

CONTRIBUTOS PARA A SUSTENTABILIDADE DA TRANSMISSÃO DE CONHECIMENTOS NO TRABALHO ATUAL E DE FUTURO

CLÁUDIA PEREIRA E MARTA SANTOS – Centro de Psicologia da Universidade do Porto, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto © IEPF, IP e Shutterstock

A TRANSMISSÃO EM CONTEXTO DE TRABALHO

No âmbito de uma investigação, realizada em contexto industrial e ancorada na abordagem científica da psicologia do trabalho e da ergonomia da atividade, a transmissão de conhecimentos é entendida como um **processo cognitivo, social e organizacional**, proteiforme e situado no trabalho (p.e., Thébault, 2018). Neste sentido, a transmissão apresenta quatro principais características:

1. **é dependente das mudanças no trabalho**, que têm vindo a ser cada vez mais frequentes e intensas (Volkoff & Delgoulet, 2019);
2. **decorre da construção de um coletivo e da relação de binómios**, inserindo-se em contextos mediados por hierarquias e decisões organizacionais (Thébault, 2018);
3. assume **formas mais ou menos formais no trabalho**: de um ponto de vista formal, considerando contributos do campo da formação de adultos, a transmissão tem lugar nos dispositivos de formação (p.e., via ações de formação em contexto de sala no local de trabalho; processos de mentoria) (Wittorski, 1996). De um ponto de vista informal, privilegiado no estudo realizado, a **transmissão decorre na interação com a atividade de produção, situada no dia-a-dia de trabalho** (p.e., Santos & Lacomblez, 2007; Thébault, 2014). Neste âmbito, esta pode manifestar-se através de estratégias implementadas de forma isolada ou combinada: explicar, demonstrar o trabalho a realizar, dar conselhos sobre formas de fazer ou dicas para a resolução de problemas (Lefebvre *et al.*, 2003); observar o trabalho de outros (orientação indireta; Billet 2001); ou por via da experimentação de tarefas (fazer, refazer, reproduzir, imitar), com maior ou menor grau de verbalização associada.
4. é uma **prática que atua perante condições de trabalho que a facilitam** (p.e., «espaços» de debate sobre o trabalho (Delgoulet & Vidal-Gomel, 2013) e o reconhecimento dos conhecimentos dos trabalhadores (Cloutier *et al.*, 2012)) **ou entram** (p.e., ausência ou escassez de suporte por parte das lideranças e hierarquias da empresa (Cloutier *et al.*, 2012); e o tempo limitado para a transmissão (Thébault, 2018)).

Os estudos mostram que a transmissão tem vindo a ser colocada «entre parênteses» ou em segundo plano (Thébault, 2014), devido a **três desafios**:

- a **complexidade associada a transmitir o que se sabe** durante o trabalho (p.e., Santos & Lacomblez, 2007);
- as **formas de organização** que levam cada vez mais a uma **intensificação do trabalho** (Volkoff & Delgoulet, 2019);
- a **ausência ou escassez de práticas que possam reconhecer e valorizar o trabalho real e os conhecimentos dos trabalhadores**, nomeadamente por parte de atores com papel preponderante nos contextos, como é o caso das equipas de Recursos Humanos, pela natureza da sua função e das áreas às quais poderão dar resposta (formação e desenvolvimento; Grosdemouge, 2017).

OBJETIVO DA INVESTIGAÇÃO

Tendo em conta o quadro teórico de referência, os desafios atuais dos contextos de trabalho (p.e., transições tecnológicas, envelhecimento da população de e no trabalho e necessidades de rejuvenescimento das equipas), o entendimento da transmissão como uma estratégia para fazer face a estes desafios (OIT, 2020) e a procura pela sustentabilidade do trabalho que se discute e que se entende como necessária, por permitir a priorização dos trabalhadores e das suas condições de trabalho (Vendramin *et al.*, 2012), buscando um equilíbrio entre as necessidades de diferentes interlocutores (Falzon, 2005), definiu-se como objetivo **compreender como se poderá construir uma «transmissão sustentável» nos contextos, que promova o desenvolvimento de competências em saúde para os trabalhadores.**

A INVESTIGAÇÃO REALIZADA

Realizaram-se três estudos, com trabalhadores operacionais, uma equipa de Recursos Humanos e responsáveis de produção, considerando metodologias mistas (p.e., observação da atividade de trabalho, entrevistas semiestruturadas, aplicação de questionário).

