

Navegando a Próxima Década: Habilidades Cognitivas Essenciais para 2030 e a Imperatividade da Preparação na Era da IA

1. Introdução: A Transformação das Habilidades na Próxima Década

O mercado de trabalho global encontra-se num ponto de inflexão, à beira de uma transformação sem precedentes, impulsionada por uma confluência de avanços tecnológicos acelerados, mudanças socioeconômicas profundas e a crescente, quase ubíqua, proeminência da Inteligência Artificial (IA). Neste cenário dinâmico e muitas vezes volátil, as habilidades cognitivas – aquelas que governam como pensamos, aprendemos e nos adaptamos – emergem não apenas como um diferencial competitivo, mas como um pilar fundamental para a relevância e o sucesso profissional. A introdução de tecnologias como a inteligência artificial generativa (GenAI) está ativamente a remodelar indústrias inteiras e as tarefas quotidianas, num contexto já desafiador de volatilidade económica, realinhamentos geoeconômicos, imperativos ambientais e expectativas sociais em evolução.¹ Esta complexidade inerente ao novo paradigma laboral sublinha que a mudança não é meramente incremental; é uma reconfiguração fundamental que exige uma reavaliação profunda das competências que definem o valor no trabalho. A necessidade de novas habilidades, portanto, não é apenas uma resposta direta à automação de tarefas, mas uma adaptação imperativa a um ambiente de negócios intrinsecamente mais complexo, onde a capacidade de navegar na incerteza se torna tão crucial quanto a proficiência técnica.

Neste contexto de prospecção e planeamento, o Fórum Económico Mundial (FEM) consolidou-se como uma voz de referência global. Através de publicações regulares e influentes, como o relatório "Future of Jobs", o FEM tem desempenhado um papel crucial na identificação e análise das tendências de habilidades que provavelmente moldarão o futuro do trabalho. Estes relatórios, baseados em extensas pesquisas com empregadores globais e enriquecidos por parcerias de dados com grandes plataformas de emprego e educação¹, fornecem insights valiosos e dados cruciais que orientam governos, empresas e indivíduos na formulação de estratégias de desenvolvimento de talentos e na preparação para as demandas vindouras. A sua metodologia abrangente e o seu alcance global conferem-lhe uma autoridade significativa na antecipação das competências que serão mais valorizadas na próxima década.

2. As Habilidades Essenciais para 2030 Segundo o Fórum Económico Mundial

O relatório "Future of Jobs" do Fórum Econômico Mundial projeta um panorama de habilidades para 2030 que é ao mesmo tempo diversificado e interconectado. A visão que emerge é a de uma força de trabalho que necessitará de um conjunto robusto de competências, abrangendo domínios tecnológicos, socioemocionais e, de forma proeminente, cognitivos. A análise do FEM sugere que as habilidades de crescimento mais rápido até 2030 incluirão uma simbiose entre proficiência tecnológica e capacidades intrinsecamente humanas, como as habilidades cognitivas e de colaboração.³ Esta combinação reflete um futuro onde a tecnologia não substitui o engenho humano, mas o aumenta e o complementa.

A lista de habilidades consideradas cruciais é extensa, incluindo desde competências diretamente ligadas à tecnologia, como IA e big data, redes e cibersegurança, e literacia tecnológica, até atributos mais centrados no ser humano, como pensamento criativo, resiliência, flexibilidade, agilidade, curiosidade, aprendizagem ao longo da vida, liderança e influência social.⁵ Dentro deste espectro, as habilidades cognitivas, particularmente o pensamento analítico, o pensamento criativo e o pensamento sistêmico, são consistentemente destacadas como fundamentais. A crescente importância destas capacidades cognitivas não é um acaso, mas um reflexo direto da necessidade de um processamento de informação mais sofisticado e de uma capacidade de resolução de problemas mais apurada, num mundo onde as soluções padronizadas e as tarefas rotineiras são progressivamente assumidas pela automação. O mercado de trabalho futuro valorizará cada vez mais aqueles que conseguem lidar com a novidade, a complexidade e a ambiguidade – domínios onde as habilidades cognitivas superiores são indispensáveis.

Para ilustrar a centralidade destas e de outras competências, a tabela abaixo resume as principais habilidades identificadas pelo Fórum Econômico Mundial como essenciais para o período até 2030, com base nas projeções do "Future of Jobs Report 2025".

Tabela 1: Principais Habilidades Essenciais para 2030 (FEM)

Habilidade	Ranking/Importância Percebida (FEM)	Breve Descrição da Relevância
Pensamento Analítico	Top 1 (69% dos empregadores) ¹	Capacidade de analisar dados, resolver problemas complexos e tomar decisões informadas num mundo

		orientado por dados.
Pensamento Criativo	Top 4 (57% dos empregadores) ¹	Habilidade de gerar ideias inovadoras, encontrar soluções originais e adaptar-se a mudanças e incertezas.
IA e Big Data	Top 3 habilidades de crescimento mais rápido ⁵	Competência para trabalhar com grandes volumes de dados e aplicar inteligência artificial para insights e automação.
Literacia Tecnológica	Crescente importância ⁵	Compreensão e uso eficaz de tecnologias digitais no ambiente de trabalho.
Resiliência, Flexibilidade e Agilidade	Top 2 (67% dos empregadores) ⁶	Capacidade de adaptar-se a mudanças rápidas, superar contratempos e operar eficazmente em ambientes incertos.
Curiosidade e Aprendizagem Contínua	Top 10 ⁶	Disposição para aprender novas habilidades e conhecimentos continuamente, mantendo-se relevante num mercado de trabalho em evolução.
Liderança e Influência Social	Top 3 (61% dos empregadores) ⁶	Capacidade de inspirar, guiar e influenciar outros, crucial para a gestão de equipas e a condução de mudanças.
Pensamento Sistêmico	Top 12 (42% dos empregadores) ² ; crescente importância ¹	Habilidade de entender e analisar sistemas complexos e as interconexões entre as suas partes, essencial para soluções holísticas.
Gestão Ambiental	Entrou no Top 10 habilidades	Consciência e capacidade de

(Environmental Stewardship)	de crescimento mais rápido ⁵	implementar práticas sustentáveis e ambientalmente responsáveis.
Motivação e Autoconsciência	Top 10 ⁶	Capacidade de manter-se motivado, entender as próprias forças e fraquezas, e gerir o próprio desenvolvimento.
Empatia e Escuta Ativa	Top 10 ⁶	Habilidade de entender e partilhar os sentimentos dos outros e de ouvir atentamente para uma comunicação e colaboração eficazes.

Fontes: ¹ A tabela reflete dados do "Future of Jobs Report 2025" do FEM.

