de milhares de milhões de euros – em linha com a estimativa de €61 mil milhões citada por um estudo para Portugal.

Esses ganhos virão de múltiplas frentes: maior produtividade por trabalhador (imaginamos um aumento anual composto de ~3% na produtividade, versus ~0,2% se a adoção fosse lenta), redução de custos operacionais em sectores-chave (administração pública, saúde, financeiro), e também criação de novas receitas via produtos e serviços antes impossíveis.

Por exemplo, empresas portuguesas poderão escalar globalmente serviços baseados em IA sem aumentar linearmente custos (exportando mais valor). Este salto de produtividade será crucial para Portugal convergir com economias mais avançadas – a IA pode ser o “*game changer*” que ajudará a quebrar a estagnação de produtividade crónica do país.



### **PREVISÃO 3**

**PELO MENOS 1 EM CADA 3 TRABALHADORES PORTUGUESES IRÁ UTILIZAR IA NO SEU TRABALHO DIÁRIO - A LITERACIA DIGITAL DISPARA.**

Hoje esta percentagem é diminuta (a julgar pelo nosso dado de <10% heavy users), mas projetamos que **33%+ da força de trabalho** em Portugal usará ativamente ferramentas de IA generativa ou agentes de IA como parte das suas funções até 2030. Isso refletirá um salto enorme em literacia digital: recordemos que atualmente 44% da população não tem sequer competências digitais básicas, mas espera-se que caia para 20% ou menos até 2030 com esforços nacionais.

Assim, além dos especialistas (cientistas de dados etc.), veremos profissionais de todas as áreas – engenheiros, juristas, enfermeiros, professores – incorporando IA para aumentar capacidades. Exemplo: professores utilizando IA para preparar aulas personalizadas; médicos apoiando-se em IA para diagnósticos auxiliares;

advogados usando IA para pesquisa jurisprudencial rápida.

A IA tornar-se-á um “par” de trabalho. Esse número de 1/3 poderá até ser maior em setores de colarinho branco. E correspondendo a isso, **novos papéis profissionais surgirão**: por volta de 2030 será comum termos funções como “*AI Prompt Specialist*”, “*AI Business Translator*” ou “*AI Compliance Officer*” nas organizações. Estimamos que entre 5% e 10% dos empregos criados até 2030 em Portugal estarão diretamente ligados a desenvolvimento, gestão ou manutenção de sistemas de IA – uma nova classe profissional em ascensão.



## PREVISÃO 4

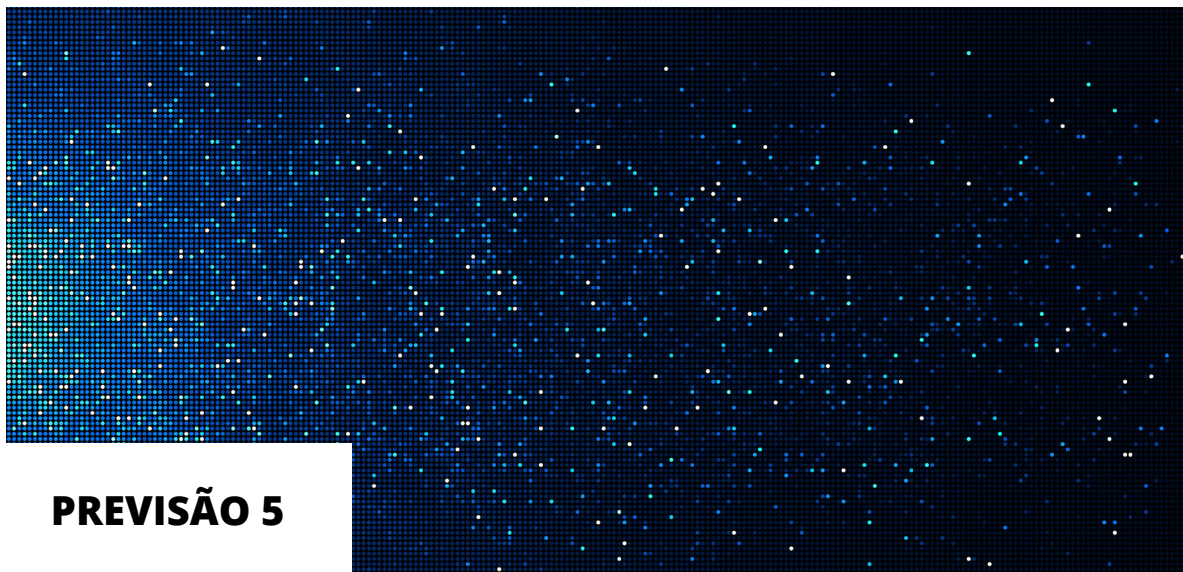
**PORTUGAL TERÁ O SEU PRÓPRIO LARGE LANGUAGE MODEL (LLM) TREINADO EM PORTUGUÊS EUROPEU E ESPECIALIZADO EM SERVIÇOS PÚBLICOS, AMPLAMENTE UTILIZADO NO GOVERNO E EDUCAÇÃO.**

