

revista

pessoas

No centro da evolução

A competência crítica
para as organizações do futuro

APRENDER DESAPRENDER REAPRENDER



Entrevista de Pensamento

António Damásio - Uma pessoa curiosa recusa acomodar-se ao conforto da rotina e ao desespero da frustração.

06 *Pag.*

Dilemas de Liderança

Como desaprender aquilo que nos tornou bem-sucedidos?

34 *Pag.*

A Ciência das Pessoas

Atrair, Motivar e Reter. O contributo da aprendizagem individual e organizacional.

38 *Pag.*

EARLY BIRD

GARANTA O SEU LUGAR



INTERNATIONAL
PEOPLE CONGRESS
2026

editorial

o futuro pertence aos inquietos



Marta Santos
Diretora da *Revista Pessoas*

Há temas que definem uma época. A capacidade de aprender, desaprender e reaprender é um deles.

Nesta edição da Revista Pessoas, procurámos olhar para esta competência não apenas como uma exigência individual, mas como uma responsabilidade coletiva, que desafia líderes, equipas e organizações a repensarem permanentemente a forma como trabalham, decidem, aprendem e se relacionam.

“Há sempre qualquer coisa que está pra acontecer

Qualquer coisa que eu devia perceber”*

Há uma inquietação permanente com o que nos rodeia. A

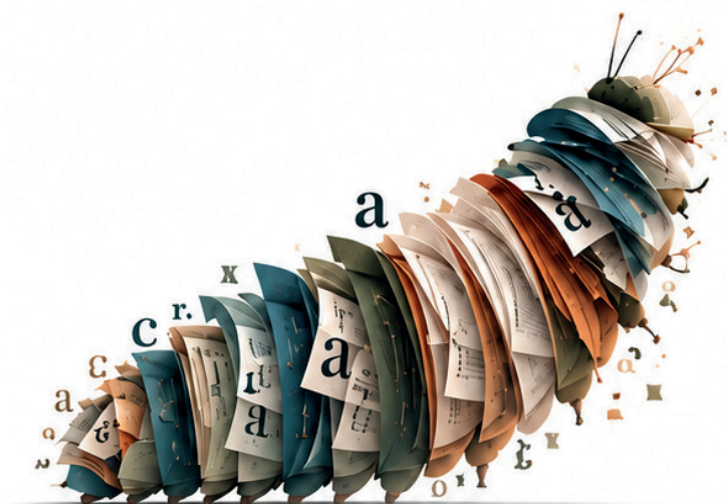
aceleração tecnológica, a Inteligência Artificial, as novas dinâmicas do trabalho, as mudanças demográficas e sociais e a crescente imprevisibilidade dos mercados obrigam-nos a questionar modelos que durante muitos anos considerámos estáveis. O conhecimento continua a ser fundamental, mas já não é suficiente. O verdadeiro desafio reside na capacidade de atualizar esse conhecimento, abandonar certezas que deixaram de responder à realidade e construir novas formas de criar valor.

A Gestão de Pessoas assume, neste contexto, um papel decisivo.

Esta edição pretende também recordar que aprender não é apenas adquirir conhecimento. É expandir a nossa capacidade de compreender o mundo, os outros

**Recordar
que aprender
não é apenas
adquirir
conhecimento.
É expandir
a nossa
capacidade de
compreender
o mundo, os
outros e a nós
próprios.**

*Excerto da música “Inquietação”, de José Mário Branco



o maior desafio do futuro seja preservar e desenvolver aquilo que nos torna humanos.

e a nós próprios. É reforçar a empatia, a colaboração, a consciência crítica e a capacidade de construir relações humanas significativas. Em última análise, é fortalecer aquilo que nos distingue enquanto pessoas.

Por isso, não poderia haver melhor entrevistado para esta edição do que o Professor António Damásio, cuja obra nos ajuda a compreender que pensar, decidir, aprender e agir são processos profundamente humanos, onde razão, emoção e consciência coexistem de forma inseparável.

Porque, no fim, talvez o maior desafio do futuro seja preservar e desenvolver aquilo que nos torna humanos.

Como escreve António Damásio em O Erro de Descartes: “Talvez a coisa que se torna mais indispensável fazermos, enquanto seres humanos, seja a de recordar a nós próprios e aos outros a complexidade, a fragilidade, a finitude e a singularidade que nos caracterizam.”

revista pessoas

ESTATUTO EDITORIAL

A Pessoas é uma revista de informação económica e de gestão das pessoas e organizações para os empresários e gestores, investidores, trabalhadores e outros profissionais de gestão, para os estudantes que estão a chegar ao mercado de trabalho e para os novos líderes. A Pessoas orienta-se por critérios de rigor e criatividade editorial, sem qualquer dependência de ordem ideológica, política e económica. A Pessoas acredita que a existência de uma opinião pública informada e dinâmica é condição essencial da democracia.

PROPRIEDADE APG - Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas
Av. Eng. Arantes e Oliveira, n.º 3, R/C,
1900-221 Lisboa
NIPC 500 978 735
T. 213 522 717
global@apg.pt | www.apg.pt
REGISTO ERC 104252

EDIÇÃO, REDACÇÃO, COORDENAÇÃO E IMPRESSÃO APG - Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas | Av. Eng. Arantes e Oliveira, n.º 3, R/C, 1900-221 Lisboa
NIPC 500 978 735
T. 213 522 717
global@apg.pt | www.apg.pt

TIRAGEM MÉDIA 500 Exemplares
PERIODICIDADE trimestral
DIRETORA Marta Santos

GRUPO EDITORIAL Joana Gonçalves Rebelo, Maria João Ceitil, Marta Santos, Paula Rocha, Sónia Gonçalves, Vanda Santos.

PARTICIPAM NESTA EDIÇÃO
António Damásio, António Pereira da Silva Filipa Rocha Rodrigues, José Gonçalves das Neves e Mónica Salazar.

DESIGN E PAGINAÇÃO
workmove.net

Nota: Em linha com os princípios de transparência previstos no artigo 50.º do Regulamento Europeu da Inteligência Artificial (AI Act), informamos que os textos desta edição poderão ter sido revistos com o apoio de ferramentas de Inteligência Artificial. A autoria, o conteúdo e a responsabilidade intelectual permanecem integralmente atribuídos aos autores identificados, sob revisão e controlo editorial da Revista Pessoas.

03 **Editorial**
O futuro pertence aos inquietos

06 **Entrevista de Pensamento**
Professor António Damásio

10 **Dossier Central**
O conhecimento já não é suficiente

22 **Uma Visão para o Futuro**
O futuro pertence a quem sabe mudar de ideia

24 **Ideias e Decisões**
Entrevista com Mónica Salazar

30 **A Prova dos Factos**
IPC 2026

34 **Dilemas de Liderança**
Como desaprender aquilo que nos tornou bem-sucedidos?

38 **A Ciência das Pessoas**
Desafios estruturais na gestão de recursos humanos: ATRAIR, MOTIVAR E RETER.

42 **Trabalho em Transformação**
Do talento invisível ao talento reconhecido

44 **Coaching em Acção**
A coragem de desaprender: o papel do Coaching nas organizações do futuro



índice

 professor
**antónio
damásio**

Olhando para o seu notável percurso académico e científico, que experiências mais influenciaram a sua compreensão da natureza humana e da forma como aprendemos, decidimos e evoluímos?

Destaco três experiências. Em primeiro lugar, no início da minha carreira, a compreensão de como o cérebro opera a linguagem e nos permite comunicar e enriquecer o nosso pensamento. Em segundo lugar, as minhas descobertas sobre os afetos e a sua ligação à tomada de decisão. Em terceiro lugar, e talvez o mais importante, a minha proposta de que os sentimentos constituem a base do desenvolvimento da nossa consciência.

Um dos seus contributos mais influentes foi demonstrar o papel central das emoções na tomada de decisão. Que implicações tem esta perspetiva para a liderança e a gestão das organizações contemporâneas?

Tem várias e importantes implicações. Embora os factos e o raciocínio constituam a base indispensável das decisões, o mundo dos afetos — sentimentos e emoções — pode alterar o processo de tomada de decisão. Pode ajudar a orientar o nosso pensamento numa boa direção e permitir-nos chegar a terreno firme, mas também pode desviar o processo de pensamento e conduzir-nos na direção errada. O meu livro, *O Erro de Descartes*, explica este problema em detalhe.

Num mundo cada vez mais moldado pela Inteligência Artificial e pela rápida mudança tecnológica, que capacidades humanas acredita que se tornarão mais valiosas e distintivas no futuro?

A capacidade de reconhecer o sofrimento de outros seres humanos e a vontade de ajudar essas pessoas a sobreviver aos danos causados pelo mundo da IA. Infelizmente, os danos provocados pela IA poderão, um dia, superar os benefícios.

O tema desta edição da Revista Pessoas é «Aprender, Desaprender e Reaprender». Do ponto de vista da neurociência, o que permite que as pessoas e as organizações se mantenham genuinamente abertas à aprendizagem contínua e à transformação?

Existem várias características humanas que terão um papel importante na sobrevivência perante o avanço tecnológico avassalador. A primeira, talvez, seja a curiosidade. Uma pessoa curiosa recusa acomodar-se ao conforto da rotina e ao desespero da frustração. A segunda é a inteligência necessária para reconhecer o perigo e o fracasso. E a terceira, a coragem de dizer não perante o conforto e o conformismo.

Se pudesse deixar uma mensagem aos líderes que estão a moldar as organizações do futuro, qual seria a sua reflexão mais importante?

Seguir as sugestões indicadas na resposta número 4 e, também, resistir ao conforto do sucesso. Tomemos novamente o exemplo da IA. O sucesso da IA é evidente e merecemos desfrutá-lo e celebrá-lo. Contudo, a maioria dos grandes sucessos, sobretudo quando dizem respeito a novos avanços e desenvolvimentos, traz consigo problemas próprios — problemas que precisam de ser reconhecidos e, depois, enfrentados com coragem. A IA é atualmente uma maravilha, mas representa também um risco significativo para a humanidade, que importa reconhecer e enfrentar. Este tema é abordado no meu novo livro, *NATURAL INTELLIGENCE & THE LOGIC OF CONSCIOUSNESS*.

Existem várias características humanas que terão um papel importante na sobrevivência perante o avanço tecnológico avassalador. A primeira, talvez, seja a curiosidade. Uma pessoa curiosa recusa acomodar-se ao conforto da rotina e ao desespero da frustração.

O Erro de Descartes Porque Não Aprendemos Apenas com a Razão

Publicado em 1994, *O Erro de Descartes* transformou profundamente a forma como compreendemos a mente humana. Neste livro inovador, António Damásio desafia a visão tradicional que separa razão e emoção, demonstrando que os processos emocionais são parte integrante da tomada de decisão, da aprendizagem e da adaptação ao meio. Através de casos clínicos e investigação neurocientífica, o autor mostra que indivíduos com capacidade lógica preservada, mas sem processamento emocional adequado, revelam sérias dificuldades em decidir e agir eficazmente.

Esta descoberta tem implicações profundas para a liderança e para as organizações. Durante décadas, o pensamento dominante valorizou a racionalidade como principal motor da gestão. Damásio demonstrou que as emoções não são um obstáculo ao pensamento racional; são, pelo contrário, um dos seus alicerces. São elas que atribuem significado às experiências, orientam prioridades, reforçam aprendizagens e sustentam a capacidade de mudança.

À luz do tema desta edição da Revista Pessoas, a mensagem mantém-se particularmente

atual. Aprender, desaprender e reaprender exige muito mais do que adquirir conhecimento. Exige capacidade de questionar convicções, lidar com a incerteza e construir novos significados. E esse processo é sempre simultaneamente cognitivo e emocional.

Talvez o maior ensinamento de *O Erro de Descartes* seja precisamente este: não aprendemos apenas através daquilo que sabemos, mas também através daquilo que sentimos.

Natural Intelligence & the Logic of Consciousness

O Que Nos Torna Verdadeiramente Humanos na Era da IA

No seu mais recente livro, *Natural Intelligence & the Logic of Consciousness*, António Damásio propõe uma nova abordagem para uma das questões mais fascinantes da ciência: a origem da consciência. Reunindo décadas de investigação em neurociência, biologia e filosofia, o autor defende que a consciência não emerge apenas das capacidades cognitivas superiores, mas encontra as suas raízes nos mecanismos biológicos fundamentais que permitem aos organismos manter a vida e adaptar-se ao seu ambiente.

Numa época em que a Inteligência Artificial ocupa um

lugar central no debate sobre o futuro do trabalho e das organizações, Damásio recorda-nos que existe uma diferença essencial entre Inteligência Artificial e inteligência humana. A consciência, os sentimentos, a subjetividade e a experiência vivida constituem elementos centrais da forma como os seres humanos interpretam o mundo, criam significado e constroem cultura.

A relevância desta reflexão para líderes e gestores é evidente. Se a evolução tecnológica continuará a automatizar tarefas e capacidades cognitivas, a vantagem humana residirá

cada vez mais naquilo que nos permite compreender contextos complexos, desenvolver empatia, exercer julgamento e aprender continuamente.