A evolução desta lista de habilidades ao longo das várias edições do relatório do FEM ² demonstra que as necessidades do mercado não são estáticas. A projeção de que 39% das competências essenciais dos trabalhadores mudarão até 2030 ⁶ reforça esta dinâmica. A crescente ênfase nas habilidades cognitivas, neste contexto, sinaliza uma transição de valor: da simples posse de conhecimento técnico específico, que pode rapidamente tornar-se obsoleto, para a capacidade de processar informação, aprender e resolver problemas de forma adaptativa – uma metacompetência fundamental para a navegação num futuro incerto.

3. Mergulho Profundo nas Capacidades Cognitivas Chave

Dentro do espectro de habilidades identificadas pelo Fórum Econômico Mundial, três capacidades cognitivas destacam-se pela sua crescente importância e interdependência na formação do profissional do futuro: o pensamento analítico, o pensamento criativo e o pensamento sistêmico.

Pensamento Analítico:

O pensamento analítico é consistentemente classificado pelo FEM como uma das habilidades mais cruciais para a força de trabalho. Define-se como a capacidade de decompor problemas complexos, utilizar dados e lógica para entender situações, identificar padrões, avaliar criticamente informações e, subsequentemente, tomar decisões bem fundamentadas e formular soluções eficazes.⁷ Num mundo cada vez mais digital e saturado de dados, esta habilidade é indispensável. O "Future of Jobs Report" do FEM indica que quase 70% dos empregadores globalmente consideram o pensamento analítico uma competência essencial, permanecendo como a principal habilidade básica necessária em 2025 e projetada para se

tornar ainda mais importante até 2030.¹ A sua relevância é particularmente acentuada em setores como tecnologia da informação e serviços financeiros, onde a análise de grandes volumes de dados é fundamental para a resolução de problemas complexos e para a inovação.² As aplicações práticas do pensamento analítico no local de trabalho são vastas, incluindo o diagnóstico de ineficiências em fluxos de trabalho, a previsão de tendências de mercado com base em análises estatísticas, e a compreensão aprofundada das necessidades dos clientes através da análise de feedback e comportamentos.⁸

Pensamento Criativo:

O pensamento criativo complementa o pensamento analítico ao introduzir a capacidade de abordar problemas e situações a partir de uma nova perspectiva, transcendendo os métodos convencionais para gerar soluções únicas, originais e eficazes.⁹ Envolve pensar "fora da caixa", questionar pressupostos e explorar possibilidades não óbvias. O Fórum Econômico Mundial destaca a crescente importância do pensamento criativo à medida que as organizações buscam inovação para navegar a incerteza econômica, a disrupção tecnológica e a crescente complexidade do mercado.¹ Fatores como a desaceleração econômica e o aumento do custo de vida também impulsionam a demanda por soluções inovadoras, tornando o pensamento criativo uma habilidade altamente valorizada.⁵ O relatório do FEM projeta que o pensamento criativo, já uma habilidade de liderança em 2025, verá a sua importância aumentar ainda mais até 2030.⁶ No ambiente profissional, o pensamento criativo manifesta-se no desenvolvimento de novos produtos ou processos que aumentam a eficiência, na criação de campanhas de marketing que impulsionam o engajamento, ou na resolução de problemas logísticos complexos de formas não convencionais.¹⁰

Pensamento Sistêmico:

O pensamento sistêmico oferece uma abordagem holística para a resolução de problemas, incentivando a análise das situações como sistemas integrados, onde todas as partes estão interconectadas e interagem para formar o todo.¹¹ Em vez de focar apenas na solução de um problema imediato e isolado, o pensamento sistêmico considera como as diferentes componentes de uma organização ou de um desafio se influenciam mutuamente e quais podem ser os efeitos em cascata de qualquer intervenção. O FEM identifica o pensamento sistêmico como uma habilidade cada vez mais essencial para gerir a crescente complexidade e as interdependências no ambiente de trabalho moderno, especialmente com a introdução de sistemas de IA e tecnologias autônomas.¹ As mudanças tecnológicas são um dos principais impulsionadores do interesse crescente tanto no pensamento analítico quanto no pensamento sistêmico.⁶ Esta habilidade permite aos profissionais entender o impacto de uma mudança numa área da organização sobre as outras, identificar as causas raiz dos problemas em vez de tratar apenas os sintomas, e projetar soluções mais robustas e sustentáveis que considerem o sistema como um todo.¹² A sua importância é sublinhada em campos técnicos e na gestão da interação com tecnologias autônomas.¹

A Interligação Dessas Três Capacidades:

É crucial entender que o pensamento analítico, o pensamento criativo e o pensamento sistêmico não operam de forma isolada; pelo contrário, são profundamente interdependentes e reforçam-se mutuamente na resolução eficaz de problemas complexos. O pensamento analítico fornece a base factual e lógica, permitindo uma compreensão clara do problema

através da análise de dados e da identificação de padrões. O pensamento criativo, por sua vez, utiliza essa compreensão para gerar novas abordagens, ideias e soluções que podem não ser aparentes através de uma análise puramente linear. Finalmente, o pensamento sistêmico enquadra essas soluções dentro do contexto mais amplo, avaliando as suas interconexões e potenciais impactos em todo o sistema, garantindo que a solução escolhida seja holística, sustentável e não crie consequências negativas não intencionais noutras áreas.¹³ A combinação destas três habilidades cognitivas forma um poderoso conjunto de ferramentas para enfrentar os desafios multifacetados do futuro do trabalho.

A valorização crescente destas três habilidades cognitivas sinaliza uma mudança fundamental no que é considerado valioso no mercado de trabalho. Há um deslocamento do foco no "o quê" do conhecimento – ou seja, habilidades técnicas específicas que podem rapidamente tornar-se obsoletas devido à evolução tecnológica – para o "como" do pensamento. Estes processos cognitivos adaptativos são, na sua essência, metacompetências que permitem a aprendizagem contínua, a resolução de problemas em contextos variados e a adaptação a novas tecnologias e desafios. Esta transição tem implicações profundas para os sistemas de educação e desenvolvimento profissional, que precisarão de evoluir de modelos primariamente focados na transmissão de conhecimento para modelos que priorizem o desenvolvimento destas capacidades de pensamento fundamentais. A falha de algumas instituições em desenvolver adequadamente o pensamento crítico ¹⁵ e a necessidade de aprender "novas formas de pensar" ¹⁶ sublinham a urgência desta reorientação.