Com a iniciativa do projeto AMALIA em curso, antecipamos que até 2030 existirá um modelo de linguagem de grande escala que compreende profundamente português de Portugal (incluindo termos regionais, contexto cultural) e que será adotado em massa na administração pública e escolas. Imagine um “GPT-PT” integrado nos portais do cidadão, respondendo dúvidas sobre impostos, segurança social, saúde, com alta precisão e em linguagem acessível. Ou assistentes virtuais nas escolas ajudando alunos a estudar em português correto, alinhados a currículos nacionais.

Este LLM nacional poderá ser desenvolvido em consórcio luso-europeu e hospedado localmente para assegurar soberania e privacidade. Ele também estimulará um ecossistema – *startups* criando afinamentos do modelo para setores

(legal, turismo, etc.). Essa previsão baseia-se na ênfase que governo está a dar a ter soluções próprias (citaram explicitamente o *gap* de *LLMs* em PT e o projeto para colmatar).

Em 2030, portanto, Portugal não será somente um utilizador de modelos estrangeiros; terá pelo menos um modelo de referência “*Made in PT*” que orgulhosamente servirá a população e possivelmente países lusófonos, reforçando nossa língua e garantindo que a IA fale “*a nossa língua*” em duplo sentido.



## PREVISÃO 5

**A IA TORNAR-SE-Á UBÍQUA NOS SERVIÇOS PÚBLICOS – ATÉ 2030, TODOS OS PRINCIPAIS SERVIÇOS DO ESTADO TERÃO COMPONENTES DE IA, MELHORANDO SIGNIFICATIVAMENTE A EFICIÊNCIA E A SATISFAÇÃO DO CIDADÃO.**

Visualizamos um Estado muito mais digital e proativo: sistemas de IA a tratar automaticamente de processos simples (renovações de documentos, agendamentos, triagem de pedidos), *chatbots* governamentais atendendo 24h e resolvendo 80% das questões dos cidadãos instantaneamente, deteção preditiva de fraude e erro nas finanças e segurança social poupando milhões ao erário.

A produtividade média por funcionário público poderá subir ~9% graças à IA[28]. Por exemplo, um técnico camarário poderá processar muitos mais requerimentos de obras porque a IA prepara os pareceres base; médicos no SNS usarão IA para auxiliar diagnóstico e gerir listas de espera, reduzindo tempos de consulta; policiais terão sistemas de inteligência preditiva para alocar recursos de

segurança eficazmente (respeitando privacidade). Essa modernização vai ao encontro do esforço de transformação digital do Estado que já está em marcha (e será reforçado pelo Plano de Ação 2025-26 do governo).

Em 2030, idealmente, Portugal figurar-se-á entre os países europeus líderes em administração pública inteligente, tendo usado a IA para simplificar a vida das pessoas – que é justamente o mote da Estratégia Digital Nacional. Um indicador disso será a satisfação dos cidadãos e empresas com a rapidez e qualidade dos serviços públicos, que esperamos melhorar drasticamente face a 2023.



## PREVISÃO 6

**EMERGIRÁ EM PORTUGAL PELO MENOS UM “UNICÓRNIO” (STARTUP AVALIADA > \$1B) FOCADO EM IA, E AS GRANDES EMPRESAS NACIONAIS TERÃO INVESTIDO FORTEMENTE EM IA – INCLUSIVE VIA AQUISIÇÕES DE STARTUPS.**

Os sinais já apontam: o ecossistema de *startups* português tem várias promissoras na área de IA (em 2023, podia destacar-se a Feedzai na IA aplicada a fraude bancária, ou Unbabel em tradução automática, etc.).

Prevemos que até 2030 pelo menos uma (se não mais) atingirá estatuto de unicórnio, afirmando Portugal no mapa global de AI. Essas *startups* provavelmente serão especializadas em nichos B2B onde Portugal tem vantagem – por exemplo, IA para gestão de energia (*smart grids*), IA para turismo (personalização de viagens), ou plataformas de agentes autónomos de produtividade.