Estudos realizados com trabalhadores de diferentes contextos industriais

Dois dos estudos são de natureza qualitativa, realizados numa grande **empresa metalomecânica com presença internacional**, junto de duas funções críticas para a continuidade do negócio – os **litógrafos impressores** (LI) e os **serralheiros** (SR). Nestes estudos, participaram todos os trabalhadores (sexo masculino) destas duas áreas:

- seis litógrafos impressores: idade entre os 25 e 48 anos; e antiguidade na função entre 1 e 20 anos; cinco posicionaram-se como experientes;
- quatro serralheiros: idade entre os 24 e 57 anos; e antiguidade na função entre 4 e 40 anos; três posicionaram-se como experientes.

O terceiro estudo, quantitativo, correspondeu à aplicação de um questionário concebido no âmbito da investigação («A transmissão de conhecimentos em contexto de trabalho: que facilitadores e obstáculos?») a **140 trabalhadores de diferentes contextos do setor secundário**:

- 67% sexo masculino, 32% do sexo feminino e 1% que se identifica como «outro»;
- idade entre os 20 e os 69 anos;
- antiguidade na função entre os 2 meses e 45 anos;
- 62% experientes, 22% novatos e 16% competentes.

Envolvimento dos Recursos Humanos e Responsáveis de Produção

De forma complementar, foram considerados os contributos da equipa de RH da empresa metalomecânica (três técnicas RH, com antiguidade na função entre 10 meses e 10 anos; e o diretor de RH, com antiguidade de 25 anos na função) e dos responsáveis das duas áreas produtivas da empresa (responsável da litografia, com antiguidade na função de 4 anos; e responsável da serralharia, com antiguidade na função de 10 anos).

Uma análise multidimensional da transmissão

A partir da análise dos dados (p.e., crónicas da atividade, esquemas de percursos profissionais, análise de conteúdo e análise estatística dos dados) e considerando que o objetivo do estudo implica uma **reflexão sobre questões de sustentabilidade**, e tendo em conta os contributos da literatura a este respeito, optou-se por realizar uma **análise multidimensional**, considerando preocupações com a compreensão das condições de trabalho, das condições de transmissão, das possibilidades de autonomia dos trabalhadores na transmissão, dos seus percursos profissionais, do impacto na saúde e do papel (real ou potencial) de outros atores (RH e lideranças).

UM CRUZAMENTO DE CONSTRANGIMENTOS ASSOCIADOS À TRANSMISSÃO NO TRABALHO

O impacto das exigências do trabalho nas possibilidades de transmissão

Os resultados relativos à análise das condições de trabalho dos trabalhadores (no âmbito dos estudos qualitativos) revelaram que, em ambas as funções estudadas, o trabalho está sujeito a uma intensificação crescente, justificada pela necessidade de responder a mercados cada vez mais competitivos, globalizados e voláteis. Destacam-se condições como o ritmo intenso, a pressão temporal, as exigências e prazos de produção e de qualidade, aliados a um elevado grau de variabilidade ou imprevisibilidade.