Tabela 2: Comparativo das Habilidades Cognitivas Chave

Habilidade Cognitiva	Definição Principal	Importância para 2030 (Síntese do FEM)	Principais Impulsionadores de Demanda
Pensamento Analítico	Capacidade de usar dados e lógica para entender problemas, identificar padrões, avaliar informações e tomar decisões bem fundamentadas. ⁷	Classificada como a habilidade mais importante; espera-se que permaneça central e cresça em importância. ¹	Big Data, IA, complexidade crescente na tomada de decisões, necessidade de resolução de problemas baseada em evidências. ¹
Pensamento Criativo	Habilidade de abordar problemas e	Classificada entre as top 4 habilidades;	Inovação, incerteza econômica,

	situações de uma nova perspectiva, pensando "fora da caixa" para gerar soluções únicas e eficazes. ⁹	projeta-se que se torne ainda mais importante. ¹	disrupção tecnológica, necessidade de soluções originais para desafios complexos. ¹
Pensamento Sistêmico	Abordagem para resolver problemas olhando para eles como sistemas, considerando como todas as peças se conectam e interagem. ¹¹	Importância crescente, essencial para gerir complexidade e interdependências, especialmente com IA e sistemas autônomos. ¹	Complexidade dos negócios, interconexão de sistemas, implementação de IA e automação, necessidade de soluções holísticas. ¹

Fontes:¹

4. A Urgência do Investimento em Capacitação para o Futuro

A transformação acelerada do mercado de trabalho, impulsionada por avanços tecnológicos e novas dinâmicas econômicas, torna o investimento em capacitação não apenas uma estratégia de desenvolvimento, mas uma necessidade urgente. O Fórum Econômico Mundial, nos seus relatórios "Future of Jobs", tem consistentemente alertado para uma crescente defasagem de habilidades (skills gap) e para a necessidade imperativa de requalificação (reskilling) e aperfeiçoamento (upskilling) contínuos. As projeções indicam que uma parcela massiva da força de trabalho global – cerca de 59% – necessitará de algum tipo de requalificação ou aperfeiçoamento até 2030 para se manter relevante e produtiva.⁴ Adicionalmente, estima-se que aproximadamente 39% das habilidades consideradas essenciais para os trabalhadores atuais sofrerão transformações significativas ou se tornarão obsoletas no mesmo período.² A magnitude destes números é um sinal claro: a inação não é uma opção viável, pois levaria a uma incompatibilidade generalizada entre as habilidades disponíveis na força de trabalho e aquelas efetivamente demandadas pelas empresas e pela economia.

Os benefícios de preparar os profissionais hoje para as demandas de amanhã são multifacetados e significativos. O investimento proativo em programas de capacitação não apenas mitiga os riscos associados à obsolescência de habilidades, mas também posiciona indivíduos e organizações para capitalizar as novas oportunidades que emergem desta transformação do mercado de trabalho.³ Empresas que priorizam o

upskilling e o reskilling dos seus colaboradores tendem a observar melhorias na retenção de talentos, aumentos de produtividade, maior capacidade de inovação e uma adaptação mais suave às novas tecnologias e modelos de negócio. De facto, uma grande maioria dos empregadores, cerca de 85%, já planeia priorizar o upskilling da sua força de trabalho como resposta a estas mudanças.² Esta é uma indicação de que o desenvolvimento de habilidades é cada vez mais visto como uma alavanca estratégica para a competitividade.

Por outro lado, o custo da inação pode ser substancial. A falta de investimento contínuo no desenvolvimento de habilidades pode resultar numa miríade de consequências negativas, incluindo a perda de produtividade à medida que as habilidades se tornam desajustadas, uma menor competitividade no mercado global, um aumento do desemprego estrutural e dificuldades significativas na adoção e otimização de novas tecnologias, como a Inteligência Artificial. As empresas que tardarem a adaptar as suas estratégias de talento podem enfrentar uma escassez crítica de profissionais qualificados, perdendo terreno para concorrentes mais ágeis e preparados.

Um fator que acentua esta urgência é a diminuição da "meia-vida" das habilidades. O conhecimento técnico adquirido hoje pode ter uma validade muito mais curta do que no passado, tornando obsoleto o modelo tradicional de educação e formação focado num aprendizado único para toda a carreira. Habilidades como "curiosidade e aprendizagem ao longo da vida" são, por isso, cada vez mais destacadas como essenciais.⁵ A rápida evolução tecnológica, particularmente no campo da IA¹, acelera este processo de obsolescência. Portanto, a urgência não reside apenas na necessidade de um ciclo pontual de requalificação, mas na imperatividade de internalizar uma cultura de aprendizagem contínua (lifelong learning) tanto a nível individual como organizacional. A capacitação deixa de ser um evento isolado para se tornar um processo dinâmico e perpétuo, fundamental para a adaptabilidade e relevância a longo prazo, como ecoado pela noção de que "aprender – não apenas coisas novas, mas novas formas de pensar – é um esforço para toda a vida".¹⁶

5. O Impacto da Inteligência Artificial e da Automação

A Inteligência Artificial (IA) e a automação estão a emergir como forças transformadoras centrais no panorama de habilidades para 2030. Longe de serem meras ferramentas, estas tecnologias estão a redefinir a natureza do trabalho, automatizando um espectro crescente de tarefas, desde as rotineiras e repetitivas até funções cognitivas mais complexas.¹⁷ Contudo, este processo de automação não implica uma substituição total do trabalho humano. Pelo contrário, está a gerar uma

demanda crescente por habilidades humanas complementares, especialmente aquelas de natureza cognitiva e socioemocional, que a tecnologia, na sua forma atual, não consegue replicar com a mesma profundidade e nuance.¹⁸ Projeções indicam que, mesmo com o aumento da automação, uma maioria significativa das tarefas (cerca de 66%) ainda exigirá habilidades humanas ou uma combinação sinérgica entre humanos e tecnologia até 2030.¹⁸ A narrativa predominante, portanto, não é de uma simples substituição de empregos, mas de uma reconfiguração de papéis, onde a colaboração humano-IA se torna a norma e onde as capacidades intrinsecamente humanas ganham um novo prêmio.

Neste contexto, assiste-se a uma crescente valorização das chamadas habilidades "human-centric". Enquanto a IA demonstra uma capacidade extraordinária na análise de grandes volumes de dados, na otimização de processos e na execução de tarefas preditivas, habilidades como o pensamento crítico para avaliar os outputs da IA, o pensamento criativo para inovar para além das capacidades algorítmicas atuais, e o pensamento sistêmico para integrar eficazmente a IA em processos de negócios complexos, tornam-se ainda mais valiosas.⁶ A maioria dos empregadores antecipa que estas habilidades centradas no ser humano não só manterão a sua importância, como se tornarão ainda mais cruciais na próxima década.⁶ A IA pode executar tarefas analíticas, mas carece da criatividade, empatia e julgamento humano necessários para a inovação disruptiva e para a gestão de nuances interpessoais.²⁰