Neste sentido, o livro oferece uma perspetiva poderosa sobre o futuro da aprendizagem e da adaptabilidade humanas. Aprender, desaprender e reaprender não são apenas competências organizacionais; são expressões da própria consciência humana e da sua extraordinária capacidade de transformação.

António Damásio

António Damásio é reconhecido internacionalmente como um dos mais influentes neurocientistas da atualidade. Médico, investigador e autor, é Professor Universitário e Professor de Neurociência, Psicologia e Filosofia na *University of Southern California*, onde dirige o *Brain and Creativity Institute*. Ao longo de uma carreira de referência mundial, desenvolveu trabalho pioneiro sobre as relações entre cérebro, emoções, consciência e tomada de decisão.

As suas investigações contribuíram decisivamente para transformar a compreensão científica do papel dos sentimentos na vida humana, influenciando áreas tão diversas como a neurociência, a psicologia, a filosofia, a liderança e a gestão das organizações. É autor de várias obras de referência internacional, incluindo *O Erro*

de Descartes, *O Sentimento de Si*, *Ao Encontro de Espinosa* e, mais recentemente, *Natural Intelligence & the Logic of Consciousness*.

Ao longo do seu percurso recebeu inúmeras distinções internacionais, entre as quais o Prémio Príncipe das Astúrias para a Ciência e Tecnologia, o Prémio Pessoa e a Medalha Freud da Real Academia Holandesa das Ciências. O seu trabalho continua a influenciar investigadores, líderes e decisores em todo o mundo, contribuindo para uma compreensão mais profunda daquilo que significa ser humano.

Pela extensão e profundidade da sua obra, António Damásio é hoje amplamente considerado uma das vozes mais relevantes na reflexão sobre consciência, inteligência humana e futuro da nossa espécie.



o conhecimento já não é suficiente

Durante grande parte do século XX, o sucesso organizacional assentou numa premissa relativamente estável: adquirir conhecimento, acumular experiência e aperfeiçoar competências.

A aprendizagem era vista como um processo cumulativo e linear. O que era aprendido num determinado momento mantinha a sua relevância durante anos ou mesmo décadas.

Hoje, essa realidade alterou-se profundamente.

A aceleração tecnológica, a Inteligência Artificial, as transformações demográficas, a transição sustentável e a volatilidade económica estão a encurtar o ciclo de vida de muitas competências. Conhecimentos considerados essenciais há poucos anos podem tornar-se rapidamente insuficientes ou obsoletos. Em paralelo, surgem novas competências, novas profissões e novas formas de trabalhar a um ritmo cada vez mais rápido.

Neste contexto, aprender continua a ser fundamental, mas já não basta. A verdadeira

individual à adaptabilidade coletiva através de três perspectivas complementares. O primeiro artigo identifica as forças que estão a acelerar a obsolescência das competências e a tornar a aprendizagem contínua uma condição de empregabilidade e competitividade. O segundo analisa como os modelos de gestão de talento podem transformar essa exigência numa capacidade organizacional. O terceiro centra-se nas lideranças e nas condições humanas – humildade intelectual, segurança psicológica e sustentabilidade – que permitem aprender, desaprender e reaprender de forma continuada.

área de especialização e de a aperfeiçoar progressivamente.

Hoje, essa lógica está a ser profundamente alterada.

A aceleração tecnológica, a Inteligência Artificial, a transformação dos modelos de negócio, a transição climática e as mudanças demográficas estão a redefinir a forma como trabalhamos, as competências que utilizamos e o valor que criamos. Em muitas organizações, esta evolução ocorre já a um ritmo superior ao dos ciclos tradicionais de formação e desenvolvimento.

Perante esta realidade, aprender continua a ser fundamental. Mas já não é suficiente.

A aceleração tecnológica, a Inteligência Artificial, a transformação dos modelos de negócio, a transição climática e as mudanças demográficas estão a redefinir a forma como trabalhamos, as competências que utilizamos e o valor que criamos.

vantagem competitiva reside cada vez mais na capacidade de questionar pressupostos, abandonar práticas ultrapassadas e desenvolver novas formas de pensar e agir.

Aprender, desaprender e reaprender deixaram de constituir apenas capacidades individuais associadas ao desenvolvimento profissional. Tornaram-se condições de adaptabilidade organizacional e fatores determinantes de competitividade.

Este dossier acompanha essa passagem da aprendizagem

Porque a questão central para pessoas e organizações já não é apenas quanto sabem. É sobretudo a sua capacidade para continuarem a aprender.

O fim da estabilidade das competências, porque aprender já não chega

Durante décadas, a carreira profissional foi construída sobre uma lógica relativamente simples: estudar, adquirir uma qualificação, acumular experiência e aprofundar conhecimentos ao longo do tempo. O sucesso dependia, em grande medida, da capacidade de dominar uma determinada

Uma nova competência torna-se crítica: a capacidade de aprender, desaprender e reaprender de forma contínua.

O conhecimento deixou de ter prazo indeterminado

O conceito de aprendizagem ao longo da vida não é novo. O que mudou foi a velocidade da mudança.

O relatório Future of Jobs Report 2025 (Relatório sobre o Futuro dos Empregos 2025), do Fórum Económico Mundial, identifica a evolução tecnológica, a Inteligência Artificial, a automação, a transição

sustentável e as transformações demográficas como alguns dos principais fatores que irão redefinir o mercado de trabalho até 2030. Segundo o estudo, **39% das competências essenciais dos trabalhadores deverão mudar até 2030 e 63% dos empregadores identificam as lacunas de competências como uma das principais barreiras à transformação das organizações.**

Esta realidade é igualmente analisada pela OCDE no âmbito do Programme on AI in Work, Innovation, Productivity and Skills (AI-WIPS) - Programa sobre Inteligência Artificial no Trabalho, Inovação, Produtividade e Competências. Publicações como Artificial Intelligence and the Changing Demand for Skills in the Labour Market e How is AI Changing the Way Workers Perform Their Jobs and the Skills They Require? (Como Está a Inteligência Artificial a Transformar a Forma como os Profissionais Desempenham o seu Trabalho e as Competências que Necessitam?) mostram que a Inteligência Artificial está a alterar as tarefas desempenhadas e as competências requeridas em múltiplas profissões, reforçando a necessidade de atualização regular ao longo da vida profissional.

O trabalho, as ferramentas e as competências estão a evoluir em simultâneo. O principal desafio

não reside apenas no surgimento de novas profissões, mas na transformação das funções que já existem e na forma como são desempenhadas.

A questão já não é se as funções vão evoluir.

A questão é a velocidade a que essa evolução está a acontecer.

A era da Inteligência Artificial está a acelerar a transformação

A Inteligência Artificial constitui atualmente um dos principais catalisadores desta mudança. Distingue-se pela amplitude das atividades que pode transformar, abrangendo funções operacionais, técnicas e administrativas, bem como tarefas associadas ao trabalho especializado e intensivo em conhecimento.

Nas organizações, a utilização de ferramentas de IA começa a tornar-se parte integrante do trabalho quotidiano, alterando a forma como se produz informação, se tomam decisões e se executam tarefas.

A IA está, assim, a acelerar a transformação do trabalho em duas frentes simultâneas: pela amplitude das funções que impacta e pela profundidade com que redefine processos, decisões e formas de criar valor.

Contudo, a sua adoção não elimina a necessidade de

competências humanas. Pelo contrário.

A investigação da OCDE indica que, nas ocupações mais expostas à Inteligência Artificial, as competências de gestão e de negócio continuam entre as mais procuradas. O relatório identifica também alterações na procura de competências emocionais, cognitivas e digitais, refletindo a transformação das tarefas e dos perfis profissionais.

À medida que aumenta a automação de tarefas repetitivas, ganham relevância capacidades humanas como o julgamento, o pensamento crítico, a criatividade, o relacionamento, a influência e a tomada de decisão em contextos ambíguos.

Paradoxalmente (ou talvez não!), quanto mais avançada se torna a tecnologia, mais importantes se tornam determinadas competências profundamente humanas.

A obsolescência das competências é um desafio estratégico

A rápida evolução tecnológica está a reduzir o ciclo de vida das competências.

Em muitos setores, os conhecimentos técnicos adquiridos há poucos anos já não são suficientes para responder às exigências atuais. Ferramentas, metodologias e processos são

constantemente atualizados, obrigando profissionais e organizações a reverem práticas anteriormente consideradas adequadas.

Este fenómeno é particularmente visível nas áreas digitais, mas não se limita a elas.

A crescente procura por competências relacionadas com sustentabilidade, transição energética, análise de dados, cibersegurança ou Inteligência Artificial demonstra que os desafios do futuro exigem combinações de competências cada vez mais diversificadas.

Ao mesmo tempo, fatores demográficos criam desafios adicionais. Em vários setores, o envelhecimento da força de trabalho e a saída de profissionais experientes encerram riscos significativos de perda de conhecimento crítico. A transferência de conhecimento passa, por isso, a ser uma preocupação estratégica e não apenas operacional.

As organizações que não forem capazes de antecipar estas mudanças poderão enfrentar dificuldades crescentes para responder às necessidades do negócio.

A escassez de talento é, acima de tudo, uma escassez de competências

Durante muitos anos, o debate centrou-se na chamada “guerra pelo talento”. Hoje, a discussão está progressivamente a deslocar-se para uma “guerra pelas competências”.

Em Portugal, o Portugal 2025 Digital Decade Country Report (Relatório Nacional de Portugal para a Década Digital 2025), da Comissão Europeia, assinala que a adoção de tecnologias digitais avançadas pelas empresas

permanece modesta, com progressos particularmente lentos na adoção da IA. O relatório identifica também lacunas nas competências digitais básicas, que continuam abaixo da média da União Europeia, sobretudo entre pessoas com níveis de escolaridade mais baixos e grupos etários mais elevados.

Por essa razão, cada vez mais empresas estão a substituir estratégias centradas exclusivamente na atração de talento por abordagens que privilegiam o desenvolvimento interno.

alinhadas com as prioridades do negócio.

A verdadeira questão já não é encontrar todas as competências no mercado.

É desenvolver a capacidade de as construir continuamente dentro da organização.

A aprendizagem contínua como fator de empregabilidade

Se para as organizações a aprendizagem é uma questão de competitividade, para os profissionais tornou-se uma questão de empregabilidade.

Nas organizações, a utilização de ferramentas de IA começa a tornar-se parte integrante do trabalho quotidiano, alterando a forma como se produz informação, se analisa conhecimento, se tomam decisões e se executam tarefas.

O desenvolvimento de novas competências para assumir funções diferentes, frequentemente designado por reskilling, e o aprofundamento de competências para responder à evolução da função atual, ou upskilling, deixaram de ser iniciativas pontuais de formação. Tornaram-se instrumentos de competitividade organizacional, apoiados por percursos estruturados de aprendizagem, pela identificação de competências críticas e pelo desenvolvimento de capacidades

A OCDE tem vindo a salientar que o acesso desigual a oportunidades de aprendizagem ao longo da vida pode aprofundar diferenças no mercado de trabalho. A participação regular em processos de aprendizagem e atualização de competências tende a reforçar a capacidade de adaptação a contextos de mudança e pode ampliar as oportunidades profissionais, embora os resultados dependam também de fatores económicos, sociais e organizacionais.

Mas a aprendizagem necessária hoje é diferente da aprendizagem tradicional. Não se trata apenas de frequentar cursos ou obter certificações. Trata-se de desenvolver uma capacidade permanente de adaptação, curiosidade e renovação de conhecimento.

Significa experimentar, questionar pressupostos, aprender com os pares, utilizar novas ferramentas, acompanhar tendências e estar disponível para abandonar práticas que deixaram de gerar valor.

Em suma, significa reconhecer que o desenvolvimento profissional deixou de ser uma fase da carreira e passou a ser uma condição permanente ao longo do percurso profissional.

Num mundo marcado pela Inteligência Artificial, pela transformação tecnológica e pela rápida evolução das competências, o verdadeiro diferencial passa pela capacidade de adaptação.

Aprender, mas desaprender também

Durante muito tempo acreditou-se que a vantagem competitiva estava associada à acumulação de conhecimento.

No contexto atual, essa visão torna-se insuficiente.

Num mundo marcado pela Inteligência Artificial, pela transformação tecnológica e pela rápida evolução das competências, o verdadeiro diferencial passa pela capacidade de adaptação. Aprender continua a ser importante. Mas é igualmente importante desaprender práticas ultrapassadas e reaprender novas formas de trabalhar, colaborar e criar valor.

O maior risco para profissionais e organizações não está apenas em deixar de aprender, mas em continuar a aplicar competências, modelos mentais e formas de trabalho concebidos para realidades que, entretanto, mudaram.

E é precisamente por isso que aprender, desaprender e reaprender está a emergir como a competência crítica das organizações do futuro.

Organizações que Aprendem

A aceleração da mudança está a reduzir a estabilidade das competências e a tornar a aprendizagem contínua uma necessidade estratégica. Assim, importa compreender como as organizações podem transformar essa necessidade numa capacidade concreta de gestão de talento.