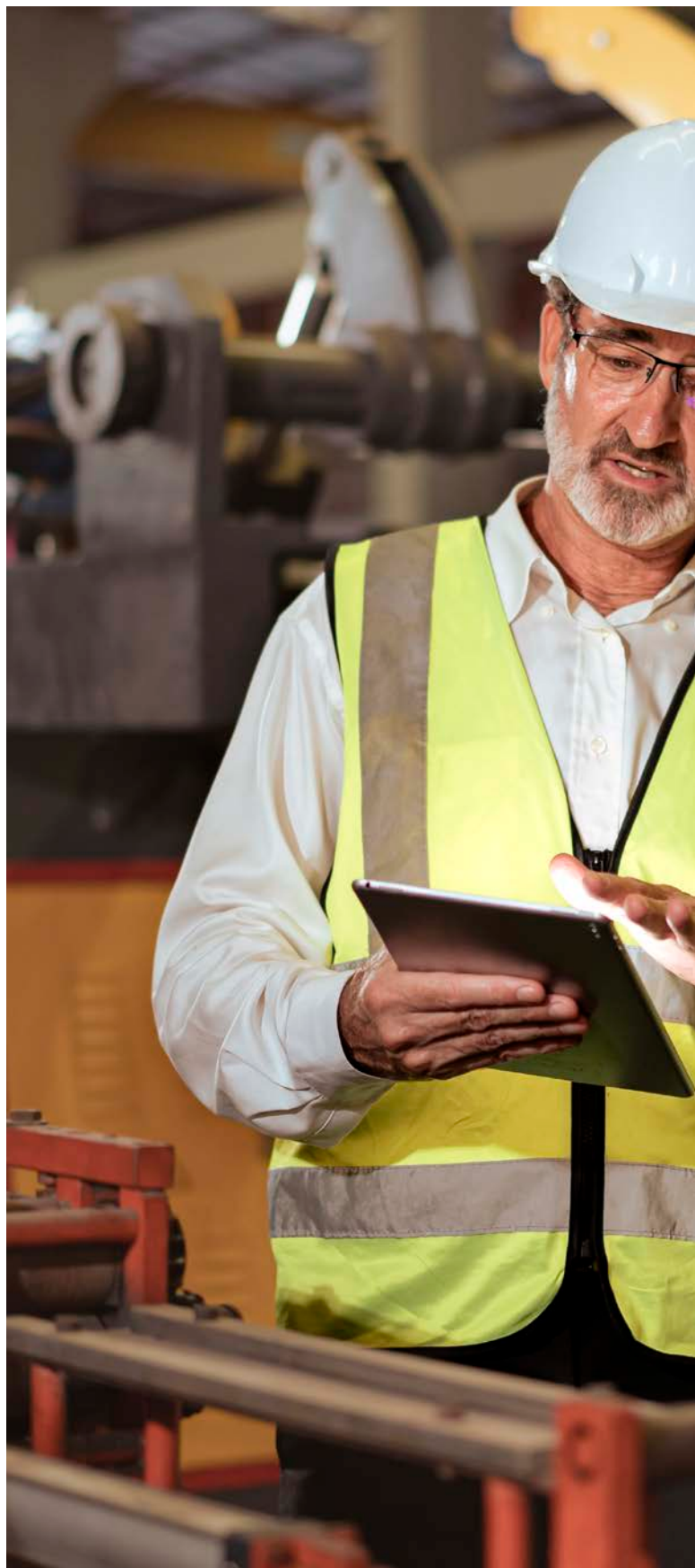
Estas condições, nas quais o trabalho é realizado, mas também onde a transmissão pode ter lugar, limitam as condições em que se transmite (como e quando). Os resultados mostram que a **transmissão corresponde àquilo que os trabalhadores experientes sabem transmitir, como sabem e quando o podem fazer, sem esquecer o impacto efetivo e imediato na produção e na qualidade.**

Constrangimentos associados à construção de «saberes-fazer de transmissão»

Estando a transmissão intimamente ligada à realização do trabalho, pelos constrangimentos que se colocam na realização deste, os trabalhadores referem que seria **importante poderem «aprender a transmitir»**. Isto é, **desenvolverem «saberes-fazer de transmissão»** – saberes-fazer que organizem *o que e como* transmitem (por exemplo, preparando exercícios para os novatos; decidindo em que parte do turno podem dedicar algum tempo a transmitir): **«qual será a melhor forma de transmitir o que sei?»** (SR1); **«é verdade que se calhar eu não transmito da melhor forma, porque nunca me ensinaram como fazer»** (LI3). Esta preocupação é igualmente evidente no terceiro estudo, no qual **83% dos trabalhadores** consideram que terem formação sobre como partilharem os seus conhecimentos seria fundamental: **saber o que seria interessante colocar por palavras para ensinar, como o fazer, de forma eficaz nos [poucos] tempos disponíveis que têm.**

As possibilidades de transmissão e de construção destes saberes-fazer dependem também:

- da disponibilidade de trabalhadores experientes face às exigências da tarefa que deriva de um **debate interno e ponderações entre a responsabilidade pela produção e a responsabilidade pela transmissão**, que tende a pesar para o lado da produção, levando a uma **autonomia impedida ou condicionada na transmissão**, com impacto sentido na saúde dos experientes (Pereira et al., 2023);





- e da confiança que os responsáveis de produção têm nos conhecimentos e na experiência dos trabalhadores e da autonomia que lhes é dada para produzir «saberes-fazer de transmissão».