Assim, a IA deve ser encarada predominantemente como uma ferramenta poderosa e uma colaboradora potencial, capaz de aumentar as capacidades humanas. Ao automatizar tarefas rotineiras e consumidoras de tempo, a IA pode liberar os profissionais para se concentrarem em aspetos mais estratégicos, criativos e interpessoais do seu trabalho.¹⁹ Esta colaboração pode levar a um estado de "superagência", onde indivíduos, capacitados pela IA, conseguem exponenciar a sua criatividade, produtividade e impacto positivo.¹⁷ A IA pode, por exemplo, complementar as ações de trabalhadores menos experientes, fornecendo assistência e acelerando o desenvolvimento de estruturas conceptuais através de coaching e tutoria inteligentes.²¹

O verdadeiro desafio imposto pela IA não reside tanto na substituição de empregos, mas na necessidade de uma "coevolução" entre as habilidades humanas e as capacidades da IA. Esta coevolução exige uma nova forma de literacia em IA, que transcenda o mero uso técnico da ferramenta. É fundamental desenvolver uma compreensão mais profunda das suas capacidades, mas também das suas limitações, potenciais vieses e implicações éticas. Esta compreensão crítica, por sua vez, reforça a necessidade de habilidades cognitivas superiores. O pensamento analítico é

essencial para avaliar os resultados gerados pela IA, o pensamento criativo para encontrar aplicações inovadoras e éticas, e o pensamento sistêmico para entender o impacto da IA no sistema organizacional e social mais amplo. Desta forma, a ascensão da IA não diminui a necessidade destas habilidades cognitivas; pelo contrário, amplifica-a, adicionando uma nova camada de complexidade – a própria IA – que precisa ser gerida e orientada por estas mesmas habilidades. O conceito de "Authentic Intelligence" ¹⁹, que advoga o desenvolvimento de capacidades humanas para alavancar o poder da IA de forma estratégica e ética, captura precisamente esta dinâmica.

Tabela 3: Impacto da IA nas Habilidades Essenciais e nos Papéis de Liderança

Habilidade Essencial/Aspetto da Liderança	Como a IA Impacta (Automação vs. Aumento da Demanda por Complementaridade Humana)	Implicações para o Desenvolvimento de Habilidades
Pensamento Analítico	IA automatiza análise de dados básica e reconhecimento de padrões em larga escala. Aumenta a demanda por interpretação crítica de outputs da IA, formulação de hipóteses complexas e aplicação de insights estratégicos. ¹	Foco no desenvolvimento de pensamento crítico, capacidade de questionar pressupostos da IA, e traduzir análises complexas em ações estratégicas.
Pensamento Criativo	IA pode gerar conteúdo, designs e soluções baseadas em padrões existentes. Aumenta a demanda por originalidade disruptiva, inovação conceptual, e criatividade que transcende a replicação de dados históricos. ¹	Foco no desenvolvimento da capacidade de pensar "fora da caixa", experimentação, e aplicação da criatividade em contextos onde a IA tem limitações (ex: problemas mal definidos, inovação radical).
Pensamento Sistêmico	IA introduz novas variáveis e complexidades nos sistemas organizacionais e tecnológicos. Aumenta a	Foco no desenvolvimento da capacidade de mapear interdependências, entender a dinâmica de sistemas

	demanda por compreensão holística de como a IA interage com outros componentes do sistema e por antecipação de efeitos em cascata. ¹	complexos que incluem IA, e projetar integrações humano-IA eficazes e éticas.
Tomada de Decisão de Liderança	IA pode fornecer análises preditivas e recomendações baseadas em dados. Aumenta a demanda por julgamento humano, considerações éticas, visão estratégica de longo prazo, e a capacidade de integrar insights da IA com fatores contextuais não quantificáveis. ¹⁷	Foco no desenvolvimento de discernimento, inteligência emocional, tomada de decisão ética, e a capacidade de liderar em ambientes de incerteza, utilizando a IA como um suporte, mas mantendo a responsabilidade humana.
Comunicação e Colaboração	IA pode facilitar a comunicação (tradução, resumos). Aumenta a demanda por empatia, persuasão, negociação, e a capacidade de construir relações de confiança e colaborar eficazmente em equipes híbridas (humanos e IA). ⁶	Foco no desenvolvimento de habilidades interpessoais avançadas, comunicação clara de visões complexas, e a capacidade de facilitar a colaboração eficaz num ambiente onde a IA desempenha múltiplos papéis.

Fontes:¹

6. Liderança na Era da IA: Consequências da Falta de Preparo Cognitivo

A liderança em 2030 será exercida num contexto profundamente influenciado pela Inteligência Artificial e por uma complexidade crescente. Neste cenário, as habilidades cognitivas – pensamento analítico, criativo e sistêmico – não são apenas valiosas, mas cruciais para a eficácia dos líderes. O Fórum Econômico Mundial consistentemente classifica a "Liderança e influência social" como uma das habilidades de maior importância, prevendo um aumento adicional na sua relevância até 2030.¹ Os líderes do futuro necessitarão de um pensamento analítico apurado para interpretar dados complexos, incluindo os gerados por sistemas de IA, e para tomar decisões estratégicas informadas num ambiente de negócios volátil. O pensamento criativo será indispensável para fomentar a inovação, encontrar soluções

para problemas inéditos e navegar na ambiguidade inerente a um mundo em rápida transformação. E o pensamento sistêmico permitirá aos líderes compreender as intrincadas interconexões dentro das suas organizações e no ecossistema mais amplo, especialmente ao integrar novas tecnologias como a IA.¹ Os líderes de amanhã terão o desafio de não só entender a IA, mas também de inspirar, motivar e apoiar as suas equipas num mundo transformado por esta tecnologia, exigindo visão estratégica, empatia e uma forte capacidade de gestão da mudança.²⁰

A negligência no desenvolvimento destas capacidades cognitivas na liderança acarreta riscos e desafios significativos, tanto para os próprios líderes como para as organizações que dirigem. Uma tomada de decisão deficiente é uma consequência provável quando os líderes carecem de forte pensamento analítico, levando a interpretações errôneas de dados (incluindo os provenientes da IA) ou a decisões baseadas em intuição falha em vez de evidências sólidas.¹ A ausência de pensamento criativo na cúpula pode conduzir à estagnação organizacional, tornando a empresa vulnerável a concorrentes mais ágeis e inovadores. Similarmente, sem um pensamento sistêmico robusto, os líderes podem não conseguir antecipar ou gerir adequadamente o impacto em cascata das mudanças tecnológicas e de mercado, resultando em estratégias fragmentadas, reativas e, em última análise, ineficazes.¹