Historicamente, os sistemas de Gestão de Pessoas foram concebidos para um contexto relativamente estável. As funções eram claramente definidas, as competências permaneciam

relevantes durante períodos prolongados e os percursos profissionais evoluíam de forma previsível. Os próprios modelos de formação refletiam esta lógica: aprendia-se antes de trabalhar e os conhecimentos eram atualizados pontualmente ao longo da carreira.

Hoje, o contexto é substancialmente diferente.

As competências evoluem mais rapidamente, as funções tornam-se mais fluidas e a capacidade de adaptação assume uma importância crescente. Neste cenário, **as organizações enfrentam um desafio crítico: deixar de encarar a aprendizagem como uma atividade isolada e passar a tratá-la como uma capacidade organizacional estratégica.**

Da gestão de cargos à gestão de competências

Uma das transformações mais relevantes dos últimos anos é a progressiva evolução de modelos centrados em cargos para abordagens centradas em competências.

Tradicionalmente, as organizações estruturavam os seus processos de recrutamento, desenvolvimento, mobilidade e progressão com base em descrições de funções relativamente rígidas. O foco estava na posição ocupada e não necessariamente nas capacidades individuais de cada profissional.

Contudo, à medida que as necessidades do negócio se tornam mais dinâmicas, esta lógica revela limitações crescentes.

Relatórios do Fórum Económico Mundial e da OCDE têm analisado a rápida transformação das competências requeridas e a dificuldade de encontrar, no

Num contexto em que as competências se tornam obsoletas cada vez mais depressa, a capacidade de identificar, desenvolver e mobilizar talento internamente pode revelar-se uma vantagem competitiva significativa.

mercado, todos os perfis de que as organizações necessitam. Este contexto tem contribuído para uma maior atenção a abordagens de gestão centradas em competências.

Esta mudança permite responder de forma mais eficaz a vários desafios contemporâneos.

Em primeiro lugar, facilita a mobilidade interna, permitindo que profissionais participem em projetos, funções ou desafios alinhados com as suas competências e potencial de desenvolvimento.

Em segundo lugar, favorece estratégias de reskilling e upskilling mais direcionadas, permitindo identificar lacunas críticas de competências e investir em percursos de desenvolvimento alinhados com as prioridades do negócio.

Por fim, contribui para uma maior agilidade organizacional, permitindo responder com maior rapidez às mudanças do mercado.

Num contexto em que as competências se tornam obsoletas cada vez mais depressa, a capacidade de identificar, desenvolver e mobilizar talento internamente pode revelar-se uma vantagem competitiva significativa.

Aprender deixa de ser um evento para passar a ser um processo

Outra transformação relevante diz respeito à própria natureza da aprendizagem.

Durante muitos anos, a aprendizagem organizacional esteve fortemente associada à formação formal: cursos presenciais, programas estruturados, academias corporativas ou certificações técnicas.

Embora estes mecanismos continuem a desempenhar um papel importante, são hoje insuficientes para acompanhar a velocidade da mudança.

O conceito de Learning in the Flow of Work, associado ao trabalho de Josh Bersin, traduz esta evolução ao integrar a aprendizagem no próprio contexto de trabalho, em vez de a limitar a momentos formais e previamente definidos.

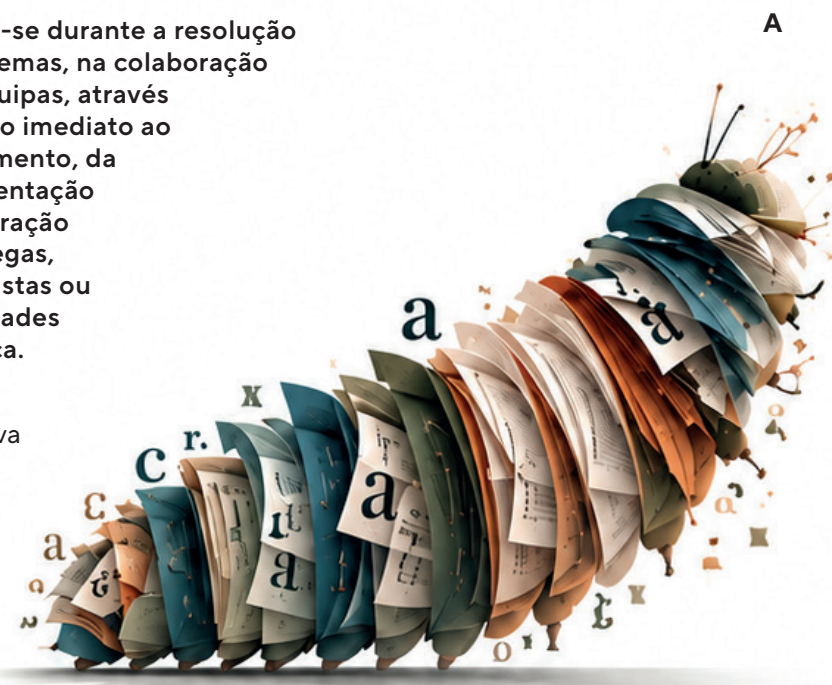
Aprende-se durante a resolução de problemas, na colaboração entre equipas, através do acesso imediato ao conhecimento, da experimentação e da interação com colegas, especialistas ou comunidades de prática.

Esta perspetiva encontra um

antecedente no modelo 70-20-10, desenvolvido a partir da investigação Lessons of Experience, do Center for Creative Leadership, sobre a aprendizagem e o desenvolvimento de líderes. Mais do que uma distribuição rígida ou universal, o modelo chama a atenção para a importância combinada de experiências desafiantes, relações de desenvolvimento e formação formal.

O que mudou foi a escala e a urgência com que esta aprendizagem precisa de ocorrer.

Neste contexto, algumas organizações estão a desenvolver ecossistemas de aprendizagem contínua que procuram disponibilizar conhecimento, experiências e oportunidades de desenvolvimento de forma mais regular e integrada.



Inteligência Artificial como acelerador da aprendizagem

Se uma das principais causas da transformação do trabalho é a Inteligência Artificial, é também verdade que esta tecnologia está a emergir como um dos maiores aceleradores da aprendizagem.

Os estudos da OCDE têm vindo a demonstrar que a IA possui um potencial significativo para apoiar a identificação de lacunas de competências, personalizar conteúdos, recomendar percursos de desenvolvimento e adaptar experiências de aprendizagem às necessidades específicas de cada profissional. Com esta base, as organizações começam a utilizar assistentes inteligentes, plataformas adaptativas e ferramentas de apoio à decisão que facilitam o acesso ao conhecimento de forma integrada no trabalho diário.

A aprendizagem tende a tornar-se mais personalizada. Em vez de percursos uniformes para todos os trabalhadores, surgem experiências ajustadas ao perfil, função, aspirações e necessidades individuais de desenvolvimento.

Esta capacidade de personalização poderá contribuir significativamente para aumentar a eficácia da aprendizagem e acelerar processos de upskilling e reskilling, particularmente em áreas associadas à transformação digital e à adoção da Inteligência Artificial.

A tecnologia é um acelerador, mas, por si só, não resolve o problema. A aprendizagem continua a depender de fatores como motivação, curiosidade, capacidade de experimentação e cultura organizacional.

A cultura continua a ser o maior diferenciador

Por mais sofisticadas que sejam as plataformas tecnológicas ou os programas de desenvolvimento, a capacidade de aprendizagem organizacional depende, em larga medida, da cultura.

As organizações que aprendem distinguem-se sobretudo pelos comportamentos que promovem, mais do que pela sofisticação dos recursos de que dispõem.

Nestas organizações, a partilha de conhecimento, a curiosidade, a colaboração e a experimentação são incentivadas. O erro é analisado como fonte de aprendizagem, sem deixar de existir responsabilidade pelos resultados.

Neste contexto, comunidades de prática, programas de mentoria e coaching, mecanismos de

aprendizagem social e redes internas de especialistas ajudam a transformar conhecimento individual em capacidade coletiva. A aprendizagem deixa, assim, de estar concentrada nos departamentos de formação e passa a distribuir-se por toda a organização.

O desenvolvimento de culturas orientadas para a aprendizagem é ainda mais relevante num contexto em que coexistem desafios adicionais, como a escassez de talento, o envelhecimento da população ativa e a necessidade de transferência de conhecimento crítico entre gerações.

A capacidade de preservar conhecimento, acelerar o desenvolvimento de novas competências e criar ambientes onde as pessoas aprendem continuamente torna-se um elemento central da sustentabilidade organizacional.

Construir organizações capazes de aprender

A transformação em curso obriga as organizações a repensar profundamente a forma como gerem talento.

Já não basta disponibilizar programas de formação ou promover iniciativas ocasionais de desenvolvimento. O desafio é mais ambicioso: construir sistemas, processos, culturas e lideranças capazes de sustentar a aprendizagem contínua.

Isto implica criar estruturas mais flexíveis, adotar abordagens centradas em competências, integrar a aprendizagem no trabalho quotidiano e utilizar a tecnologia como facilitador do desenvolvimento humano.

Mas implica, acima de tudo, reconhecer que a aprendizagem deixou de ser uma

responsabilidade exclusiva dos colaboradores. Passou a ser uma responsabilidade organizacional.

Num contexto de mudança permanente, a vantagem competitiva dependerá cada vez mais da capacidade coletiva para aprender com rapidez, mobilizar novas competências e transformar conhecimento em adaptação.

Liderar para Aprender O desafio humano da reaprendizagem permanente

A transformação do trabalho e das organizações está frequentemente associada a temas como tecnologia, Inteligência Artificial, automação ou novas competências. Contudo, no centro de todas estas mudanças permanece uma realidade inalterada: são as pessoas que aprendem, desaprendem, tomam decisões, colaboram, inovam e concretizam a transformação.

Abordámos a transformação das competências e a resposta dos sistemas de gestão de talento. Falta considerar a condição que permite que ambas se concretizem: a capacidade das pessoas e das equipas para rever pressupostos, experimentar novas práticas e aprender em conjunto. Essa dimensão é cultural, comportamental e depende, em larga medida, da forma como se lidera.

Num contexto em que o conhecimento envelhece rapidamente e a incerteza se tornou uma constante, o papel da liderança está a mudar. E talvez a mudança mais significativa seja esta: os líderes já não são chamados a ter todas as respostas. São chamados a criar condições para que as respostas possam emergir continuamente.



A capacidade de aprender, desaprender e reaprender tornou-se, assim, não apenas uma competência individual, mas uma característica essencial da liderança contemporânea.

O fim da liderança assente na certeza

Durante grande parte do século XX, a liderança foi associada à experiência acumulada, à autoridade formal e ao domínio técnico. Esperava-se que os líderes fossem aqueles que sabiam mais, decidiam mais depressa e forneciam direção num ambiente relativamente previsível.

Esse modelo foi eficaz num mundo mais estável, em que a experiência passada constituía um bom indicador para enfrentar o futuro. Mas, hoje, a realidade é diferente.

As organizações operam em contextos marcados

por mudanças tecnológicas aceleradas, novos modelos de negócio, transformações geopolíticas, escassez de talento e exigências crescentes de adaptação. O conhecimento adquirido no passado continua a ser relevante, mas já não oferece garantias suficientes para enfrentar desafios inéditos.

Neste contexto, surge uma nova exigência para a liderança: substituir a certeza pela aprendizagem.

Segundo diversos estudos internacionais conduzidos pela OCDE, pelo Fórum Económico Mundial e por centros de investigação em liderança, a capacidade de adaptação, flexibilidade cognitiva, curiosidade e aprendizagem contínua são hoje atributos associados às lideranças mais eficazes.

A autoridade do líder já não resulta apenas daquilo que sabe.



Resulta, cada vez mais, da sua capacidade para continuar a aprender.

Humildade intelectual: a competência silenciosa da nova liderança

Uma das características mais distintivas das lideranças contemporâneas é a chamada humildade intelectual.

Apesar de frequentemente associada a contextos académicos, esta competência assume hoje uma relevância crescente no mundo organizacional. Consiste na capacidade de reconhecer os

limites do próprio conhecimento, questionar pressupostos e estar disponível para reconsiderar ideias anteriormente consideradas certas.

Trata-se, no fundo, da predisposição para desaprender.

Este aspeto é particularmente relevante numa época em que o risco não está apenas na falta de conhecimento, mas também no excesso de confiança em modelos mentais que deixaram de refletir a realidade.

Os líderes enfrentam, atualmente, novos desafios para os quais não existem respostas pré-definidas.

O impacto da Inteligência Artificial, a redefinição das profissões, as alterações nas expectativas dos colaboradores ou a gestão de equipas multigeracionais exigem uma capacidade constante de revisão de pressupostos.

Por esta razão, cresce a valorização de líderes que demonstram curiosidade, questionam as suas próprias conclusões e permanecem disponíveis para aprender com diferentes perspetivas.

Num mundo em transformação contínua, a humildade intelectual deixa de ser um traço desejável para se tornar uma vantagem estratégica.

Segurança psicológica: a condição para que a aprendizagem aconteça

Aprender exige experimentar e, por isso, aceitar a incerteza, o risco e a possibilidade de errar.