Ter condições de autonomia para transmitir foi um dos principais aspetos identificados pelos trabalhadores como facilitador da transmissão ($M = 4$; escala de 1 – dificulta muito; 2 – dificulta; 3 – não dificulta nem facilita; 4 – facilita; 5 – facilita muito).

Transições (não preparadas) nos percursos profissionais com impacto na transmissão

De forma complementar, a análise efetuada aos percursos profissionais dos trabalhadores revelou que no caso dos percursos em que ocorreram eventos de saúde (acidentes de trabalho, doenças), a trajetória ascendente e estável na empresa tornou-se comprometida, criando-se, por vezes, mudanças/transições de funções percebidas como abruptas pelos trabalhadores, sem acompanhamento, que impediram a possibilidade dos novatos acompanharem o trabalho dos experientes comprometendo, assim, as possibilidades de transmissão e a sua aprendizagem: «**Com este retrocesso no meu percurso, não tenho vontade de transmitir**» (LI1).

No entanto, os trabalhadores referiram que o seu percurso para a função de LI ou de SR foi útil para o trabalho atual e permitiu a transmissão de explicações de resolução de problemas e de um conhecimento (anterior) do funcionamento das máquinas atuais: «**o conhecimento que eu já tinha foi útil... há problemas que eu só consigo resolver, porque já passei pelas linhas antigas... e isso também se transmite**» (LI2).

Escassez de suporte organizacional na criação de condições de transmissão no dia-a-dia de trabalho

Os dados recolhidos junto da equipa de RH e responsáveis de produção permitem complexificar ainda mais a discussão em torno das condições de transmissão. A ação no que respeita à criação de condições para a transmissão ocorrer no dia-a-dia de trabalho verificou-se ser uma **ação ilusória partilhada entre estes interlocutores, que, na realidade, é inexistente**. Foi entendido que a transmissão «não é um foco estratégico para a empresa» (RH1), apesar de esperarem que os trabalhadores transmitam os seus conhecimentos. **A atividade de transmissão é deixada à mercê das possibilidades dos experientes e ponderações que fazem, perante fortes exigências e pressões temporais de produção e padrões de qualidade a manter**. A responsabilidade da transmissão é, por conseguinte, transferida (pelos RH) informalmente para os responsáveis de produção, que, por sua vez, passam a responsabilidade para os trabalhadores, esperando, igualmente, que estes transmitam o que sabem. Esta situação **dificulta as possibilidades de refletir sobre as condições da transmissão que poderiam**

favorecer os trabalhadores. Acrescenta-se ainda que os participantes do questionário referiram a ausência de ações por parte dos RH como um dos principais obstáculos à transmissão ($M = 1,02$).

Minimização do papel da transmissão para a continuidade do trabalho

Verificou-se, ainda, que **o reconhecimento da importância da transmissão por parte das lideranças e funções estratégicas se assume como uma condição central para criar condições que a possibilitem.** Num dos estudos (SR), compreendeu-se a existência desse reconhecimento, mesmo que circunscrito ao presente e não projetado para o futuro, que integrará mudanças tecnológicas, o que permite que a transmissão ocorra de uma forma aceitável do ponto de vista dos trabalhadores experientes e dos novatos. No caso do estudo com os LI, evidenciou-se um discurso, pela liderança, que sobrepõe a automação das linhas à importância dos conhecimentos e saberes-fazer técnicos específicos, levando a uma desvalorização destes últimos e a uma minimização do papel da transmissão no trabalho: «A transmissão não é uma prioridade, porque estas máquinas fazem muitas coisas e dão várias indicações, já não precisam de saber muito; tudo o que precisam de fazer é monitorizar a produção e fazer alguns ajustes.»

Destaca-se, assim, um **discurso e posicionamento marcadamente tecno-centrado**, que valoriza o potencial das máquinas e inovações tecnológicas em detrimento das potencialidades dos [conhecimentos e competências] dos trabalhadores.

UM CAMINHO AINDA A PERCORRER PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA TRANSMISSÃO SUSTENTÁVEL

Fatores a considerar para a sustentabilidade da transmissão

Os resultados sobre as condições de trabalho e de transmissão são também reveladores de uma realidade atual em contexto profissional, sendo por isso indicativos do que poderá ser necessário considerar para a sustentabilidade da transmissão em contexto de trabalho, tendo em conta os desafios atuais que se colocam, mas também os futuros.