Especificamente em relação à IA, a falta de preparo cognitivo na liderança pode levar a uma falha na sua adoção estratégica. Líderes que não compreendem profundamente a IA e as suas vastas implicações – uma compreensão que, em si, requer habilidades cognitivas desenvolvidas – podem falhar em implementá-la de forma a gerar valor real, resultando em investimentos desperdiçados, subutilização do seu potencial ou, pior, na criação de novos problemas. O próprio Fórum Econômico Mundial aponta a falta de visão entre gestores e líderes como uma barreira significativa à adoção eficaz da IA.¹ Além disso, líderes que não conseguem articular uma visão clara para o futuro na era da IA, ou que não apoiam ativamente o desenvolvimento das suas equipas para enfrentar estes novos desafios, arriscam-se a gerar desmoralização, desengajamento e uma inevitável perda de talentos valiosos.²⁰ Em cenários extremos, com a IA a assumir tarefas cada vez mais essenciais, a tomada de decisão pode concentrar-se excessivamente no topo, marginalizando outros níveis da organização e potencialmente levando a problemas socioeconômicos e a uma distribuição desigual dos benefícios da tecnologia.¹⁹

O papel da liderança transcende, assim, a mera gestão operacional; os líderes são cruciais na promoção de uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem contínua, a curiosidade, a experimentação e a adaptabilidade. Devem ser modelos de comportamento e campeões da transformação, incentivando o desenvolvimento das

habilidades cognitivas e digitais em todos os níveis da organização.²² Construir uma narrativa clara e honesta sobre o futuro do trabalho e o papel da IA é fundamental para mitigar ansiedades e engajar os colaboradores no processo de mudança.²³

Na era da IA, a liderança eficaz evolui da gestão de tarefas para a "gestão do significado" e a "orquestração da inteligência", tanto humana quanto artificial. Líderes que carecem de profundidade cognitiva – analítica para dissecar a complexidade, criativa para imaginar novas possibilidades, e sistêmica para entender as interconexões – terão dificuldade em formular visões estratégicas convincentes sobre como a IA pode servir aos propósitos humanos e organizacionais. Mais importante ainda, não conseguirão inspirar as suas equipas a navegar na complexidade e na incerteza inerentes a esta transição. A ausência destas habilidades em posições de liderança não representa apenas uma deficiência operacional; configura uma falha estratégica que pode comprometer a identidade, o propósito e, em última instância, o futuro da organização. A liderança deve, portanto, priorizar o desenvolvimento de habilidades que complementem a IA, assegurando que a tecnologia sirva à humanidade e aos objetivos da organização, e não o contrário, alinhando-se com princípios como os da "Authentic Intelligence".¹⁹

7. Perspectivas Adicionais: Outras Pesquisas Corroborando a Análise do FEM

A ênfase do Fórum Econômico Mundial na crescente importância das habilidades cognitivas e da adaptabilidade humana não é uma visão isolada. Diversas outras organizações de pesquisa e consultoria de renome global corroboram esta análise, reforçando a urgência da preparação para as futuras demandas do trabalho.

A **America Succeeds**, por exemplo, promove o conceito de "habilidades duráveis" (Durable Skills), que se alinham estreitamente com as competências cognitivas e socioemocionais destacadas pelo FEM. Esta organização argumenta que tais habilidades, como pensamento crítico, liderança e adaptabilidade, são fundamentais para o sucesso na carreira a longo prazo, atuando como um complemento essencial às habilidades técnicas, que podem ter uma vida útil mais curta.¹⁸ A sua análise sugere que uma parte significativa das "habilidades essenciais de 2030" identificadas pelo FEM são, de facto, habilidades duráveis, sublinhando a sua natureza fundamental e perene.¹⁸

A **McKinsey & Company** identificou um conjunto de 56 habilidades fundamentais, denominadas "DELTAs", que são agrupadas em quatro categorias principais: cognitivas, interpessoais, de autoliderança e digitais. Notavelmente, as habilidades cognitivas e de autoliderança figuram no topo da sua lista de prioridades.¹⁵ A

consultoria enfatiza a necessidade crítica do pensamento crítico para navegar num mundo saturado de informações complexas e, por vezes, enganosas, e alerta para a rápida transformação do mercado de trabalho impulsionada pela automação e pela IA, que está a automatizar não apenas tarefas manuais, mas também funções cognitivas.¹⁵

A **Deloitte** adota uma definição ampla de habilidades, que engloba não só as "hard skills" técnicas, mas também as "capacidades humanas" – como pensamento crítico e inteligência emocional – e o potencial latente dos indivíduos para desenvolver novas competências.²¹ As suas pesquisas exploram como a IA pode aumentar o desempenho dos trabalhadores e destacam a importância de desenvolver o julgamento humano e as estruturas conceptuais, mesmo – e especialmente – na era da IA.²¹ A Deloitte sugere que as práticas de talento devem ser ajustadas para atrair e desenvolver habilidades como criatividade e inteligência emocional, que se tornarão relativamente mais importantes na era das tecnologias cognitivas.²⁴

A **PwC** (PricewaterhouseCoopers) também ressalta a transformação fundamental na forma como trabalhamos, atribuindo-a à automação e ao advento das "máquinas pensantes". A consultoria sublinha a necessidade premente de adaptabilidade, requalificação contínua e de uma liderança proativa que "domine o debate sobre automação", focando-se em proteger as pessoas através do desenvolvimento de novas competências, em vez de tentar proteger empregos que se tornam obsoletos.¹⁶ A sua mensagem central para os indivíduos é a de que, para se manterem relevantes, devem focar na sua capacidade de adaptação contínua e na aprendizagem de novas formas de pensar, e não apenas na aquisição de conhecimento estático.¹⁶

O **Boston Consulting Group (BCG)** aponta para a importância de um leque de habilidades, incluindo a proficiência no comando de tecnologias como IA e robótica, uma criatividade humana robusta (mesmo perante o desafio da IA em alguns campos criativos) e fortes habilidades interpessoais e focadas na comunidade.²⁵ O BCG introduz ainda o conceito de "limite sociocognitivo", argumentando que a verdade, a confiança e a expressão criativa são elementos essenciais que sustentam a saúde mental coletiva e a capacidade de tomar decisões bem informadas sobre o futuro coletivo, alertando para os perigos da desinformação.²⁵

Finalmente, a **OECD (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico)**, através do seu projeto "Future of Education and Skills 2030/2040", procura construir um entendimento comum sobre o conhecimento, as habilidades, as atitudes e os valores que os estudantes necessitarão no século XXI. O projeto enfatiza a importância de preparar os indivíduos para navegar em contextos desconhecidos e

complexos, adaptando os sistemas educativos para fomentar as competências necessárias para prosperar no futuro.²⁶

A convergência destas diversas perspectivas é notável. Embora a terminologia e as estruturas conceptuais possam variar – "habilidades duráveis", "capacidades humanas", "DELTAs cognitivas" – a essência da mensagem é a mesma: o futuro do trabalho valorizará cada vez mais a capacidade humana de pensar criticamente, resolver problemas complexos de forma criativa, adaptar-se a novas realidades, aprender continuamente e interagir eficazmente com outros e com a tecnologia. Este consenso entre múltiplas organizações de pesquisa e consultoria globais independentes e respeitadas não só fortalece a validade das conclusões do Fórum Económico Mundial, mas também sublinha a urgência e a universalidade da tendência identificada. Não se trata de uma visão isolada ou de uma moda passageira, mas de uma mudança fundamental e amplamente reconhecida naquilo que constitui o capital humano essencial para a próxima década.