É precisamente por isso que a segurança psicológica se tornou um dos conceitos mais relevantes das últimas duas décadas no domínio da liderança e da gestão de equipas.

Desenvolvido e investigado por Amy Edmondson, da Harvard Business School, no contexto das equipas, o conceito refere-se à crença partilhada de que é seguro assumir riscos interpessoais, como expressar ideias, fazer perguntas, admitir erros ou desafiar opiniões, sem receio de punição ou humilhação.

A relação entre segurança psicológica e aprendizagem é direta.

As pessoas dificilmente assumem novos desafios, experimentam abordagens diferentes ou admitem não saber alguma coisa

quando receiam ser julgadas por isso.

Numa era marcada pela reaprendizagem permanente, as equipas necessitam de ambientes onde a curiosidade seja encorajada, a dúvida seja legítima e o erro seja tratado como uma oportunidade de desenvolvimento.

Isto não significa, obviamente, tolerar a ausência de responsabilidade ou menor exigência de desempenho. Significa reconhecer que a inovação e a aprendizagem dependem da capacidade de explorar o desconhecido.

Porque explorar o desconhecido envolve, inevitavelmente, tentativa, ajustamento e aprendizagem.

Liderar equipas que aprendem

Ao mesmo tempo que o trabalho se torna mais complexo, as equipas tornam-se mais diversas.

Em muitas organizações coexistem atualmente várias gerações, diferentes experiências profissionais, novos modelos de trabalho e expectativas distintas relativamente à carreira, ao desenvolvimento e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Neste contexto, os líderes assumem um papel cada vez mais relevante como facilitadores da aprendizagem. Mais do que transmitir conhecimento, são chamados a criar condições para que o conhecimento circule.

Isso implica promover colaboração, estimular a partilha de experiências, valorizar a diversidade de perspetivas e criar espaços para reflexão e desenvolvimento.

Programas de mentoria, coaching, comunidades de prática e aprendizagem

colaborativa têm vindo a ganhar relevância precisamente porque reconhecem uma realidade fundamental: grande parte da aprendizagem acontece através da interação com os outros.

O papel da liderança passa, assim, por ajudar as equipas a funcionar como comunidades de aprendizagem, capazes de combinar execução, reflexão, partilha de conhecimento e melhoria contínua.

Aprender sem esgotar

Existe, contudo, um tema que tende a receber menos atenção neste debate.

A aprendizagem contínua não deve transformar-se numa fonte adicional de pressão. A velocidade da mudança cria oportunidades, mas exige também atenção à capacidade das pessoas para absorver novas ferramentas, processos e competências sem comprometer o seu bem-estar.

A investigação de Jeremy Bernerth, H. Jack Walker e Stanley Harris designa por “fadiga da mudança” o cansaço associado à exposição repetida a processos de mudança organizacional. A acumulação de iniciativas, novos processos e diferentes exigências pode contribuir para exaustão e reduzir a capacidade de adaptação das pessoas.

A Inteligência Artificial veio acelerar ainda mais esta perceção.

Todos os dias surgem novas aplicações, novas funcionalidades e novas oportunidades de utilização. Para muitos profissionais, a necessidade de atualização constante pode gerar sentimento de insuficiência ou ansiedade relativamente à própria capacidade de acompanhar a mudança.

As lideranças têm aqui uma responsabilidade crítica. A promoção da aprendizagem não pode ser confundida com uma pressão permanente para fazer mais, mais depressa e em menos tempo.

Pelo contrário, deve ser enquadrada numa lógica de desenvolvimento sustentável.

As organizações mais eficazes serão aquelas que conseguirem equilibrar adaptação e bem-estar, evolução e estabilidade, desempenho e desenvolvimento.

Porque a capacidade de aprender depende também da disponibilidade cognitiva e emocional das pessoas.

Um novo contrato entre pessoas e organizações

A transformação do trabalho está igualmente a redefinir a relação entre organizações e colaboradores.

Durante muito tempo, o contrato implícito baseava-se numa lógica relativamente simples: as organizações ofereciam estabilidade e progressão previsível; os colaboradores ofereciam compromisso, conhecimento e desempenho.

Essa relação está a evoluir.

Num mercado de trabalho caracterizado pela rápida evolução das competências, nenhuma organização pode garantir estabilidade absoluta. Da mesma forma, nenhum profissional pode assumir que os conhecimentos atuais serão suficientes para toda a sua carreira.

Surge assim um novo contrato.

As organizações comprometem-se a proporcionar oportunidades de aprendizagem, desenvolvimento e crescimento profissional.

As pessoas comprometem-se a manter uma atitude de curiosidade, adaptação e aprendizagem contínua.

Trata-se de uma responsabilidade partilhada.

E, talvez por isso, mais exigente para ambas as partes.

Liderar para um futuro que ainda está a ser construído

A liderança sempre enfrentou desafios. Mas poucos períodos exigiram uma capacidade tão elevada de adaptação como aquele que atualmente atravessamos.

A aceleração tecnológica, a Inteligência Artificial, a transformação das competências e a crescente complexidade dos contextos organizacionais apresentam uma realidade clara: ninguém possui hoje todas as respostas para os desafios de amanhã.

Neste contexto, a liderança deixa de estar centrada na previsibilidade e passa a estar centrada na aprendizagem.

Os líderes mais relevantes não

serão necessariamente aqueles que acumulam mais conhecimento ou experiência. Serão aqueles que permanecem disponíveis para aprender, que criam ambientes seguros para a experimentação, que valorizam a curiosidade e que ajudam as suas equipas a navegar a incerteza com confiança.

Porque, no final, as organizações do futuro serão construídas por pessoas capazes de aprender, desaprender e reaprender.

E isso começa, inevitavelmente, pela forma como escolhemos liderar.

Da aprendizagem à adaptabilidade

A aprendizagem sempre desempenhou um papel central na evolução das sociedades e das organizações. O que mudou foi a velocidade com que o conhecimento perde atualidade, as competências se transformam e as respostas de pessoas, organizações e lideranças precisam de evoluir.

Num contexto marcado pela inteligência artificial, pela transformação tecnológica e pela crescente complexidade

dos desafios económicos, sociais e ambientais, a capacidade de adaptação torna-se mais importante do que a acumulação de conhecimento. As organizações são hoje chamadas a repensar não apenas o que as pessoas precisam de aprender, mas também aquilo que precisam de desaprender para criar espaço para novas competências, novas práticas e novas formas de gerar valor. Esta realidade exige sistemas de desenvolvimento mais ágeis, culturas que encorajem a curiosidade e a experimentação e lideranças capazes de transformar a incerteza em oportunidade de crescimento.

Mais do que uma tendência de gestão, aprender, desaprender e reaprender afirma-se como uma competência estrutural para o século XXI.

Num mundo em transformação contínua, a vantagem competitiva mais duradoura não reside apenas no conhecimento disponível em cada momento, mas na capacidade coletiva para o rever, renovar e aplicar perante desafios ainda desconhecidos.

Referências

A reflexão apresentada neste dossier baseou-se em estudos, relatórios e obras de referência sobre competências, aprendizagem, liderança e futuro do trabalho:

World Economic Forum (2025), The Future of Jobs Report 2025

OECD (2025), OECD Skills Outlook 2025: Building the Skills of the 21st Century for All

OECD, Programme on AI in Work, Innovation, Productivity and Skills (AI-WIPS), incluindo Artificial Intelligence and the Changing Demand for Skills in the Labour Market e How Is AI Changing the Way Workers Perform Their Jobs and the Skills They Require?

Comissão Europeia (2025), Portugal 2025 Digital Decade Country Report

EY (2025), Work Reimagined Survey 2025

Center for Creative Leadership, investigação Lessons of Experience e modelo 70-20-10

Josh Bersin (2018), A New Paradigm for Corporate Training: Learning in the Flow of Work

Amy C. Edmondson (1999), "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", e (2018), The Fearless Organization

Peter M. Senge (1990; edição revista de 2006), The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization

Carol S. Dweck (2006), Mindset: The New Psychology of Success

Jeremy B. Bernerth, H. Jack Walker e Stanley G. Harris (2011), "Change Fatigue: Development and Initial Validation of a New Measure"

Alvin Toffler (1970), Future Shock



REDE EXCLUSIVA
Profissionais de RH do setor privado, público, social e da academia



FORMAÇÃO PROFISSIONAL



RECURSOS ONLINE



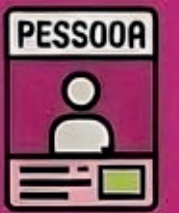
FAÇA-SE SÓCIO



apg.pt/associar



EVENTOS DE REFERÊNCIA
DESTAQUE: IPC - International People Congress 2026



Receba a REVISTA "PESSOAS"



BENEFÍCIOS ESPECIAIS

o futuro pertence a quem sabe mudar de ideia

Durante muito tempo, aprender significava acumular conhecimento. Hoje, num contexto marcado pela Inteligência Artificial, por novas formas de trabalho e por mudanças rápidas, aprender exige algo mais difícil: questionar o que já sabemos, abandonar práticas que deixaram de fazer sentido e construir respostas adequadas à realidade.

Aprender, desaprender e reaprender não são etapas isoladas. São partes de um ciclo contínuo, que se tornou uma competência crítica para as organizações do futuro. Se aprender nos permite adquirir novas ferramentas, desaprender ajuda-nos a libertar-nos de hábitos, crenças e modelos que já não servem. Reaprender implica integrar o novo e transformar conhecimento em comportamentos concretos.

Entre os profissionais mais jovens, esta necessidade é particularmente visível. Entramos no mercado de trabalho com formação recente, familiaridade com a tecnologia e vontade de contribuir, mas rapidamente percebemos que temos muito para compreender sobre as pessoas e a cultura de cada organização. Ao mesmo tempo, trazemos perguntas importantes: porque continuamos a fazer desta forma? Este processo ainda acrescenta valor? Existe uma solução mais simples, inclusiva ou eficaz?

Estas perguntas não devem ser interpretadas como falta de respeito pela experiência. Pelo contrário, podem abrir espaço à evolução. As organizações ganham quando combinam o conhecimento das

gerações mais experientes com a curiosidade e as novas perspetivas de quem está a iniciar o seu percurso. O futuro não será construído por uma geração em substituição de outra, mas pela capacidade de todas aprenderem entre si.

Contudo, não basta pedir às pessoas que sejam flexíveis e estejam disponíveis para aprender. É necessário criar condições reais para isso. Uma cultura de aprendizagem exige tempo, confiança e segurança para experimentar. Exige lideranças que reconheçam que não têm todas as respostas, equipas onde fazer perguntas seja valorizado e ambientes em que o erro, quando responsável e analisado, possa ser fonte de melhoria e não apenas de penalização.

É aqui que a Gestão de Pessoas assume um papel decisivo. Mais do que disponibilizar formações, deve construir um ecossistema em que aprender faça parte do trabalho quotidiano. Isso passa por promover mobilidade interna, projetos entre áreas, mentoring e

reverse mentoring, comunidades de prática, feedback frequente e momentos de reflexão após cada projeto. Passa também por reconhecer competências adquiridas em contextos menos formais e valorizar não apenas o que cada pessoa sabe hoje, mas a sua vontade de evoluir.

Desaprender talvez seja a dimensão mais exigente deste processo. Obriga-nos a reconhecer que uma prática que funcionou no passado pode já não ser a melhor resposta. Nas organizações, significa rever processos burocráticos, modelos de liderança centralizados e ideias antigas sobre produtividade, carreira ou talento. Não se trata de apagar a história, mas de distinguir o que continua a gerar valor daquilo que mantemos apenas porque “sempre foi assim”.

não basta pedir às pessoas que sejam flexíveis e estejam disponíveis para aprender.

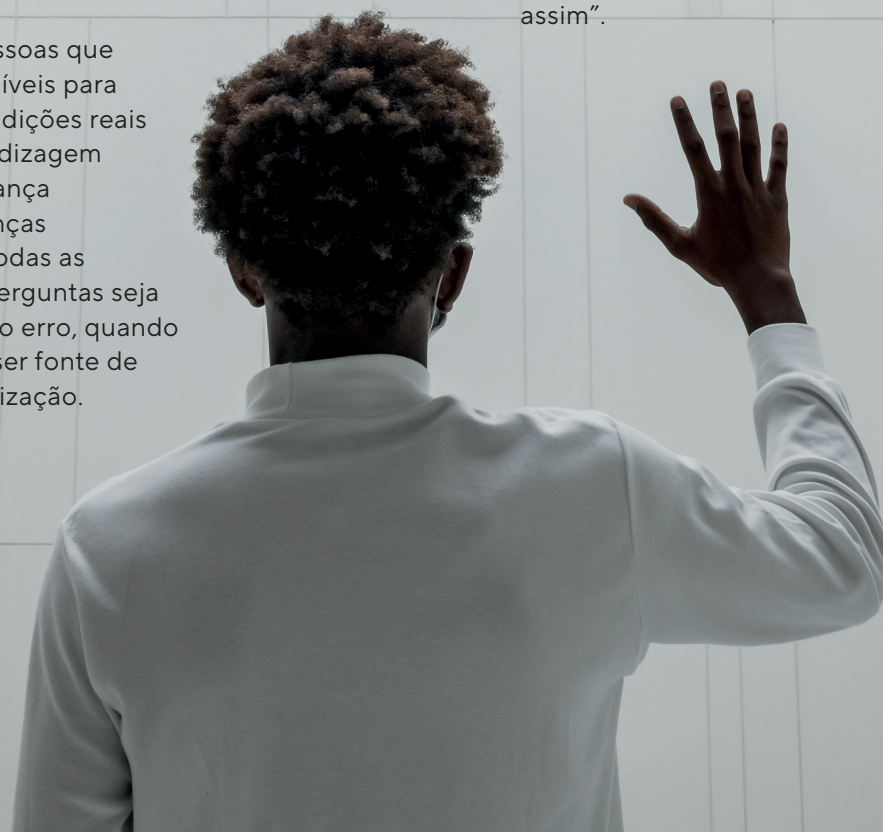
É necessário criar condições reais para isso. Uma cultura de aprendizagem exige tempo, confiança e segurança para experimentar.