Paralelamente, as grandes empresas portuguesas, de sectores tradicionais, deverão entrar no jogo de investimento em IA não só internamente, mas apoiando e adquirindo *startups*.

Por exemplo, não surpreenderá se um banco português adquirir uma *fintech* de IA para incorporar tecnologia, ou se um grupo de saúde comprar uma *startup* de diagnóstico por imagem com IA.

Até 2030, a distinção entre “empresa de tecnologia” e “empresa tradicional” esbate-se – todas terão de ser empresas de tecnologia (IA) em alguma medida. Algumas poderão criar *spin-offs* de IA para monetizar *know-how* desenvolvido internamente. Portanto, **o mercado de IA em Portugal será vibrante e globalizado**: veremos capital de fora investindo em *startups* portuguesas e vice-versa, e a inovação local sendo exportada. Este fenómeno será suportado por talentos formados neste período – as universidades estão a aumentar vagas em *data science* e IA, e muitos destes graduados preferirão criar soluções próprias ou impulsionar a disrupção nas empresas existentes.



## PREVISÃO 7

**A QUESTÃO DO EMPREGO E REQUALIFICAÇÃO SERÁ ENDEREÇADA - PORTUGAL CONSEGUIRÁ UMA TRANSIÇÃO LABORAL RELATIVAMENTE SUAVE, COM POUCOS DESEMPREGADOS TECNOLÓGICOS, MAS COM MUITAS FUNÇÕES ALTERADAS.**

Apesar dos receios atuais, acreditamos que até 2030 Portugal evitará um choque de desemprego tecnológico massivo. Em vez disso, **o mercado de trabalho vai reposicionar-se**: trabalhos mais rotineiros e administrativos serão em parte automatizados, mas os trabalhadores afetados serão requalificados para outras funções de maior valor ou transitarão para setores carentes de mão de obra (que não faltam devido à demografia).

Na prática, espera-se que a IA atue mais como assistente do que substituto completo na maioria dos empregos. As próprias estatísticas de 2025 já mostram otimismo dos trabalhadores – 69% veem suas funções a evoluir com tecnologia e só 21% temem perda de emprego – e esse sentimento deve confirmar-se.

Haverá contudo um grande movimento

de **reskilling**: até 2030, possivelmente mais de 50% dos trabalhadores terão passado por reciclagem de competências digitais. Programas governamentais e corporativos de formação contínua serão críticos (como agora se fala em dar “cheque formação digital” aos trabalhadores).

Esperamos também uma redução de jornadas de trabalho ou reorganização: se a produtividade aumenta, pode-se optar por semana de 4 dias ou flexibilização, mantendo *output* – essa discussão vai ganhar força no fim da década, com a IA como facilitadora. Em suma, prevê-se **transformação do trabalho, não calamidade**: empregos mais qualificados, humanos focados no que fazem melhor (criatividade, empatia, supervisão crítica), e IA assumindo o “trabalho chato”. Portugal pode até beneficiar-se, já que enfrenta escassez laboral em vários setores (IA ajudará a suprir falta de pessoas).



## PREVISÃO 8

**PORTUGAL SERÁ RECONHECIDO COMO UM CASE DE “IA RESPONSÁVEL E INCLUSIVA”, COM FRAMEWORKS DE GOVERNANCE BEM SUCEDIDOS E ALTA CONFIANÇA PÚBLICA NA IA.**

Até 2030, imaginamos Portugal a colher os frutos de ter sido cauteloso e pró-ativo em questões éticas. Com a implementação do AI Act europeu (que deverá vigorar a partir de 2026-27), as empresas e instituições portuguesas terão adotado mecanismos robustos de **AI governance**: auditorias regulares de algoritmos de alto risco, transparência nos sistemas utilizados (os cidadãos saberão quando interagem com IA), comités de ética operacionais, etc.

A literacia da população também aumentará, evitando tanto alarmismos quanto usos negligentes. Prevemos que casos problemáticos de IA (ex: discriminação algorítmica em crédito ou recrutamento) serão minorados e quando surgirem tratados rapidamente pela regulação e pressão social. Em resultado, as sondagens de opinião poderão mostrar uma **confiança elevada dos portugueses na IA** –

invertendo o índice baixo de 2025 (3/10 confiança).