8. Iniciativas de Preparação para o Futuro do Trabalho

A crescente conscientização sobre a defasagem de habilidades e a urgência da requalificação e do aperfeiçoamento, como destacado pelo Fórum Económico Mundial³, tem impulsionado uma demanda global por iniciativas eficazes de desenvolvimento de habilidades. Estas iniciativas surgem em diversos formatos, desde plataformas de aprendizagem online até programas corporativos robustos e reformas educacionais.

Globalmente, observa-se uma proliferação de **cursos e certificações online**. Plataformas como a Coursera, que é inclusive parceira de dados do FEM¹, oferecem um vasto portfólio de cursos focados no desenvolvimento de habilidades futuras, abrangendo desde pensamento analítico e criativo até competências digitais avançadas e literacia em IA. Estes recursos tornam o aprendizado mais acessível e flexível, permitindo que os indivíduos se capacitem ao seu próprio ritmo.

Paralelamente, muitas **empresas estão a investir em programas corporativos de treinamento** para preparar as suas equipas para o futuro. Estes programas visam cada vez mais desenvolver não apenas habilidades técnicas específicas, mas também competências como inteligência emocional, pensamento estratégico, liderança adaptativa e a capacidade de colaborar eficazmente em ambientes híbridos e aumentados por IA.²² O foco é, muitas vezes, no desenvolvimento de habilidades através de educação formal, cursos online, certificações, workshops e, crucialmente,

através da aprendizagem no próprio local de trabalho (on-the-job training).²⁷

Existem também **iniciativas educacionais inovadoras** que procuram abordar diretamente o desenvolvimento das habilidades cognitivas. A **IDEO U**, por exemplo, oferece um curso denominado "Human-Centered Systems Thinking" (Pensamento Sistêmico Centrado no Ser Humano). Este programa é projetado para ensinar os participantes a combinar as ferramentas analíticas do pensamento sistêmico com as mentalidades criativas do design centrado no ser humano, com o objetivo de capacitar os alunos a dar sentido e a resolver desafios complexos de sistemas, focando explicitamente no desenvolvimento do pensamento sistêmico, da colaboração e da tomada de decisão.²⁸ Outras instituições, como a **Washington State University (WSU)**, disponibilizam recursos e ferramentas de avaliação, como o "Innovation and Creativity Skill Benchmark", para ajudar indivíduos e organizações a desenvolverem e medirem o seu pensamento criativo.²⁹

No **contexto brasileiro**, a necessidade de adaptação é igualmente premente. O relatório do FEM, analisado pela Fundação Dom Cabral (FDC), indica que 37% das habilidades dos trabalhadores brasileiros deverão mudar até 2030. Em resposta, quase nove em cada dez empresas no país planejam investir na capacitação da sua força de trabalho nos próximos cinco anos, com um foco particular em áreas como Inteligência Artificial, Big Data, pensamento crítico, literacia tecnológica e lógica geral.²

Observa-se também um movimento crescente no Brasil em torno da **pesquisa e da formulação de políticas relacionadas com a IA**. Este movimento inclui discussões importantes sobre regulamentação, implicações para a força de trabalho e o papel da educação. Instituições de ensino e pesquisa de renome, como a Universidade de São Paulo (USP) e a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), estão ativamente envolvidas na pesquisa em computação cognitiva e no desenvolvimento de estruturas éticas para a IA.³⁰ Inclusive, o Senado brasileiro contou com uma comissão de juristas para aconselhar sobre a regulamentação da inteligência artificial no país, demonstrando uma atenção ao tema a nível legislativo.³⁰

Apesar desta conscientização e do surgimento de algumas iniciativas, principalmente no campo da pesquisa e política de IA, um relatório da PwC de 2019³² notou, na época, uma ausência de menção explícita a programas brasileiros específicos de desenvolvimento de habilidades futuras em larga escala e focados em competências como pensamento analítico, criativo ou sistêmico. Embora o cenário possa ter evoluído desde então, com os planos de capacitação mencionados pela FDC², isto sugere uma oportunidade e uma necessidade contínua de expansão e

aprofundamento de programas de capacitação que visem especificamente o desenvolvimento robusto destas habilidades cognitivas essenciais em todo o país. As recomendações globais de consultorias como a PwC – tais como focar em resultados de trabalho em vez de horas, promover a adaptabilidade, utilizar análise de dados para decisões de talento e acelerar a adoção de tecnologia em RH ³² – permanecem altamente relevantes e aplicáveis para as organizações brasileiras que buscam preparar a sua força de trabalho para o futuro.

Embora a existência destas diversas iniciativas seja um sinal positivo, a escala e a velocidade da sua implementação podem ainda não ser suficientes para atender à vasta demanda por requalificação projetada pelo FEM e por outras entidades. Uma grande parte da força de trabalho global (59%) necessita de requalificação ⁴, e os programas existentes, por mais valiosos que sejam, representam apenas uma fração do esforço necessário. Adicionalmente, persiste o desafio de garantir que muitas destas iniciativas transcendam o foco em habilidades técnicas específicas e se concentrem no desenvolvimento mais profundo e transferível das capacidades cognitivas e da adaptabilidade, que são verdadeiramente "à prova de futuro". A eficácia e a profundidade dos programas de treinamento, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento de um pensamento crítico robusto em oposição à mera alfabetização técnica, continuam a ser uma questão em aberto. Há, portanto, uma necessidade premente de maior integração e coordenação entre a educação formal, o treinamento corporativo e as políticas públicas para criar um ecossistema de aprendizagem contínua coeso, escalável e eficaz, capaz de preparar adequadamente os indivíduos e as organizações para as complexidades de 2030.