Também a tecnologia torna esta reflexão urgente. A Inteligência Artificial está a alterar tarefas, profissões e formas de tomar decisões. A resposta não pode limitar-se a ensinar novas ferramentas. É necessário reaprender a trabalhar com elas, reforçando competências humanas como o pensamento crítico, a ética, a empatia, a criatividade e a colaboração. Quanto mais a tecnologia avança, mais importante se torna compreendermos o seu propósito e os seus limites.

Para os jovens profissionais, aprender continuamente já não é apenas uma vantagem competitiva; é uma condição para construir percursos sustentáveis. Para as organizações, é uma questão de sobrevivência. As que transformarem conhecimento em adaptação estarão

mais preparadas para inovar, atrair talento e responder a desafios que ainda nem conhecemos.

No futuro, a competência mais valiosa poderá não ser saber sempre a resposta certa. Será ter humildade para reconhecer quando uma resposta deixou de servir, coragem para abandonar e curiosidade para aprender de novo.



Entrevista com

mónica salazar

Diretora do CRPG

Incluir é também saber
manter o talento.

Sobre o CRPG

Centro de Reabilitação Profissional: Entidade de referência em Portugal na reabilitação e inclusão profissional, o CRPG apoia pessoas e organizações na gestão de incapacidades adquiridas, adaptação de postos de trabalho e retenção de talento. Através de uma abordagem técnica rigorosa, capacita empresas para transformarem a diversidade funcional numa oportunidade de valor e desempenho organizacional.

Muitas vezes, aquilo que
parece ser uma limitação
da pessoa é, na realidade,
uma inadequação do
contexto.

Liderança

Dirigir uma organização como o CRPG significa estar diariamente no encontro entre pessoas, organizações e situações de vida muitas vezes profundamente transformadoras. O que é que esta experiência lhe ensinou sobre liderança?

Dirigir o CRPG ensinou-me, antes de mais, que não podemos separar as pessoas das circunstâncias em que vivem e trabalham. Muitas vezes, aquilo que parece ser uma limitação da pessoa é, na realidade, uma inadequação do contexto, da organização do trabalho ou dos apoios disponíveis.

Também me ensinou muito sobre vulnerabilidade e resiliência. No CRPG acompanhamos pessoas que, por vezes de forma inesperada, veem a sua vida profissional profundamente alterada por uma doença ou um acidente. Isso obriga-nos a não dar nada por adquirido e a perceber que a capacidade de adaptação não é apenas uma característica individual: é também uma característica das organizações.

Para mim, liderar é muito isso: criar condições para que as pessoas possam continuar a contribuir, mesmo quando as circunstâncias mudam. E aceitar que a solução nem sempre está em pedir à pessoa que se adapte mais; muitas vezes, é a organização que tem de encontrar uma forma diferente de trabalhar.

O que ainda precisamos de aprender

Quando falamos de deficiência ou incapacidade no contexto profissional, o que considera que os gestores de pessoas ainda precisam de aprender — ou talvez de desaprender?

Ainda precisamos de deixar de olhar para a deficiência

**Uma pessoa
pode ter uma
incapacidade e
continuar a ser
um excelente
profissional, com
conhecimento,
experiência,
capacidade de
decisão e muito para
dar à organização.**

ou incapacidade como uma característica que define a pessoa profissionalmente.

Uma pessoa pode ter uma incapacidade e continuar a ser um excelente profissional, com conhecimento, experiência, capacidade de decisão e muito para dar à organização. E uma incapacidade adquirida pode acontecer a qualquer pessoa, em qualquer momento da sua vida profissional. Esta ideia é importante porque muda a pergunta: em vez de “o que é que esta pessoa já não consegue fazer?”, devemos perguntar “o que é que continua a conseguir fazer e de que condições precisa para o fazer bem?”.

Por outro lado, há um mito urgente a desaprender: a ideia de que tratar todos exatamente da mesma forma é necessariamente tratar todos de forma justa. Por vezes, a igualdade exige precisamente alguma adaptação.

Os gestores de pessoas têm aqui um papel fundamental: perceber que flexibilidade, adaptação e personalização não são privilégios. São instrumentos de gestão que podem permitir preservar talento, conhecimento e experiência dentro da organização.

Incapacidade adquirida

Uma pessoa pode ser hoje um profissional plenamente ativo e amanhã, por doença ou acidente, ver alterada a sua capacidade para desempenhar a função. As organizações portuguesas estão preparadas para gerir esta realidade?

Diria que estamos mais preparados do que estávamos, mas ainda existe um caminho importante a fazer. Muitas organizações sabem responder quando a situação acontece, mas poucas têm verdadeiramente incorporada uma lógica de gestão

do regresso ao trabalho após ausência prolongada.

E este é um ponto essencial. Quando uma pessoa regressa depois de uma doença ou de um acidente, não estamos simplesmente perante o fim de uma ausência. Podemos estar perante uma nova realidade profissional que exige algum planeamento.

É importante começar cedo, sempre que possível, e não esperar pelo primeiro dia de regresso para perceber o que será necessário. Isso implica diálogo com a pessoa, conhecimento das exigências reais da função e capacidade para equacionar adaptações.

Também é importante retirar algum dramatismo à situação. Nem sempre é necessário mudar radicalmente a função. Às vezes, pequenas alterações no posto

de trabalho, nos equipamentos, na organização das tarefas, nos horários ou na forma de trabalhar fazem uma diferença enorme.

A gestão do regresso ao trabalho deveria ser vista como uma dimensão normal da gestão de pessoas e não como uma situação excecional.

As decisões dos Recursos Humanos

Perante um trabalhador que regressa após uma doença ou acidente com novas limitações, quais são as decisões que os gestores de pessoas deveriam tomar — e quais são os erros que mais frequentemente observa?

A primeira decisão deve ser não partir do pressuposto de que a pessoa deixou de conseguir desempenhar a sua função. É preciso perceber o que mudou, o que se mantém e o que pode ser adaptado.

DECISÕES CERTAS:

- **falar com a pessoa e envolvê-la na procura da solução;**
- **analisar as exigências concretas da função, e não apenas o diagnóstico ou a incapacidade;**
- **avaliar adaptações do posto, dos equipamentos, das tarefas ou da organização do trabalho;**
- **envolver a chefia direta e, quando necessário, recorrer a conhecimento especializado;**
- **acompanhar o regresso, em vez de considerar que o processo termina no dia em que a pessoa volta ao trabalho.**

ERROS FREQUENTES:

- **decidir pela pessoa o que ela já não pode fazer;**
- **confundir incapacidade com falta de competência ou de produtividade;**
- **adotar uma atitude excessivamente protetora que acaba por afastar a pessoa das suas responsabilidades;**
- **esperar que a situação se resolva espontaneamente;**
- **concentrar toda a atenção na limitação e esquecer a experiência, o conhecimento e o contributo que a pessoa já trouxe à organização.**

Um recrutamento verdadeiramente inclusivo começa por uma pergunta simples: o que é realmente necessário para desempenhar esta função?

Um processo de recrutamento pode excluir antes mesmo de a organização conhecer verdadeiramente o candidato.

Isso pode acontecer através de requisitos que não são essenciais para o desempenho da função, de plataformas digitais pouco acessíveis, de anúncios demasiado rígidos ou de processos de seleção desenhados para um único perfil de candidato.

Também pode acontecer na entrevista. Se avaliarmos sobretudo a capacidade de responder rapidamente, de comunicar de determinada forma ou de executar uma tarefa de determinada maneira, podemos estar a medir características que não correspondem necessariamente à competência que procuramos.

Um recrutamento verdadeiramente inclusivo começa por uma pergunta simples: o que é realmente necessário para desempenhar esta função?

A partir daí, é possível distinguir os requisitos essenciais dos que são apenas hábitos ou convenções do processo de recrutamento.

E, quando necessário, fazer adaptações razoáveis nas diferentes etapas da seleção.

Inclusão não significa baixar a exigência. Significa garantir que estamos a avaliar a competência certa e que não estamos, sem perceber, a eliminar talento por razões que nada têm a ver com o desempenho da função.

O papel das lideranças

Uma política de inclusão pode existir no papel e falhar na equipa. Que papel têm as chefias diretas na integração, manutenção e desenvolvimento profissional de pessoas com deficiência ou incapacidade?

É a chefia direta que, no dia a dia, transforma uma política de inclusão numa experiência concreta para a pessoa.

Podemos ter boas políticas, procedimentos e declarações de princípios, mas é na equipa que se percebe se a pessoa é verdadeiramente integrada, se lhe são dadas oportunidades, se as suas competências são reconhecidas e se existe espaço para falar sobre dificuldades e encontrar soluções.

Por isso, as chefias precisam de mais do que orientações. Precisam de saber como abordar estas situações, como conversar com o trabalhador, como gerir expectativas da equipa e como distinguir uma dificuldade real de um preconceito ou de uma ideia pré-concebida.

Quando deve uma organização procurar o CRPG?

Em que situações gostaria que um Diretor de Pessoas pensasse espontaneamente: “Aqui, o CRPG pode ajudar-nos”?

Por exemplo, quando tem um trabalhador que vai regressar depois de uma doença ou acidente e não sabe como preparar esse regresso. Quando existe uma pessoa competente que está a ter dificuldades em manter a sua função e a organização não sabe que adaptações podem ser feitas. Ou quando é necessário repensar um posto de trabalho, avaliar capacidades funcionais ou encontrar uma solução que permita manter a pessoa profissionalmente ativa.

Mas não apenas nessas situações.

O CRPG pode também apoiar organizações na prevenção, na preparação das chefias e das equipas, na acessibilidade, na gestão da incapacidade e na construção de ambientes de trabalho mais inclusivos.

O mais importante é perceber que não é necessário esperar por uma situação limite para procurar ajuda. Muitas vezes, uma intervenção atempada permite encontrar soluções muito mais simples.

A ligação entre a APG e o CRPG

A APG integra hoje os órgãos sociais do CRPG. Que oportunidade representa esta proximidade entre quem trabalha a reabilitação e a inclusão profissional e a comunidade dos gestores de pessoas? O que gostaria que esta relação permitisse transformar nas organizações portuguesas?

Vejo esta proximidade como uma oportunidade muito concreta para aproximar dois conhecimentos que precisam um do outro.

O CRPG tem uma experiência muito particular na reabilitação e na inclusão profissional de pessoas com deficiências e incapacidades. A APG está próxima de quem, nas organizações, toma decisões sobre pessoas, cultura, talento e desenvolvimento.

Essa ligação permite levar esta discussão para um espaço onde ela pode ter impacto muito real: o das decisões quotidianas das organizações.

Gostaria que esta relação ajudasse a colocar a incapacidade adquirida, a manutenção do talento e o regresso ao trabalho mais claramente na agenda da Gestão de Pessoas. E que ajudasse também a desmistificar algumas ideias: falar de inclusão não tem de significar falar apenas de obrigação legal ou responsabilidade social.

Pode significar falar de talento, de conhecimento que queremos preservar, de pessoas que queremos manter e de organizações que sabem adaptar-se quando a realidade muda.

as chefias precisam de mais do que orientações. Precisam de saber como abordar estas situações, como conversar com o trabalhador, como gerir expectativas da equipa e como distinguir uma dificuldade real de um preconceito ou de uma ideia pré-concebida.

Uma decisão para a agenda dos gestores de pessoas

Se pudesse deixar uma única decisão na agenda dos Diretores de Pessoas que vão ler esta entrevista, qual seria?

A decisão de auditar e estruturar o processo interno de regresso ao trabalho e gestão das incapacidades adquiridas.

Definam hoje como a vossa organização vai agir amanhã quando um dos vossos profissionais enfrentar uma limitação de saúde. Não esperem pela crise para agir. Decidam olhar para a inclusão não como um tema à parte, mas como uma dimensão estrutural da vossa estratégia de retenção de talento e de responsabilidade com as vossas pessoas.

iscte

BUSINESS
SCHOOL

FT EUROPEAN
BUSINESS SCHOOLS
2025 RANKING

44
in Europe

FT MASTERS IN
FINANCE
2026 RANKING

47
in the World

FT MASTERS IN
MANAGEMENT
2026 RANKING

62
in the World



**Abrimos
novos mundos
ao mundo.**

IPC 2026 depois da abundância: escassez, desequilíbrios e futuro do trabalho

O IPC 2026 parte dos múltiplos fenómenos de escassez que marcam o nosso tempo para interrogar os desequilíbrios estruturais do trabalho e a capacidade coletiva para mobilizar o talento disponível.