Assim, a **sustentabilidade da transmissão passará por elementos como:**

- **uma compreensão e ação apoiadas, por parte das equipas RH e lideranças**, sobre a existência de dilemas e ponderações, pelos experientes, entre transmitir ou produzir, com impacto na saúde dos experientes e na aprendizagem dos novatos;
- **o recurso frequente aos conhecimentos e percursos anteriores** para resolver problemas, tendo em conta as evoluções tecnológicas;
- **e a necessidade**, sentida pelos trabalhadores experientes, de existir **formação em matéria de transmissão**.

Na ausência de condições para a existência de interações formativas entre trabalhadores, a atividade de trabalho pode não evoluir, não permitir a transformação dos indivíduos ao longo da vida e a reflexão sobre o próprio trabalho.

A relevância de uma transmissão sustentável «ao serviço da formação»

A partir do estudo realizado, reforça-se a relevância que uma transmissão «ao serviço da formação» pode assumir ao longo da vida, como um «instrumento» que contribui também para dar resposta a mudanças introduzidas por reconfigurações de práticas (Coimbra *et al.*, 2001) e como forma de promoção da aprendizagem que potencie a autonomia dos indivíduos (Bragança *et al.*, 2011), neste caso, nos contextos de trabalho.

Importará, deste modo, pensar em intervenções que criem condições para que tais elementos possam ser considerados, contribuindo não só para possibilitar o desenvolvimento de competências e a construção da saúde, como para a própria sustentabilidade do trabalho, num círculo que se possa tornar virtuoso: **um trabalho sustentável necessitará da transmissão entre os trabalhadores para que possam desenvolver-se em competências e saúde, dando resposta, de forma mais efetiva, a exigências de produção, contribuindo, assim, para a sustentabilidade do trabalho. Se a transmissão for condicionada, estaremos, necessariamente, a limitar a sustentabilidade do trabalho nas suas diferentes dimensões.**

O Futuro da Transmissão (e do Trabalho)

Apesar dos contributos da investigação não terem revelado discussões exclusivamente centradas na relação entre os trabalhadores e o futuro do trabalho, que passará pela introdução de novas tecnologias, pode refletir-se que apesar das discussões atuais acerca do papel (potencialmente redutor) das pessoas em sistemas produtivos ditos «inovadores» (p.e., automação, inteligência artificial, interações homem-robot (Bobillier-Chaumon *et al.*, 2022)) se manterá uma **necessidade de co-elaboração de conhecimentos** através de processos de negociação de significado e reconceptualização (Barcellini, 2020), no sentido de **não fragilizar os conhecimentos e os percursos anteriores dos trabalhadores** (Bobillier-Chaumon *et al.*, 2022). Reflexões estas que contribuem, também, para sustentar a importância que os conhecimentos continuarão a assumir para a realização do trabalho e, consequentemente, a **importância da transmissão como instrumento formativo**, quer para promover a reflexão dos próprios experientes sobre o seu trabalho, traduzindo-se em novas aprendizagens e formas de fazer o trabalho, quer para a aprendizagem do trabalho por parte de novatos.

Conclui-se, assim, que a investigação realizada é reveladora do caminho que ainda é necessário percorrer e do papel preponderante que a formação em contexto de trabalho, nas suas formas diferenciadas, assume. Neste caso, tirando partido das possibilidades de transmissão e da experiência adquirida ao longo dos percursos, para a continuidade da realização de um trabalho com qualidade e do desenvolvimento de competências em saúde dos trabalhadores, num equilíbrio ainda por conquistar. ✖



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barcellini, F. (2020). Quelles conceptions de la coopération humains-robots collaboratifs? *Activités*, 17(1), 1-28. <https://doi.org/10.4000/activites.5007>

Billet, S. (2001). Learning through work: Workplace affordances and individual engagement. *Journal of Workplace Learning*, 13(5), 209-214. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005548>

Bobillier-Chaumon, M.-E., Delgoulet, C., Greenan, N., Lemonie, Y., & Warhurst, C. (2022). Éprouver la dualité des technologies digitales en croisant les regards disciplinaires. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 77(3), 1-11. <https://doi.org/10.7202/1094207ar>

Bragança, A., Castro, J. M., & Coimbra, J. L. (2011). Como sobreviver à aprendizagem ao longo da vida como blame policies do mundo moderno. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, 10, 253-267.

