



Conclusões do Seminário Internacional – O Impacto da Inteligência Artificial na Gestão de Carreiras: Perspetivas Académicas, Empresariais e Militares

Se há uma conclusão transversal que se retira é a seguinte: a Inteligência Artificial não veio substituir o ser-humano, veio redefinir e relevar o seu papel no contexto profissional.

Como a Dra. Lénia Mestrinho lembrou logo pela manhã, deparamo-nos atualmente com uma realidade na qual a Inteligência Artificial deixou de ser apenas uma ferramenta ao nosso dispor para se tornar, efetivamente, num parceiro estratégico. Com a organização deste evento, pretendeu-se discutir não apenas avanços técnicos ou tecnológicos, mas sim refletir sobre o papel que as pessoas podem ou devem assumir num ecossistema cada vez mais automatizado e competitivo, contribuindo assim para a redefinição do conceito de “carreira”, apoiando líderes e instituições — como o próprio Exército — a prever, reter e desenvolver talento com mais inteligência e propósito.

O 1.º Painel foi moderado pela Professora Dra. Patrícia Lopes, da *Porto Business School*, tendo sido debatidas as “Perspetivas académicas e organizacionais vigentes, relacionadas com a aplicabilidade de ferramentas de Inteligência Artificial na Gestão de Carreiras”.

Da perspetiva académica e científica, percecionamos que o desafio é duplo: preparar os alunos para um mercado de trabalho que ainda estamos a imaginar

– o *lifelong learning* – e, como nos lembrou o Dr. Hélder Figueiredo, refletir sobre o ponto onde “a Ciência Encontra a Ambição Humana”. Constatou-se que, as “Carreiras Inteligentes”, serão aquelas que usam a Inteligência Artificial para potenciar as nossas aspirações e criatividade enquanto profissionais, tornando a otimização de recursos e de processos uma consequência e não um fim.

Considerando o contexto empresarial do 1.º Painel, a partilha de ideias relativamente ao papel que caberá às pessoas assumir no seio das organizações tornou-se premente e desafiante. Na sua intervenção, Alberto Costa foi claro: “o desafio não é substituir, mas conceber sistemas onde o ser humano e a tecnologia coexistam com sentido, ética e confiança”, nos quais, a definição de uma visão estratégica se constitui como primordial.

A introdução de soluções de Inteligência Artificial cria tempo para melhorar os processos de tomada de decisão e de liderança, que, como ouvimos, devem refletir-se na capacidade de unir pessoas, processos e tecnologia, tendo em vista uma transformação sustentável.

A Dra. Vera Rodrigues, através do seu testemunho, presenteou-nos com uma visão prática da gestão de talento. Ao partilhar os casos concretos, demonstrou como a Inteligência Artificial e a analítica avançada permitem uma gestão mais assertiva e estratégica, reforçando a imprescindível complementaridade entre o homem e a máquina para uma gestão de pessoas mais ágil e eficiente.

Não obstante, a Dra. Vera não deixou de alertar para os desafios com os quais as organizações se deparam: desafios de cariz tecnológico, organizacional e de capacitação dos próprios recursos humanos.

O 2.º Painel foi moderado pela Coronel Tirocinado Celso Braz, Subdiretor da Direção de Administração de Recursos Humanos, tendo sido abordada a “Aplicação da Inteligência Artificial na Gestão de Carreiras nos Ramos das Forças Armadas Portuguesas”.

Particularizando o debate no ambiente específico das Forças Armadas, constatamos que, os diferentes Ramos, já não se encontram apenas na fase de discutir teorias. Com uma dose relevante de pragmatismo, inerente à condição

militar, encontram-se já a implementar soluções apoiadas em Inteligência Artificial para solucionar desafios críticos de Gestão de Recursos Humanos e de retenção de talento.

Na sua intervenção, o Coronel Ângelo Simões abordou o contributo da Inteligência Artificial na otimização da Gestão de Carreiras. Iniciou a sua intervenção enquadrando a otimização da Gestão de Carreiras do Exército, tendo em consideração os desafios estruturais e estratégicos que se apresentam à Instituição Militar e aos quais importa responder.

Considerando que o capital humano se constitui como o elemento verdadeiramente diferenciador para qualquer organização, o Apoio ao Desenvolvimento da Carreira, conjugado com a adoção de sistemas integrados suportados por Inteligência Artificial, permitirão ao Exército uma gestão dos recursos humanos ainda mais orientada para o militar e para a satisfação das suas necessidades e expectativas, facto que contribuirá, inevitavelmente, para a valorização das pessoas e, por inerência, do próprio Exército.