O fim da abundância
Durante décadas, habituámo-nos a agir como se alguns recursos essenciais estivessem sempre disponíveis: matérias-primas e energia, tempo para nos adaptarmos, atenção para compreendermos, instituições capazes de mediar interesses e, no mundo do trabalho, pessoas em número suficiente e com as competências pretendidas. Essa abundância nunca foi universal, nem os seus custos foram igualmente repartidos. Foi uma abundância relativa, sustentada por condições demográficas, económicas e sociais que hoje estão a alterar-se – e, em alguns casos, pela transferência dos seus custos para outros grupos, territórios ou gerações.

A escassez tornou-se, por isso, uma das marcas do nosso tempo.

Escasseiam recursos, tempo, atenção, confiança, vínculos e capacidade de coordenação. No trabalho, a manifestação mais visível é a dificuldade em encontrar as pessoas e as competências necessárias. Mas falar simplesmente em “escassez de talento” pode ocultar mais do que revela. O problema não reside apenas no número de pessoas disponíveis. Resulta também dos desajustamentos entre qualificações e necessidades, da evolução demográfica, da exclusão ou subutilização de segmentos da população, da erosão das competências e de modelos de trabalho que afastam talento que poderia ser mobilizado.

A escassez tornou-se, por isso, uma das marcas do nosso tempo. Escasseiam recursos, tempo, atenção, confiança,

vínculos e capacidade de coordenação. No trabalho, a sua manifestação mais visível é a dificuldade em encontrar pessoas e competências. Mas estaremos apenas perante falta de talento – ou também perante a incapacidade de desenvolver e mobilizar melhor o talento disponível? A evolução demográfica é parte do problema, mas este resulta igualmente de desajustamentos entre qualificações e necessidades, da exclusão ou subutilização de segmentos da população, da erosão das competências e de modelos de trabalho que afastam pessoas que poderiam contribuir.

São estes desequilíbrios estruturais – e as respostas que exigem – que iremos debater no International People Congress 2026. Nesta edição, o IPC

assume, pela primeira vez, o formato de congresso, articulando investigação científica, experiência organizacional e reflexão sobre políticas públicas em torno de uma questão central: como governar pessoas num contexto em que a escassez já não pode ser tratada como um fenómeno pontual, nem resolvida apenas através do recrutamento?

Quando vários equilíbrios se desfazem
A escassez que hoje atravessa o mundo do trabalho resulta da convergência entre o envelhecimento da população,

a transformação tecnológica, a instabilidade geopolítica e a evolução das expectativas das pessoas quanto ao lugar do trabalho nas suas vidas. Da interação entre estas mudanças resultam desajustamentos entre as pessoas disponíveis e as competências procuradas; entre o lugar onde o talento se encontra e aquele onde é necessário; entre o que as organizações oferecem e aquilo que diferentes gerações e fases da vida exigem; e entre a velocidade da mudança e a capacidade de adaptação das instituições. Corrigi-los interpela as empresas, mas também os

mudanças resultam desajustamentos entre as pessoas disponíveis e as competências procuradas

sistemas de educação e formação, as políticas de emprego e migração e as escolhas coletivas sobre produtividade, carreiras e envelhecimento. Foi desta constatação que nasceu a arquitetura do IPC 2026.

Oito sessões, uma conversa
O programa central do IPC foi concebido como um percurso ao longo de dois dias. As suas oito sessões formam uma única conversa: partem do diagnóstico das mudanças em curso, avaliam as respostas disponíveis, exploram o redesenho do trabalho e das carreiras e culminam na discussão das condições necessárias para uma ação articulada.

IPC 2026
Como se formam os desequilíbrios estruturais



Movimento	Sessões	Finalidade
Compreender	1. Europa: passado, presente e futuro	Identificar os desequilíbrios que estão a transformar o trabalho
Avaliar respostas	2. IA, produtividade e trabalho humano	Analisar como respondem a tecnologia e a gestão
Redesenhar	3. Tendências emergentes na Gestão de Pessoas	
	4. Novos modelos de trabalho	Repensar a organização do trabalho e a mobilização do talento
	5. Sustentabilidade das carreiras	
	6. Migração e talento	
	7. Talento sénior e longevidade	
Articular	8. O futuro do trabalho que queremos construir	Integrar as perspetivas e discutir respostas coletivas

Três destas sessões serão enquadradas por keynote speakers ligados a instituições académicas nacionais e internacionais, que abordarão as transformações económicas e demográficas, as tendências emergentes na Gestão de Pessoas e a sustentabilidade das carreiras.

Cada sessão será orientada por uma pergunta central e combinará intervenções de especialistas com perspetivas provenientes da liderança empresarial e de outros setores. Mais do que reunir diagnósticos, o programa pretende confrontar diferentes leituras do problema e aproximar conhecimento, decisão e capacidade de ação.

Ciência em diálogo com a prática
A componente científica constitui uma das principais novidades do IPC 2026. Das propostas submetidas, a Comissão Científica selecionou 28 comunicações, posteriormente organizadas em sete painéis temáticos de quatro trabalhos cada, a que se juntará a exposição de vários posters científicos. Os painéis decorrerão em paralelo com o programa central e permitirão conhecer investigação recente sobre

diferentes dimensões do trabalho e da Gestão de Pessoas.

O objetivo, porém, não é criar dois congressos separados – um académico e outro empresarial. As comunicações serão apresentadas em sessões moderadas e comentadas por gestores convidados, promovendo o confronto entre resultados de investigação e experiência organizacional. A mesma lógica atravessa o programa central, que reúne especialistas, líderes empresariais e representantes de outros setores em torno de problemas comuns.

O IPC procura, assim, aproximar dois mundos que se observam frequentemente à distância: a investigação, que ajuda a formular melhores perguntas e a avaliar evidência, e a prática, onde as respostas são testadas nas condições, imperfeitas e pouco laboratoriais, da vida real.

Um desafio sistémico
Num contexto em que a abundância deixou de poder ser presumida, a resposta não pode limitar-se à disputa por um talento supostamente escasso. Exige rever os pressupostos da

Mais do que reunir diagnósticos, o programa pretende confrontar diferentes leituras do problema e aproximar conhecimento, decisão e capacidade de ação.

Gestão de Pessoas e desenhar organizações, carreiras e modelos de trabalho capazes de desenvolver, incluir e mobilizar melhor o talento disponível. É esta passagem de uma gestão reativa da escassez para uma governação mais sistémica e abrangente do trabalho que o IPC 2026 pretende colocar em debate.

IPC 2026 em números

Dias de congresso	2
Sessões do programa central	8
Comunicações científicas	28
Painéis científicos	7
Posters científicos	11
Horas de programação, incluindo sessões paralelas	45

INTERNATIONAL PEOPLE CONGRESS
IPC 2026
25 e 26 novembro | 2026
9h30-17h30
Iscte - Instituto Universitário de Lisboa
Av. das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa
INSCRIÇÕES EM
apg-ipcongress.com



Consulte o programa e faça a sua inscrição



FORMAÇÕES DE OUTUBRO

As melhores soluções de capacitação para gestores de pessoas, com preços especiais para associados da APG

- 02 OUT** Payroll 360º: Cálculo e Gestão Salarial
- 07 OUT** Da Formação ao Impacto: Avaliar Resultados
- 15-16 OUT** LinkedIn Recruiter: Recrutamento Avançado
- 23 OUT** Remuneração Estratégica
- 26-28 OUT** People Analytics, Decisão e IA em RH

SAIBA MAIS EM:
WWW.APG.PT

Como desaprender aquilo que nos tornou BEM-SUCEDIDOS?



Durante anos promovemos a ideia de organizações que aprendem, inspirados, entre outros, pelo trabalho de Peter Senge e pelo conceito de *learning organization*, popularizado em *A Quinta Disciplina*. Senge desafiou as organizações a desenvolverem continuamente a capacidade de aprender, questionar os seus modelos mentais e adaptar-se. Mais de três décadas depois, este conceito não perdeu atualidade.

Mas, hoje, aprender pode já não ser suficiente.

Num contexto em que tecnologias, modelos de negócio e formas de trabalhar se transformam rapidamente, o conhecimento que ontem constituiu uma vantagem pode tornar-se um obstáculo. As organizações precisam, por isso, não apenas de aprender, mas também de desaprender: questionar pressupostos e abandonar rotinas e práticas que foram bem-sucedidas no passado, mas deixaram de

responder à realidade. E precisam de reaprender, construindo novas respostas sem ficarem prisioneiras das anteriores.

Talvez seja este um dos maiores dilemas da liderança atual: como pode um líder pedir à organização que desaprenda aquilo que a tornou bem-sucedida, sem desvalorizar o conhecimento e a experiência que a fizeram chegar até ali?

Quando Satya Nadella assumiu a liderança da Microsoft, em 2014,

esta não era uma empresa em crise financeira. Pelo contrário, continuava extraordinariamente lucrativa. Mas o modelo de negócio que sustentara décadas de sucesso — assente no domínio do PC, do Windows e do software tradicional — estava a perder centralidade num mundo que se deslocava rapidamente para o *mobile* e para a *cloud*. A Microsoft ilustrava aquilo a que a literatura chama uma “armadilha da competência”: o sucesso passado tinha gerado rotinas e crenças sobre “a nossa forma de fazer as coisas”, acompanhadas por forte competição interna e uma cultura que privilegiava “ser a pessoa mais inteligente na sala”. O sucesso gera confiança; a confiança pode transformar-se em certeza; e a certeza, quando deixa de ser questionada, pode conduzir à rigidez.

Nadella iniciou um processo de *unlearning* no qual duas ideias foram determinantes: intenção e consistência.

Com intenção estratégica, começou por questionar deliberadamente a cultura e os comportamentos que contribuíam para a inércia da organização. A ambição era transformar uma cultura de *know-it-alls* numa cultura de *learn-it-alls*. Inspirado no conceito desenvolvido por Carol Dweck, o *growth mindset* foi uma das ideias que sustentou essa transformação.

A diferença é profunda. Numa cultura de *know-it-all*, não saber ameaça a competência e o estatuto. O erro tende a ser escondido, o feedback pode ser

**O sucesso
passado tinha
gerado rotinas e
crenças sobre “a
nossa forma de
fazer as coisas”,
acompanhadas
por forte
competição
interna e uma
cultura que
privilegiava “ser
a pessoa mais
inteligente na
sala”.**

interpretado como crítica e mudar de opinião como sinal de fraqueza. Numa cultura de *learn-it-all*, a curiosidade ganha espaço face à certeza. Não saber deixa de ser uma ameaça e pode tornar-se o ponto de partida para aprender.

Mas ter um *growth mindset* não é suficiente. Para experimentar, questionar práticas instaladas ou admitir um erro, é necessário sentir que é seguro fazê-lo. Enquanto o *growth mindset* cria a disposição para aprender, a segurança psicológica cria as condições para que essa disposição se

transforme em comportamento. Amy Edmondson define-a como a perceção de que é seguro assumir riscos interpessoais: fazer perguntas, pedir ajuda, discordar ou admitir um erro sem receio de humilhação ou punição. Segurança psicológica não significa, contudo, ausência de exigência ou desconforto. Significa criar um ambiente onde seja possível confrontar ideias, reconhecer erros e desafiar o status quo para aprender.

Se a intenção define a direção da mudança, a consistência exige que as práticas organizacionais deixem de reforçar os comportamentos que se pretende abandonar. Se queremos que as pessoas desaprendam comportamentos antigos, não podemos continuar a recompensá-las por esses mesmos comportamentos.

É aqui que a alteração do sistema de avaliação de desempenho da Microsoft ganha relevância. O *stack ranking* avaliava os colaboradores relativamente aos colegas, através de uma lógica de diferenciação forçada que contribuía para a competição entre pares — o meu sucesso podia depender do teu insucesso. Esta prática entrava em contradição com a colaboração necessária à cultura de inovação que Nadella pretendia construir. O modelo foi substituído por uma abordagem que reforçou o feedback, o desenvolvimento e a contribuição para o sucesso dos outros.

Aprender, desaprender e reaprender exigem, assim, intenção e consistência. Intenção para questionar deliberadamente aquilo

Quanto maior o sucesso passado, maior pode ser a tentação de transformar experiência em certeza.

que deixou de servir; consistência para alinhar cultura, liderança e práticas organizacionais com os novos comportamentos que se pretende construir.

Quanto maior o sucesso passado, maior pode ser a tentação de transformar experiência em certeza. Talvez um dos grandes desafios dos líderes do futuro seja precisamente resistir a essa tentação: preservar o conhecimento que continua a criar valor, ter a coragem de questionar aquilo que deixou de o fazer e construir organizações onde seja possível desaprender aquilo que, um dia, as tornou bem-sucedidas.