Cloutier, E., Fournier, P.S., Ledoux, E., Gagnon, I., Beauvais, A., & Vincent-Genod, C. (2012). *La transmission des savoirs de métier*

et de prudence par les travailleurs expérimentés: comment soutenir cette approche dynamique de formation en milieu de travail. IRSST. <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-740.pdf>

Delgoulet, C., & Vidal-Gomel, C. (2013). Le développement des compétences: une condition pour la construction de la santé et de la performance au travail. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive* (pp. 3-17). Presses Universitaires de France.

Delgoulet, C., Boccard, V., & Santos, M. (2019). *Les formateurs au travail: conditions d'exercice, activités, interventions*. Octarès Éditions.

Falzon, P. (2005, 21-23 Septembre). Ergonomie, conception et développement. *Actes du 40ème Congrès de la SELF* (pp. 30-39). Saint-Denis, France.

Grosdemouge, L. (2017). *Comprendre le travail des professionnels des ressources humaines pour développer leur pouvoir d'agir. Le cas d'une intervention ergonomique dans un groupe de l'industrie chimique* [Thèse de doctorat, Université de Bordeaux]. Thèses.fr <https://theses.hal.science/tel-01710197>

Lefebvre, S., Cloutier, E., Ledoux, E., & Chatigny, C. (2003). Transmission et vieillissement au travail. *Vie et vieillissement*, 2(1-2), 91-111

OIT (2020). *Knowledge sharing in early identification of skill needs*. Organização Internacional do Trabalho (OIT). https://www.ilo.org/skills/projects/WCMS_140837/lang-en/index.htm

Pereira, C., Delgoulet, C., & Santos, M. (2023). Enjeux d'autonomie pour la transmission des savoirs et savoir-faire des travailleurs expérimentés de l'industrie manufacturière. *Activités*, 20(1), <https://doi.org/10.4000/activites.8261>.

Santos, M. & Lacomblez, M. (2007). Que fait la peur d'apprendre dans la zone prochaine de développement? *Activités*, 4(2), 16-29. <https://doi.org/10.4000/activites.1672>

Thébault, J. (2014). Les interactions formatives entre anciens et nouveaux dans le travail. In A. Jolivet, A.F. Molinié, & S. Volkoff (Eds.), *Emploi, travail et savoirs professionnels des seniors* (pp.157-177). Liaisons Sociales.

Thébault, J. (2018). La transmission professionnelle en situation de travail : Une approche ergonomique. *Formation Emploi*, 141, 67-87. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.5368>

Vendramin, P., Valenduc, G., Molinié, A.F., Volkoff, S., Ajzen, M., & Léonard, E. (2012). *Sustainable work and the ageing workforce*. Publications Office of the European Union.

Volkoff, S., & Delgoulet, C. (2019). L'intensification du travail et l'intensification des changements dans le travail: quels enjeux pour les travailleurs expérimentés? *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(1), 28-39. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2018.09.002>

Wittorski, R. (1996). Evolution des compétences professionnelles des tuteurs par l'exercice du tutorat. *Recherche & Formation*, 22, 35-46. <https://doi.org/10.3406/refor.1996.1344>

RECURSOS HUMANOS COMO MOTOR DE TRANSIÇÃO: **PESSOAS, COMPETÊNCIAS E FUTURO DO TRABALHO**

CLÁUDIA MACHADO – Head of HR, Digital Transformation – Infineon Technologies © Fornecida pela autora e Shutterstock

Vivemos um tempo marcado por múltiplas transições que ocorrem em simultâneo e a um ritmo sem precedentes. A transição digital, a transição demográfica, as transições de carreira e as transformações culturais nas organizações estão a redefinir profundamente o mundo do trabalho. Neste contexto, os Recursos Humanos (RH) assumem um papel cada vez mais estratégico, deixando de ser uma função predominantemente administrativa para se afirmarem como uma área-chave na antecipação de mudanças, no desenvolvimento de competências e no alinhamento entre pessoas e estratégia.

As transições não são fenómenos isolados nem temporários. Pelo contrário, tornaram-se estruturais e permanentes. A forma como as organizações e os seus profissionais lidam com estas mudanças, por exemplo, atualizando competências, reorganizando equipas e revendo processos, determina não apenas a capacidade de resposta no curto prazo, mas também a sustentabilidade e a competitividade no médio e longo prazo. A área de RH afirma-se assim como um elemento central na transformação da estratégia em práticas concretas de gestão de pessoas e no apoio às transições ao longo da vida profissional.