Tabela 4: Visão Geral de Iniciativas Seleccionadas para o Desenvolvimento de Habilidades Futuras

Nome da Iniciativa/Organização	Foco Principal da Habilidade	Público-Alvo	Abordagem/Metodologia Chave	País/Região (com destaque para Brasil)
IDEO U	Pensamento Sistêmico Centrado no Ser Humano, Pensamento Criativo, Colaboração, Tomada de	Profissionais, Designers, Líderes	Cursos online coorte, aprendizagem baseada em projetos, combinação de ferramentas analíticas e	Global

	Decisão ²⁸		mentalidades de design.	
Coursera / Plataformas de Aprendizagem Online	Amplo espectro: Pensamento Analítico, Criatividade, IA, Literacia Digital, Habilidades Socioemocionais ¹	Indivíduos, Profissionais, Estudantes	Cursos online, especializações, certificações, aprendizagem flexível.	Global
Programas Corporativos de Treinamento (Geral)	Liderança na era da IA, Inteligência Digital e Emocional, Pensamento Estratégico, Adaptabilidade ²²	Funcionários, Líderes	Módulos interativos, simulações, aprendizagem personalizada, coaching, workshops, treinamento no trabalho.	Global (com implementação em empresas no Brasil)
Universidades Brasileiras (ex: USP, UFRJ) em Pesquisa de IA	Pesquisa em Computação Cognitiva, Desenvolvimento de Estruturas Éticas para IA, Implicações da IA ³⁰	Pesquisadores, Estudantes de Pós-Graduação, Formuladores de Políticas	Pesquisa científica, desenvolvimento de algoritmos, análise de políticas, colaborações interdisciplinares.	Brasil
Planos de Capacitação de Empresas Brasileiras (via FDC)	IA, Big Data, Pensamento Crítico, Literacia Tecnológica, Lógica Geral ²	Força de trabalho brasileira nas empresas respondentes	Programas de upskilling e reskilling internos ou contratados.	Brasil
Washington State University (WSU) - Recursos de Criatividade	Pensamento Criativo, Inovação ²⁹	Indivíduos, Organizações	Avaliações de benchmark de habilidades, cursos, workshops, ferramentas de	Global (recursos acessíveis online)

			brainstorming.	
--	--	--	----------------	--

Fontes:¹

9. Conclusões e Recomendações Estratégicas

A análise das tendências futuras do trabalho, com base proeminente nos relatórios do Fórum Econômico Mundial e corroborada por uma miríade de outras instituições de pesquisa, desenha um quadro claro: a próxima década exigirá uma adaptação significativa por parte de indivíduos, organizações e sociedades. O pensamento analítico, o pensamento criativo e o pensamento sistêmico emergem não como meras habilidades desejáveis, mas como pilares cognitivos fundamentais para a relevância profissional e para a capacidade de prosperar num ambiente moldado pela Inteligência Artificial e por uma complexidade crescente. A urgência do investimento em capacitação é inegável, e o papel transformador da IA redefine continuamente as fronteiras do que é possível e do que é necessário. A adaptação, neste contexto, transcende a escolha; é um imperativo para a prosperidade individual e para a sustentabilidade organizacional.

A preparação para 2030 não se resume à aquisição de um novo conjunto de habilidades técnicas. Mais profundamente, trata-se de cultivar uma nova "postura" em relação ao trabalho, à aprendizagem e à própria mudança – uma postura caracterizada pela agilidade cognitiva para processar informações e alternar entre diferentes modos de pensamento, pela curiosidade intelectual para explorar o desconhecido e pela resiliência emocional para enfrentar a incerteza e a disrupção. Esta é a essência da prontidão para o futuro, uma capacidade adaptativa que permitirá aos profissionais não apenas sobreviver, mas florescer nas dinâmicas do trabalho de 2030.

Recomendações para Indivíduos:

- **Adotar uma Mentalidade de Aprendizagem ao Longo da Vida (Lifelong Learning):** Reconhecer que a aprendizagem não termina com a educação formal. Procurar ativamente oportunidades de desenvolvimento contínuo, seja através de cursos, leituras, projetos desafiadores ou interações com mentores.
- **Desenvolver Proativamente Habilidades Cognitivas, Socioemocionais e Digitais:** Focar no fortalecimento do pensamento analítico, criativo e sistêmico. Cultivar a inteligência emocional, a capacidade de colaboração e a resiliência. Adquirir e atualizar competências digitais relevantes.
- **Cultivar a "Literacia em IA":** Ir além do uso superficial de ferramentas de IA. Procurar entender os seus princípios de funcionamento, as suas capacidades,

limitações, potenciais vieses e implicações éticas, para poder interagir com ela de forma crítica e produtiva.

Recomendações para Empresas:

- **Investir Estrategicamente em Upskilling e Reskilling:** Implementar programas de desenvolvimento de talentos robustos, focados nas habilidades do futuro identificadas, com uma ênfase particular no desenvolvimento das capacidades cognitivas e da adaptabilidade.
- **Fomentar uma Cultura Organizacional Propícia à Adaptação:** Criar um ambiente de trabalho que valorize e recompense a curiosidade, a experimentação, a colaboração interdisciplinar, a tomada de risco calculada e a aprendizagem a partir do erro.
- **Capacitar a Liderança para a Era da IA:** Assegurar que os líderes possuam as competências cognitivas e a compreensão necessárias para guiar as suas equipas através da transformação digital, promovendo uma colaboração humano-máquina eficaz e ética.²⁰
- **Utilizar Dados e Análises para a Gestão de Talentos:** Empregar ferramentas de análise de dados para identificar lacunas de habilidades atuais e futuras, personalizar percursos de desenvolvimento e medir o impacto das iniciativas de capacitação.³²

Recomendações para Instituições de Ensino e Governos:

- **Reformar os Currículos Educacionais:** Integrar o desenvolvimento do pensamento crítico, da resolução de problemas complexos, da criatividade e do pensamento sistêmico desde os estágios mais iniciais da educação, preparando os jovens para as exigências do século XXI.¹⁵
- **Promover Parcerias Público-Privadas:** Estabelecer colaborações entre governos, instituições de ensino e o setor privado para criar e escalar programas de capacitação que atendam às necessidades do mercado de trabalho.
- **Incentivar a Pesquisa e o Debate Ético sobre IA:** Apoiar a pesquisa e o desenvolvimento responsáveis em Inteligência Artificial, fomentando simultaneamente um amplo debate sobre as suas implicações éticas, sociais e económicas, de modo a preparar a sociedade para as suas transformações.³⁰
- **Criar Políticas de Apoio à Transição da Força de Trabalho:** Desenvolver políticas que facilitem a transição justa dos trabalhadores para novas funções e setores, incentivem a aprendizagem ao longo da vida e forneçam redes de segurança social adequadas.

Chamada à Ação:

Os desafios impostos pela transformação do trabalho são, sem dúvida, significativos. Contudo, uma preparação proativa e estratégica, focada no desenvolvimento das habilidades cognitivas essenciais e na promoção de uma cultura de adaptabilidade, pode transformar a disrupção em oportunidade. Ao abraçar a mudança e ao investir no capital humano, é possível moldar um futuro do trabalho que não seja apenas tecnologicamente avançado, mas também mais resiliente, inovador, inclusivo e, fundamentalmente, humano. A jornada para 2030 começa com as decisões e ações tomadas hoje.