Através do seu contributo, o Major Vítor Almeida demonstrou como a Força Aérea já incorpora metodologias baseadas em Inteligência Artificial nos seus processos, nomeadamente, na análise de dados, que visam a melhoria e reforço dos mecanismos de retenção, utilizando modelos preditivos para identificar fatores associados à intenção de saída, bem como para desenvolver percursos orientados de carreira e planos de desenvolvimento individual, potenciando assim uma gestão proativa e personalizada do talento. Através deste *modus operandi*, a Força Aérea garante, garante um incremento do conhecimento mútuo entre os militares e a própria Instituição

Por último, o Capitão-de-fragata Pedro Vitorino, através da sua intervenção, abordou o Desenvolvimento de Carreiras na Marinha, com recurso a Modelos Preditivos, Otimização e Agentes de Inteligência Artificial. Foi dada a conhecer a visão da Marinha, assente em estratégia, dados, analítica e pessoas, utilizando a Inteligência Artificial por forma a identificar perfis em risco de saída, direccionar e potenciar a comunicação com o público-alvo, bem como para garantir a transparência no apoio à decisão. Foram ainda abordados projetos

desenvolvidos internamente, nomeadamente projetos como: o Simulador de Carreiras, a Ferramenta de Apoio às Colocações, o 'Marinheiro de Silício' e o *chatbot* desenvolvido internamente. Por fim, foi também explorado o *Advanced Analytics* das Pessoas, ferramenta que combina análises descritivas e preditivas e que, futuramente, integrará também agentes conversacionais capazes de interagir com bases de dados.

O 3.º Painel foi moderado pelo Coronel Tirocinado José Pimenta, Chefe do Gabinete do Exmo. Tenente-General Ajudante General do Exército, tendo sido abordadas as “Perspetivas Internacionais sobre a Inteligência Artificial no Apoio à Gestão de Carreiras Militares”.

Através da perspetiva do Coronel Jon Lowe, do *British Army*, constatamos que o processo de transformação que abordamos ao longo deste dia é verdadeiramente global. Com o seu testemunho, ficamos a compreender o percurso de modernização digital levado a cabo nos últimos anos no Exército Britânico, nomeadamente através da migração de sistemas baseados em papel, mais morosos e ineficientes, para sistemas suportados por Inteligência Artificial, que contribuíram sobremaneira para a implementação de tomadas de decisão orientadas por dados, facto que se refletiu em maior eficiência na tramitação dos processos e em ganhos de autonomia para os próprios militares.

Ademais, abordou diferentes projetos de Inteligência Artificial desenvolvidos pelo *Army Personnel Center*, bem como alguns projetos futuros.

O Comandante Victor Antolín, do *Ejército de Tierra*, num contexto de escassez de recursos, enfatizou o papel que a Inteligência Artificial pode assumir na mitigação dos seus efeitos. Na perspetiva apresentada, o apoio à Gestão de Carreiras constitui-se como uma das áreas em que a introdução de ferramentas de Inteligência Artificial deve ser explorada, sendo que, para que o uso responsável deste tipo de tecnologia esteja permanentemente assegurado, o fator humano não pode ser descurado em todo o processo.

Por fim, detalhou o processo de criação, desde a idealização do conceito até à implementação, de um portal de orientação profissional, demonstrando o

planeamento, a metodologia, a arquitetura e os desafios ultrapassados, necessários para integrar a Inteligência Artificial nos

Finalizado o dia de trabalho, acreditamos que não saímos deste Seminário com respostas definitivas: acreditamos sim que, com os momentos de partilha que todos vivenciamos, saímos mais conhecedores, mais preparados, e capazes de fazer as perguntas certas.

O futuro da gestão de carreiras não será a “Inteligência Artificial vs. As Pessoas”.
O futuro da gestão de carreiras será: “As Pessoas e a Inteligência Artificial”.

A nossa tarefa, enquanto académicos, líderes empresariais ou militares, não é adivinhar o futuro. É construí-lo, preferencialmente em colaboração!

Que estejamos todos à altura de garantir que o futuro da Gestão de Carreiras seja, de facto, inclusivo, ético e centrado nas pessoas.