AS TRANSIÇÕES QUE ESTÃO A REDEFINIR O TRABALHO

A **transição digital** é, talvez, a mais visível. A aceleração da automação, da inteligência artificial e das tecnologias digitais está a transformar processos, funções e modelos de negócio. Muitas tarefas são automatizadas, outras reinventadas e novas funções emergem a um ritmo superior à capacidade tradicional de formação. Esta realidade coloca uma pressão acrescida sobre trabalhadores e organizações, exigindo uma atualização constante de competências e uma maior flexibilidade na forma como o trabalho é organizado.

Além do impacto direto nos processos e nas funções, a tecnologia está a influenciar profundamente as formas de trabalhar, colaborar e aprender. O trabalho híbrido, o recurso a



plataformas digitais, a automação de tarefas repetitivas e o apoio da inteligência artificial na tomada de decisão estão a alterar a experiência diária dos trabalhadores. Longe de representar uma ameaça, a tecnologia pode ser uma aliada na criação de ambientes de trabalho mais flexíveis, inclusivos e eficientes, ao permitir novas formas de organização do trabalho, facilitar a colaboração à distância e apoiar decisões mais informadas. No entanto, este potencial só se concretiza quando a adoção tecnológica é acompanhada por uma abordagem consciente e orientada para as pessoas, que considere o impacto nas competências,

nas condições de trabalho e na experiência dos trabalhadores.

Em paralelo, a **transição demográfica** impõe desafios igualmente significativos. O envelhecimento da população ativa, aliado à redução das taxas de natalidade, gera uma escassez crescente de talento em vários setores. As organizações passam a conviver com equipas multigeracionais, onde coexistem diferentes expectativas, ritmos e formas de aprendizagem. A gestão destas dinâmicas exige políticas de Recursos Humanos mais inclusivas, capazes de valorizar a experiência acumulada e, simultaneamente, de atrair e desenvolver novas gerações.

As **transições de carreira** são outro fenómeno incontornável. Os percursos profissionais tornaram-se menos lineares e mais fragmentados. Mudanças de função, de área ou mesmo de profissão ao longo da vida ativa deixaram de ser exceção. A noção de carreira única e estável dá lugar a trajetórias construídas por ciclos de aprendizagem, reinvenção e mobilidade. A empregabilidade passa assim a depender menos do cargo ocupado e mais da capacidade de adaptação e aprendizagem contínua.

Por fim, assistimos a uma transição cultural profunda nas organizações. As expectativas dos trabalhadores em relação ao trabalho mudaram: procura-se maior propósito, flexibilidade, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e um ambiente de confiança. Estes fatores influenciam diretamente a atração, o envolvimento e a retenção de talento, reforçando a necessidade de uma abordagem mais humana e estratégica à gestão de pessoas, baseada na escuta ativa, na transparência, na valorização do contributo individual e na construção de relações de trabalho sustentáveis.

O NOVO PAPEL ESTRATÉGICO DOS RECURSOS HUMANOS

Perante este cenário, os Recursos Humanos deixam de se limitar à gestão de processos e passam a atuar como verdadeiros arquitetos organizacionais, com responsabilidade direta na definição de modelos de trabalho, na promoção da mobilidade e na requalificação das pessoas. A sua missão passa por desenhar políticas e práticas que tornem as transições profissionais compreensíveis e viáveis, garantindo que a transformação organizacional acontece de forma estruturada e sustentável.

Neste contexto, cabe aos RH assegurar que a tecnologia é utilizada como um facilitador, e não como um fator de exclusão ou desumanização do trabalho. Cabe-nos participar ativamente nas decisões sobre a adoção de soluções digitais, avaliar o impacto na organização do trabalho e assegurar que estas ferramentas contribuem para simplificar processos, apoiar líderes e capacitar as pessoas. A tecnologia deve, assim, libertar tempo para atividades de maior valor acrescentado, reforçar a autonomia dos

trabalhadores e criar condições para um trabalho mais qualificado e significativo.

Neste processo, ganha especial relevância a forma como a tecnologia é gerida nas organizações. A adoção de soluções digitais levanta questões relacionadas com transparência, privacidade, uso responsável de dados e impacto nas decisões que afetam as pessoas. Os Recursos Humanos têm aqui uma responsabilidade particular, contribuindo para a definição de princípios claros, assegurando que as ferramentas digitais são compreendidas pelos utilizadores e promovendo uma utilização ética e responsável da tecnologia. Esta gestão é essencial para construir confiança e garantir que a inovação tecnológica reforça, e não compromete, a qualidade do trabalho e das relações profissionais.