Isso acontecerá porque as pessoas verão benefícios concretos (na saúde, no trabalho, nos serviços) e perceberão que os riscos estão sob controlo. Portugal, podendo capitalizar sua dimensão menor e coesão, pode servir de **laboratório social** para boas práticas de IA ética – por exemplo, testando esquemas de certificação de sistemas de IA confiáveis (um “selo IA confiável” português), ou envolvendo cidadãos na cocriação de soluções IA (processos participativos). Em 2030, contar-se-á a história de como um país relativamente pequeno adotou IA de forma humana e responsável, não apenas eficiente. Isso pode inclusive tornar-se uma vantagem competitiva das empresas portuguesas lá fora: *“AI made in Portugal – ética por design”*.



# Metodologia e Amostra

## ORIGEM DOS DADOS:

---

Este white paper baseia-se em **dois pilares**:

**1.** resultados de vários inquéritos realizados entre Outubro de 2024 e Novembro de 2025 a participantes dos programas de formação em IA da Nova SBE Executive Education (programas abertos e academias corporativas);

**2.** observações diretas e casos recolhidos pelo autor no âmbito da colaboração com empresas portuguesas no portefólio de IA da Nova SBE. No total, agregaram-se respostas de 1683 profissionais e líderes até Novembro de 2025.

## PERFIL DOS PARTICIPANTES:

---

Os inquiridos são maioritariamente quadros médios e superiores de organizações a operar em Portugal, abrangendo setores como banca, seguros, consultoria, tecnologia, indústria e serviços públicos.

Cerca de 70% trabalham em grandes empresas (>250 colaboradores) e 30% em PME, cobrindo tanto multinacionais como negócios nacionais. Os cargos variam entre diretores de unidade, gestores de projeto, analistas séniores e alguns executivos de topo – todos

com interesse em aplicar IA nos seus domínios.

Importa notar que por serem participantes de formações de IA, esta amostra tende a sobre representar profissionais curiosos e early adopters em comparação com a população geral de trabalhadores. Ou seja, os resultados refletem o estado da IA entre quem já demonstrou alguma iniciativa em aprender (o que implica que os números de adoção na força de trabalho geral possivelmente seriam ainda mais baixos).

## QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO:

---

Os inquéritos consistiram num formulário de autoavaliação de literacia e utilização de IA, com ~25 perguntas de escolha múltipla e escala Likert, cobrindo: intensidade de uso semanal de ferramentas de IA (p.ex. ChatGPT), tipos de tarefas em que aplicam IA, número de ferramentas testadas, nível de complexidade de casos de uso realizados, integração da IA com outros sistemas, frequência de aprendizagem (cursos,

leitura de documentação), consciência de limitações e vieses, práticas de mitigação de riscos, hábitos de partilha de conhecimento (demonstrações a colegas), principais obstáculos sentidos e expectativa de impacto futuro no trabalho. Cada participante obteve ainda um score global estimado de maturidade (não apresentado diretamente no formulário, mas calculado posteriormente para análise).



### **LIMITAÇÕES DA AMOSTRA:**

---

Este não é um estudo aleatório da economia portuguesa, mas sim um sample focado em profissionais já expostos a iniciativas de IA. Como tal, poderá sobrestimar ligeiramente métricas como consciência de benefícios ou uso mínimo de IA, dado que inclui “entusiastas”.

Por outro lado, subrepresenta setores ou funções que ainda não se envolveram em formações de IA. Procurámos mitigar estes vieses através da comparação com dados externos – por exemplo, estudos

nacionais e europeus sobre adoção de IA – ajustando a extrapolação onde aplicável. Ainda assim, os resultados devem ser interpretados como indicativos do estado da IA entre organizações e líderes mais inovadores, e não como um censo absoluto. Algumas respostas podem refletir perceções pessoais sujeitas a bias de otimismo ou desconhecimento. Sempre que relevante, destacamos no relatório onde a evidência objetiva corrobora ou contrasta com estas perceções.

### **CONFIDENCIALIDADE E RIGOR:**

---

Todos os dados individuais foram anonimizados. Para efeitos ilustrativos, recorreremos a casos reais vivenciados nas formações, mantendo o anonimato de empresas e pessoas (p.ex., descrevendo apenas o setor e o desafio).

As estatísticas apresentadas foram arredondadas para facilitar a leitura. As fontes externas citadas servem para enquadrar os resultados no contexto

mais amplo de Portugal e reforçar a credibilidade das inferências. Em suma, combinando a quantidade (dados dos inquiridos) com a qualidade (experiência prática do autor), este white paper pretende oferecer um retrato fiel e acionável da situação da IA nas empresas portuguesas em 2025.