Real-Life Learning

Não é apenas um programa é uma experiência transformadora

Pós-Graduações Online

Outubro 2026

Last Call

Mestrados de 1 ano

_ Mestrado em Gestão Aplicada na Saúde

Novembro 2026 a Novembro 2027

Candidaturas 3ª Fase até 01.10

_ Mestrado em Gestão Aplicada
_ Mestrado em Digital Technologies for Business

Janeiro a Dezembro 2027

Candidaturas 3ª Fase até 02.11

Pós-Graduações

Janeiro 2027

1ª Fase até 25.10  **-15%**

- _ Analytics for Business
- _ Contabilidade e Finanças Aplicadas
- _ Controlo de Gestão e Execução da Estratégia
- _ Direção Comercial
- _ Gestão Fiscal
- _ Gestão e Marketing do Desporto
- _ Gestão para Profissionais da Saúde
- _ Marketing Digital com Inteligência Artificial

Online

Híbrido
Presencial



Consulte a nossa oferta formativa
+351 211 368 360

FOLLOW US



Acreditações, Afiliações e Rankings





Vozes de Sucesso

desafios estruturais na gestão de recursos humanos:

ATRAIR, MOTIVAR E RETER.

o contributo da aprendizagem individual e organizacional.

O contexto atual, marcado por elevada incerteza, transformação tecnológica e forte pressão competitiva, torna a Gestão de Recursos Humanos (GRH) particularmente complexa. Atrair, motivar e reter pessoas com as competências adequadas são processos interdependentes: investir num recrutamento sofisticado pouco resulta se as práticas

motivacionais não responderem às necessidades dos colaboradores, tal como bons salários e benefícios podem não ser suficientes para reter pessoas num clima organizacional percecionado como injusto ou sem perspetivas de evolução. A investigação confirma que falhas em qualquer destes processos aumentam custos e reduzem a capacidade organizacional.

A esta complexidade acrescem problemas demográficos, escassez de competências e crescente competição por profissionais qualificados. As diferentes gerações valorizam de forma distinta a remuneração, progressão, flexibilidade, modalidades de trabalho e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Assim, a relação organização-indivíduo assume natureza recíproca e sistémica.

Neste contexto, a GRH torna-se um fator crítico de vantagem competitiva, exigindo políticas e práticas integradas de atração, motivação e retenção, orientadas para a sustentabilidade, criação de valor partilhado, reputação organizacional e bem-estar. Estes três desafios devem ser entendidos como partes de um ciclo contínuo e integrado, alinhado com a estratégia organizacional e com as expectativas dos colaboradores.

A GRH confronta-se com uma profunda modificação estrutural com impacto nas atribuições da função RH e sua articulação com a estratégia organizacional. Esta modificação contribui também para conferir significado preciso ao termo estrutural que integra o título deste texto.

Como se articulam estes desafios com a aprendizagem individual e organizacional? Num tempo de mudança permanente é consensual a ideia de que a aprendizagem é condição de sobrevivência. Quer a aquisição e renovação

permanentes de conhecimento, competências e modelos mentais a nível individual quer a capacidade de a organização adquirir informação e de a transformar em conhecimento, know-how e aplicação prática, como sugerem Argyris & Schon, constituem o fio condutor que liga e alimenta os três desafios. A capacidade de aprender é o mecanismo que possibilita contrariar a obsolescência rápida das competências. Funcionando simultaneamente como causa e efeito, o processo de aprender alimenta uma relação simbiótica entre os três desafios em que o conhecimento gerado circula e alimenta a aprendizagem organizacional.

Atrair

Atrair talento qualificado pressupõe uma imagem credível do empregador e processos de recrutamento e seleção coerentes com os valores da organização. A gestão das diferentes expectativas geracionais como remuneração, desenvolvimento, feedback, equilíbrio trabalho-vida pessoal e modalidades de prestação e duração do trabalho é essencial para responder à escassez de profissionais e à elevada competição por talento.

A proposta de valor apresentada ao candidato deve ser consistente, diferenciadora e credível, sendo importante acompanhar a sua concretização através de métricas/KPIs, como o tempo médio de contratação ou o alinhamento com valores ESG. O processo de comunicação constitui, assim, um recurso estratégico para influenciar a decisão de aceitar uma oferta de trabalho.

A par da comunicação, também a perceção de aprendizagem contínua, associada ao desenvolvimento e evolução profissionais, atua como um poderoso íman de atração de talento. A proposta de valor apresentada ganha força ao incluir oportunidades de desenvolvimento e empregabilidade, especialmente entre os mais jovens.

Motivar

Motivar as pessoas requer compreender as razões que sustentam o seu envolvimento no trabalho. Fatores intrínsecos, como reconhecimento, apoio, autorrealização e conteúdo das funções, articulam-se com fatores extrínsecos, como progressão de carreira, desenvolvimento, flexibilidade e remuneração.

A motivação é influenciada pela experiência concreta de trabalho. Sobrecarga, falta de autonomia e reconhecimento podem reduzir o comprometimento e aumentar as intenções de saída. Pelo contrário, autonomia, apoio, feedback, desenvolvimento, justiça organizacional e preocupação com o bem-estar estão associados a maior compromisso e satisfação e a menor intenção de saída. Subestimar os fatores relacionais em detrimento dos transacionais não motiva adequadamente. É fundamental concretizar a proposta de valor apresentada na fase de atração e acompanhar a sua eficácia através de indicadores de clima, formação e satisfação.

Neste desafio, uma especial relevância para o contributo

que a formação contínua tem na capacidade de gerar e consolidar conhecimento, bem como no efeito galvanizador do comprometimento de cada pessoa na organização e da circulação do conhecimento, que a expressão “o segredo é a alma do negócio” enfatiza. Individualmente, o progresso percebido da competência pessoal responde à necessidade intrínseca de crescimento.

Carreiras sustentáveis, equilíbrio trabalho-vida, autonomia e bem-estar são fundamentais para a retenção.

Reter

Reter trabalhadores constitui um dos principais desafios da GRH, particularmente entre os mais jovens. Oportunidades limitadas de evolução profissional e uma percepção reduzida de criação de valor podem aumentar as intenções de saída. Em sentido contrário, práticas eficazes de gestão de pessoas como carreira, formação e desenvolvimento, implicação organizacional e adequação entre pessoa, organização e trabalho, contribuem para reduzir a rotatividade.

Quando não existem oportunidades internas de crescimento ou os

fatores motivacionais se revelam insuficientes, aumenta a procura de alternativas externas. A saída implica custos de substituição, perda de conhecimento organizacional e possíveis impactos na continuidade de projetos estratégicos. Também aqui a aprendizagem organizacional representa um importante contributo para reter talento e manter a capacidade de adaptação e inovação. Tal como sugere Senge, reter sem desafio conduz à

obsolescência de competências, o oposto da organização que aprende. Ainda na senda do mesmo autor, a organização que aprende converte-se ela própria em argumento de atração e de permanência.

Carreiras sustentáveis, equilíbrio trabalho-vida, autonomia e bem-estar são fundamentais para a retenção. KPIs como horas de formação por colaborador ou taxa de aplicação do aprendido facilitam a monitorização deste desafio. A taxa de turnover, o absentismo e a antiguidade podem ser outros monitorizadores deste desafio.

Conclusão

Atrair, motivar e reter não são processos isolados, mas elementos interdependentes de um mesmo sistema. Intervenções pontuais podem falhar quando não existe coerência entre aquilo que a organização promete, a experiência que proporciona e as condições que oferece para a permanência. Aumentar salários sem melhorar o apoio organizacional pode atrair talento sem o reter; investir na reputação sem assegurar uma experiência coerente pode gerar desilusão e rotatividade; e promover a realização profissional sem autonomia e pertença dificilmente produz compromisso.

Atrair exige uma proposta de valor credível e diferenciadora; motivar requer condições que satisfaçam necessidades de autonomia, competência e pertença; reter implica suporte organizacional, desenvolvimento de carreira, mobilidade interna e justiça. Os três pilares expressam, afinal, um mesmo contrato psicológico: o que a organização promete na atração deve ser sustentado na motivação e cumprido na retenção.

A evidência combinada de relatórios técnicos e de investigação científica neste texto referidos converge numa mensagem clara: o desempenho organizacional sustentado depende da coerência sistémica das práticas de GRH, apoiada no uso de KPIs como facilitadores da concretização dos desafios.

Aceitando a sugestão de Senge relacionada com a aprendizagem organizacional, podemos afirmar que esta trilogia de desafios na GRH configura um ciclo de

retroalimentação, a saber: a organização aprendente atrai talento através da valorização do desenvolvimento; o talento motiva-se quando percebe a ligação entre formação e carreira profissional e permanece, se percebe a possibilidade de integrar o seu saber e conhecimento no portefólio



de saber coletivo da organização. Resumindo, atrair, motivar e reter são processos através dos quais o conhecimento entra, circula e permanece na organização. Do mesmo modo, num ambiente de rápida obsolescência das competências e dos saberes individuais e coletivos, são as

aprendizagens individuais e organizacionais que garantem o funcionamento sistémico destes desafios e a sobrevivência da organização.

Atrair, motivar e reter são processos através dos quais o conhecimento entra, circula e permanece na organização.

Referências

- Argyris, C., & Schon, D. A. (1996). On organizational learning: theory, method, and practice. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley. v. 2.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2023). Job demands-resources theory: Ten years later. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10(1), 25–53.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4(1), 19–43.
- Deloitte. (2024). 2024 Global human capital trends: Thriving beyond boundaries — Human performance in a boundaryless world. Deloitte Insights.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. Academy of Management Journal, 55(6), 1264–1294.
- Kaur, G., & Singh, G. (2026). Talent Management Strategies and their role in Organizational Performance: A Literature Review. DME Journal of Management, 7(01), 39–47.
- ManpowerGroup. (2024). Talent shortage 2024. ManpowerGroup.
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. Personnel Psychology, 71(1), 23–65.
- Senge, P. M. (2018). A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende. Ed. Best Seller.
- World Economic Forum. (2025). The future of jobs report 2025. World Economic Forum.

1. Kaur & Singh, (2026).
2. Argyris & Schon, (1996)
3. Deci, Olafsen & Ryan, (2017); Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, (2023).
4. Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012).
5. Rubenstein, Eberly, Lee & Mitchell, (2018).
6. Senge, (2018).
7. Deloitte. (2024); ManpowerGroup. (2024); World Economic Forum. (2025).

do talento invisível AO TALENTO RECONHECIDO

Vivemos numa era em que o acesso a informação, formação, dados e conhecimento especializado está hoje ao alcance de quase todos. Ainda assim, organizações e profissionais continuam a enfrentar um desafio comum: o desajuste entre as competências disponíveis e aquelas que são necessárias para responder às suas exigências. Este desajuste ajuda a explicar porque coexistem empresas com dificuldade em encontrar determinadas competências e profissionais que sentem que o seu potencial permanece subaproveitado.

Durante décadas, o reconhecimento de competências assentou sobretudo nas qualificações formais. Certificações

académicas, formação especializada e experiência profissional funcionavam como os principais indicadores de capacidade e potencial. Porém, num contexto marcado por rápidas transformações tecnológicas, novas formas de trabalho e crescente adoção da Inteligência Artificial, esta lógica começa a revelar ficar aquém. Organizações que continuam a avaliar talento quase exclusivamente através de qualificações formais arriscam-se a ignorar competências efetivamente detidas pelos profissionais.

O relatório A Skills-First Labour Market da OCDE defende precisamente uma abordagem centrada em competências (skills-first), através da promoção de sistemas mais eficazes de identificação, reconhecimento e mobilização do talento disponível.

O desafio pode não estar apenas na falta de competências, mas também na capacidade de as tornar visíveis e utilizáveis dentro do mercado de trabalho e das próprias organizações.

A Inteligência Artificial acelera a mudança

A democratização da Inteligência Artificial veio aumentar a pressão sobre os modelos tradicionais de desenvolvimento de talento. Muitas das capacidades técnicas até aqui diferenciadoras passam a beneficiar do suporte crescente da IA, reduzindo parte do seu valor distintivo. O foco desloca-se assim, do acesso ao conhecimento para a capacidade de interpretar informação, exercer julgamento e transformar conhecimento em resultados. Esta transformação exige mais do que domínio técnico. A aplicação eficaz

do conhecimento continua a depender de competências comportamentais e relacionais que permitem enquadrar contextos, tomar decisões, influenciar outros e mobilizar equipas para a ação.

Neste contexto, competências como pensamento crítico, capacidade de decisão, empatia, colaboração, influência e adaptabilidade ganham renovada relevância. Paradoxalmente, são competências que durante muitos anos receberam menos atenção do que as competências técnicas. A Inteligência Artificial não elimina a importância do conhecimento técnico; pelo contrário, torna mais visível a importância das competências humanas que permitem transformar conhecimento em valor.

Ao mesmo tempo, profissionais e organizações enfrentam a necessidade de adaptação contínua. Competências consideradas relevantes hoje poderão evoluir rapidamente, obrigando à revisão constante de conhecimentos, métodos de trabalho e formas de aprendizagem. Neste contexto, modelos de learning, upskilling e reskilling tornam-se elementos centrais da estratégia organizacional.