Este novo papel implica uma maior proximidade à estratégia do negócio. Os RH devem antecipar impactos das mudanças tecnológicas e demográficas, identificar competências críticas para o futuro e apoiar a liderança na tomada de decisões informadas. A gestão de talento deixa de ser reativa e passa a ser prospetiva, orientada para o desenvolvimento contínuo e para a mobilidade interna.

Além disso, devemos assumir uma função essencial na criação de contextos de aprendizagem. Mais do que promover ações de formação pontuais, importa construir ecossistemas de aprendizagem integrados, que combinem formação formal, aprendizagem em contexto de trabalho e partilha de conhecimento. Esta abordagem permite-nos responder de forma mais eficaz à rapidez das mudanças e às diferentes necessidades dos profissionais ao longo da carreira.

Outro aspeto central do papel estratégico dos Recursos Humanos é a promoção de culturas organizacionais baseadas na confiança, na inclusão e na responsabilidade partilhada. A gestão das transições exige comunicação clara, envolvimento das pessoas e liderança empática. As nossas equipas de RH devem funcionar como facilitadores de mudança, apoiando líderes e equipas na adaptação a novos modelos de trabalho.

PESSOAS, COMPETÊNCIAS E APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA

Num contexto de transições permanentes, as competências assumem um papel central. As competências técnicas continuam a ser relevantes, mas ganham destaque as competências transversais, como a capacidade de aprender, a adaptabilidade, o pensamento crítico e a colaboração. Estas são essenciais para lidar com a incerteza e para navegar ambientes de trabalho em constante evolução.

A aprendizagem ao longo da vida torna-se, por isso, um pilar fundamental. Já não se trata apenas de preparar os jovens para

Os Recursos Humanos afirmam-se como uma função estratégica incontornável, atuando como ponte entre a mudança e as pessoas, entre a estratégia e a execução, entre o presente e o futuro.

o mercado de trabalho, mas de criar condições para que pessoas de todas as idades possam atualizar e reinventar as suas competências. Esta responsabilidade é partilhada entre indivíduos, organizações e políticas públicas.

Temos uma papel cada vez mais decisivo na operacionalização desta visão, criando oportunidades de «reskilling» e «upskilling», promovendo mobilidade interna e valorizando percursos não lineares. Ao mesmo tempo, a articulação com entidades externas, como instituições de ensino e organismos públicos, é cada vez mais relevante para garantir respostas integradas às necessidades do mercado de trabalho.



Ao reconhecer as pessoas como participantes ativas no seu percurso profissional, as organizações promovem maior autonomia, facilitam a atualização contínua de competências e fortalecem a capacidade de adaptação individual e coletiva às mudanças em curso.

A tecnologia está também a alterar a forma como as competências são identificadas, desenvolvidas e mobilizadas ao longo do tempo. Ferramentas digitais permitem mapear necessidades de competências, personalizar percursos de aprendizagem e apoiar a mobilidade interna, tornando mais visível a relação entre aprendizagem e evolução profissional. Os RH assumem um papel

relevante na utilização destes instrumentos para orientar decisões sobre desenvolvimento, requalificação e afetação de talento, assegurando que a aprendizagem responde a necessidades reais e contribui para percursos profissionais mais sustentáveis.

RECURSOS HUMANOS COMO FUNÇÃO ESTRATÉGICA INCONTORNÁVEL

Atualmente, as transições no mundo do trabalho moldam, de forma permanente, a forma como trabalhamos e organizamos as organizações. Neste contexto, os Recursos Humanos afirmam-se como uma função estratégica incontornável, atuando como ponte entre a mudança e as pessoas, entre a estratégia e a execução, entre o presente e o futuro.

Ao promover culturas de aprendizagem contínua, ao antecipar necessidades de competências e ao apoiar trajetórias profissionais sustentáveis, os Recursos Humanos contribuem para um mercado de trabalho mais inclusivo, resiliente e preparado para enfrentar os desafios das transições digitais, demográficas e sociais. O futuro do trabalho constrói-se hoje, e os Recursos Humanos são um dos seus principais protagonistas. ✨