Referências citadas

1. forodelogistica.com, acessado em maio 8, 2025, https://forodelogistica.com/wp-content/uploads/2025/01/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025_c.pdf
2. Relatório sobre o Futuro do Trabalho | 2025 Análise sobre tendências e transformações no mundo do trabalho para o período - Fundação Dom Cabral, acessado em maio 8, 2025, https://www.fdc.org.br/Documents/Future_Jobs_2025_Relat%C3%B3rio.pdf
3. www.weforum.org, acessado em maio 8, 2025, <https://www.weforum.org/press/2025/01/future-of-jobs-report-2025-78-million-new-job-opportunities-by-2030-but-urgent-upskilling-needed-to-prepare-workforces/#:~:text=Fastest%20growing%20skills%20by%202030,address%20the%20growing%20skills%20gaps.>
4. Future of Jobs Report 2025: 78 Million New Job Opportunities by ..., acessado em maio 8, 2025, <https://www.weforum.org/press/2025/01/future-of-jobs-report-2025-78-million-new-job-opportunities-by-2030-but-urgent-upskilling-needed-to-prepare-workforces/>
5. These are the skills employers are looking for now... right up till 2030, acessado em maio 8, 2025, <https://www.muchskills.com/blog/these-are-the-skills-employers-are-looking-for-now-right-up-till-2030>
6. Analytical thinking remains top core skill for employers, acessado em maio 8, 2025, <https://www.fm-magazine.com/news/2025/feb/analytical-thinking-remains-top-core-skill-for-employers/>
7. blog.coursera.org, acessado em maio 8, 2025, <https://blog.coursera.org/analytical-thinking-what-it-is-and-why-it-matters-more-than-ever/#:~:text=Analytical%20thinking%20involves%20using%20data,interpret%20information%20and%20make%20decisions.>
8. What Are Analytical Skills? Examples, Benefits, & How to Develop Them - BetterUp, acessado em maio 8, 2025, <https://www.betterup.com/blog/analytical-skills>
9. careers.usc.edu, acessado em maio 8, 2025, <https://careers.usc.edu/blog/2024/08/05/what-is-creative-thinking-definition-examples-and-how-to-showcase-it-during-your-job-search/#:~:text=Creative%20t>

- [inking%20is%20the%20ability.science%20to%20technology%20and%20education.](#)
10. What Is Creative Thinking? Definition, Examples, and How to Showcase It During Your Job Search - USC Career Center, acessado em maio 8, 2025, <https://careers.usc.edu/blog/2024/08/05/what-is-creative-thinking-definition-examples-and-how-to-showcase-it-during-your-job-search/>
 11. www.phoenix.edu, acessado em maio 8, 2025, <https://www.phoenix.edu/articles/business/what-is-systems-thinking.html#:~:text=Systems%20thinking%20is%20a%20way.connect%20to%20make%20the%20w hole.>
 12. What Is Systems Thinking? Concepts and Applications | University of Phoenix, acessado em maio 8, 2025, <https://www.phoenix.edu/blog/what-is-systems-thinking.html>
 13. Applications of Systems Thinking - Systems Thinking Framework - SixSigma.us, acessado em maio 8, 2025, <https://www.6sigma.us/systems-thinking/systems-thinking-framework/>
 14. Systems Thinking vs Design Thinking: What's The Difference? - IDEO U, acessado em maio 8, 2025, <https://www.ideo.com/blogs/inspiration/differences-between-systems-thinking-and-design-thinking>
 15. The Most Important Work Skills In 2030 - Mindsera, acessado em maio 8, 2025, <https://www.mindsera.com/articles/the-most-important-work-skills-in-2030>
 16. workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030 ... - PwC, acessado em maio 8, 2025, <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf>
 17. Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential - McKinsey & Company, acessado em maio 8, 2025, <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work>
 18. The Future of Work is Human: Why Durable Skills Are the Key to ..., acessado em maio 8, 2025, <https://americasucceeds.org/the-future-of-work-is-human-why-durable-skills-are-the-key-to-workforce-success>
 19. AI will drive growth. But only Authentic Intelligence can empower the world, acessado em maio 8, 2025, <https://www.weforum.org/stories/2025/03/ai-authentic-intelligence/>
 20. The Growing Importance of Soft Skills in the AI Era - Proaction International, acessado em maio 8, 2025, <https://blog.proactioninternational.com/en/importance-soft-skills-and-ai>
 21. Closing the experience gap - Deloitte, acessado em maio 8, 2025, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2025/closing-the-experience-gap-through-talent-development.html>
 22. Leadership 2030: Building Skills for a Hybrid and AI-Driven World, acessado em maio 8, 2025,

- <https://unboxedtechnology.com/blog/leadership-2030-building-skills-for-a-hybrid-ai-driven-world/>
23. Workforce of the future - The competing forces shaping 2030 - PwC, acessado em maio 8, 2025,
<https://www.pwc.com/gx/en/services/workforce/publications/workforce-of-the-future.html>
 24. REDESIGNING COGNITIVE TECHNOLOGIES - Deloitte, acessado em maio 8, 2025,
https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/work-redesign-and-cognitive-technology/DUP1203_DR17_RedesigningWorkCognitiveTechnologies.pdf
 25. The Next 50 Years of Work - Boston Consulting Group, acessado em maio 8, 2025,
<https://www.bcg.com/publications/2024/foreseeing-future-work-opportunities>
 26. Future of Education and Skills 2030/2040 - OECD, acessado em maio 8, 2025,
<https://www.oecd.org/en/about/projects/future-of-education-and-skills-2030.html>
 27. Exploring the Future of Work: What Skills Will Be Essential in 2030? - Acacia University, acessado em maio 8, 2025,
<https://www.acacia.edu/blog/exploring-the-future-of-work-what-skills-will-be-essential-in-2030/>
 28. Human-Centered Systems Thinking Course - IDEO U, acessado em maio 8, 2025,
<https://www.ideo.com/products/human-centered-systems-thinking>
 29. World Economic Skills of the Future: Creative Thinking - Human Resource Services, acessado em maio 8, 2025,
<https://hrs.wsu.edu/world-economic-skills-of-the-future-creative-thinking/>
 30. Artificial Intelligence in Brazil Panel Series- Day 2 | David Rockefeller Center for Latin American Studies, acessado em maio 8, 2025,
<https://www.drclas.harvard.edu/event/artificial-intelligence-brazil-panel-series-day-2>
 31. Cognitive computing for researchers in brazil: transforming research landscapes - BytePlus, acessado em maio 8, 2025,
<https://www.byteplus.com/en/topic/394542>
 32. www.pwc.com.br, acessado em maio 8, 2025,
<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/2019/prepare-se-forca-trabalho-futuro-19.pdf>