O valor já não está apenas no que sabemos. Está na capacidade de aprender, adaptar-nos e aplicar conhecimento em contextos novos.

O que podem fazer os líderes de Recursos Humanos?

A resposta ao desajuste de competências exige uma evolução dos sistemas de Gestão de Pessoas, tornando-os mais orientados para competências e menos dependentes de credenciais formais.

- Recrutar por competências – Rever perfis funcionais e processos de seleção para incluir competências demonstradas, potencial de aprendizagem e capacidade de adaptação.
- Criar uma linguagem comum de competências – Desenvolver modelos que permitam alinhar recrutamento, aprendizagem, avaliação de desempenho, mobilidade e sucessão.
- Medir desempenho pelo impacto – Agregar indicadores tradicionais com critérios relacionados com qualidade das decisões, colaboração, adaptabilidade e resolução de problemas.
- Rever a identificação de talento – Valorizar não apenas o

desempenho atual, mas também a capacidade de aprendizagem, adaptação e aquisição de novas competências.

- Reconhecer a evolução de competências críticas – Incorporar mecanismos de recompensa e reconhecimento que incentivem aprendizagem contínua e crescimento profissional.

Conclusão

O debate sobre as competências do futuro não é apenas um debate sobre formação ou tecnologia. É uma reflexão sobre a forma como identificamos potencial, desenvolvemos talento e criamos valor para as organizações e pessoas. Num contexto de rápida transformação, a vantagem competitiva dependerá cada vez menos da posse de conhecimento e cada vez mais da capacidade de reconhecer, desenvolver e mobilizar competências de forma contínua.

Por outro lado, os atuais e futuros profissionais têm de querer abraçar esta mudança, refletir sobre as suas necessidades e expor-se ao perigo, procurando olhar o contexto em que se inserem, analisar o que precisa de mudar em si, sem nunca deixar de ter presente o que o torna único.



Bibliografia

- Bain & Company. (2026). SuperAI 2026: When Intelligence Is Cheap, What Remains Yours? Bain & Company.
- McKinsey & Company. (2025). Human Skills Will Matter More Than Ever in the Age of AI. McKinsey & Company.
- McKinsey & Company. (2025). How European Organizations Can Treat Skills as a Strategic Priority. McKinsey & Company.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2026). A Skills-First Labour Market. OECD Publishing.

A coragem de desaprender: o papel do Coaching nas organizações do futuro

importante, mas a capacidade de questionar aquilo que julgamos saber tornou-se igualmente crítica.

Durante muito tempo, aprender significou acrescentar. Mais conhecimento, mais competências, mais experiência, mais ferramentas. Construímos percursos profissionais assentes na ideia de acumulação: quanto mais sabemos, mais preparados estamos para responder aos desafios.

Hoje, esta lógica já não é suficiente.

Num contexto marcado pela aceleração tecnológica, pela Inteligência Artificial, por novas formas de organização do trabalho e por mudanças sociais cada vez mais rápidas, aquilo que sabemos continua a ser

Aprender, desaprender e reaprender deixou de ser apenas uma sequência interessante. Tornou-se uma competência essencial para pessoas e organizações que querem manter-se relevantes.

Aprender implica adquirir novos conhecimentos, desenvolver competências e integrar novas perspetivas. Reaprender implica reconstruir respostas perante contextos diferentes. Mas é talvez no espaço entre estes dois movimentos que reside o maior desafio: desaprender.

Desaprender não significa esquecer o conhecimento adquirido, desvalorizar a experiência ou começar de novo. Significa reconhecer que determinadas crenças, comportamentos, formas

de trabalhar ou modelos mentais que foram eficazes no passado podem já não produzir os mesmos resultados.

E isso exige coragem.

É difícil abandonar aquilo que conhecemos. As nossas competências, experiências e formas habituais de resolver problemas fazem parte da nossa identidade profissional. Foram muitas vezes essas mesmas competências que nos trouxeram reconhecimento, sucesso e progressão.

Por isso, quando o contexto muda, a primeira resposta nem sempre é abandonar uma solução antiga. Muitas vezes tentamos aplicá-la com mais intensidade.

Continuamos a fazer mais daquilo que sempre fizemos, mesmo quando os resultados começam a mostrar que talvez seja necessário fazer diferente.

Nas organizações acontece exatamente o mesmo. Processos, modelos de liderança, formas de comunicar ou de tomar decisões podem permanecer durante anos porque “sempre funcionaram assim”. Mas aquilo que trouxe uma organização até ao presente pode não ser aquilo que a conduzirá ao futuro.

A verdadeira aprendizagem começa, muitas vezes, quando temos coragem para perguntar: o que precisamos de deixar de fazer para podermos fazer diferente?

É precisamente neste ponto que o Coaching pode assumir

um papel particularmente relevante.

O Coaching não tem como função dizer às pessoas aquilo que devem desaprender ou apresentar-lhes novas respostas. Pelo contrário, cria um espaço estruturado de reflexão onde cada pessoa pode observar a forma como pensa, decide e age, questionando pressupostos que muitas vezes permanecem invisíveis no quotidiano.

Através da escuta ativa, de perguntas que promovem reflexão e de um processo centrado na consciência e na responsabilização, o Coaching permite identificar padrões de comportamento, crenças e interpretações que podem estar a limitar novas possibilidades.

Por vezes, aquilo que precisamos de desaprender não é uma competência técnica. É a necessidade de controlar todas as decisões. É acreditar que pedir ajuda demonstra fragilidade. É confundir liderança com ter todas as respostas. É pensar que o erro deve ser evitado a qualquer custo. É continuar a avaliar pessoas e equipas através de critérios que já não correspondem às novas realidades do trabalho.

Desaprender pode significar abandonar certezas.

E poucas coisas são tão desconfortáveis como admitir que aquilo que sabemos pode já não chegar.

É por isso que o Coaching pode tornar-se um poderoso facilitador

Quando o contexto muda, a primeira resposta nem sempre é abandonar uma solução antiga.

Muitas vezes tentamos aplicá-la com mais intensidade.

deste processo. Ao criar um espaço de confiança e reflexão, permite que as pessoas explorem outras perspetivas sem que isso represente uma ameaça à sua identidade ou ao seu valor profissional.

O objetivo não é substituir automaticamente uma resposta antiga por uma resposta nova. É ampliar possibilidades.

Depois de tomarmos consciência de um determinado padrão, podemos experimentar outras formas de agir, observar os resultados, refletir sobre a experiência e ajustar novamente. É neste movimento entre

Uma organização dificilmente desenvolverá uma cultura de aprendizagem se os seus líderes não estiverem disponíveis para questionar as próprias certezas.

reflexão e ação que começa a reaprendizagem.

Reaprender não é voltar ao princípio.

É integrar a experiência acumulada com novas respostas.

Também as lideranças têm aqui uma responsabilidade particularmente importante. Uma organização dificilmente desenvolverá uma cultura de aprendizagem se os seus líderes não estiverem disponíveis para questionar as próprias certezas.

Líderes capazes de dizer “não sei”, de pedir feedback, de rever decisões e de alterar comportamentos transmitem uma mensagem poderosa às suas equipas: mudar de perspetiva não é sinal de incompetência; é sinal de aprendizagem.

Da mesma forma, ambientes onde as pessoas podem fazer

perguntas, desafiar pressupostos, admitir erros e experimentar novas soluções criam melhores condições para que a aprendizagem aconteça.

Porque ninguém desaprende verdadeiramente num ambiente onde tem medo de errar.

As organizações do futuro precisarão, por isso, de mais do que programas de formação. Precisarão de culturas onde aprender faça parte do trabalho, onde questionar seja legítimo e onde as pessoas tenham espaço para rever aquilo que fazem e a forma como o fazem.

Neste contexto, integrar o Coaching nas estratégias de desenvolvimento das pessoas pode contribuir para transformar a aprendizagem de um acontecimento pontual num processo permanente de reflexão, ação e evolução.

O Coaching ajuda-nos a fazer perguntas que nem sempre temos oportunidade de fazer no ritmo acelerado das organizações: O que continuo a fazer apenas porque sempre fiz assim? Que crença sustenta este comportamento? O que mudou à minha volta? Que outra resposta posso experimentar? O que preciso de deixar para trás para avançar?

Talvez a competência crítica das organizações do futuro não seja simplesmente aprender mais.

Será conseguir reconhecer rapidamente quando aquilo que sabemos deixou de ser suficiente, ter coragem para questioná-lo e disponibilidade para construir novas respostas.

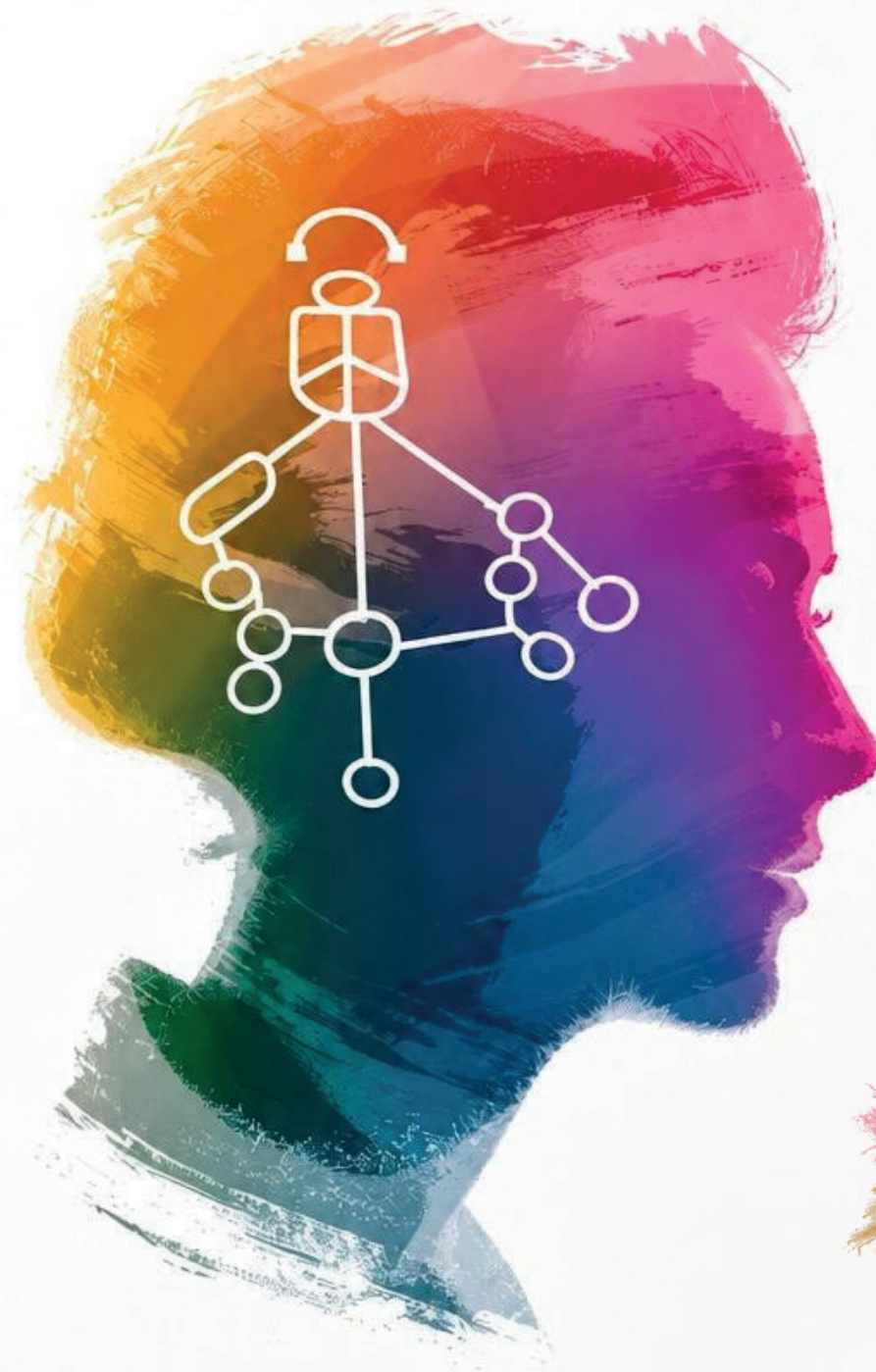
Porque aprender acrescenta possibilidades. Reaprender permite-nos evoluir.

Mas, entre ambos, existe um ato profundamente humano e transformador: ter a coragem de desaprender.

E talvez seja precisamente nesse espaço, entre aquilo que fomos capazes de fazer até aqui e aquilo que ainda podemos vir a ser, que o Coaching revele uma das suas maiores contribuições para as organizações do futuro.

EARLY BIRD

GARANTA O SEU LUGAR



IPC
INTERNATIONAL
PEOPLE CONGRESS
2026

revista pessoas

No centro da evolução

Saiba mais em
www.apg.pt



Siga-nos nas
Redes Sociais

 apgpessoas

 apgportugal

 APGPessoas

 apg_pt

