
O comboio da evolução e as pequenas lutas empreendedoras pelo sucesso

Romina Cardoso¹, Mário João Oliveira¹, Raquel Mateus¹, Manuel Au-Yong-Oliveira²

¹ Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro, Campus Universitário de Santiago, 3810-193 Aveiro, Portugal; rominacardoso@ua.pt, mariojoao.oliveira@ua.pt, raquelfsmateus@ua.pt

² INESC TEC, Porto, Portugal; GOVCOPP, DEGEIT, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal; mao@ua.pt

Resumo

Sendo a inovação o combustível para a adaptação à realidade, este estudo centrou-se na interpretação de artigos recentes relacionados com a temática *upskilling*, *reskilling* e inteligência artificial, assim como com base nas experiências empreendedoras dos três elementos do grupo, no sentido que procuraram a mudança de forma proativa. Para isso, começou por se fazer uma pequena revisão de artigos científicos publicados no presente ano, com o intuito de esquematizar os impactos positivos e negativos no mercado de trabalho. Foi usada uma metodologia qualitativa, com recurso à autoetnografia e *Intuitive Field Research* (IFRes). Os resultados evidenciaram que, independentemente da formação académica dos elementos do grupo e no contexto das vastas experiências laborais vivenciadas, a formação pode realmente desempenhar um papel muito relevante na evolução pessoal e individual. É preciso coragem para se mudar e a sorte de estar no local certo... Trabalho, sorte e uma boa atitude são uma receita de sucesso. Conclusões do estudo incluem: 1) a vida é uma sucessão de etapas; 2) não ter medo de mudar; 3) ficar numa empresa que investe em nós; 4) a formação que produz resultados e nos faz evoluir é um privilégio; 5) a melhor formação pode ser inesperadamente dada ao se frequentar reuniões periódicas com um perito; 6) poder escolher a nossa própria formação exige responsabilidade, visão e uma atitude empreendedora; 7) podemos destacar-nos e ficar uma referência no ramo se acreditarmos e esforçarmo-nos pelo sucesso. Em suma, consideramos que a formação é fundamental e necessária à vida das pessoas.

Palavras-chave: visão; formação; acreditar; evoluir; sucesso; atitude empreendedora.

Abstract

Since innovation is the fuel for adapting to reality, this study focused on interpreting recent articles related to upskilling, reskilling, and artificial intelligence, as well as on the entrepreneurial experiences of the three members of the group, in the sense that they sought out change proactively. To do this, we started with a quick review of scientific articles published this year to outline the positive and negative impacts on the job market. A qualitative methodology was used, employing autoethnography and Intuitive Field Research (IFRes). The results showed that, regardless of the academic background of the group members and in the context of their extensive work experience, training can indeed play a very important role in personal and individual development. It takes courage to change and luck to be in the right place... Hard work, luck and a good attitude are a recipe for success. The study's conclusions include: 1) life is a succession of stages; 2) don't be afraid to change; 3) stay with a company that invests in you; 4) training that produces results and helps us evolve is a privilege; 5) the best training can come unexpectedly from attending regular meetings with an expert; 6) being able to choose our own training requires responsibility, vision and an entrepreneurial attitude; 7) we can stand out and become a reference in the field if we believe in ourselves and strive for success. In short, we believe that training is fundamental and necessary for people's lives.

Keywords: vision; training; belief; evolution; success; entrepreneurial attitude.

1. INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico é uma realidade incontornável em todo o mundo. No século XXI, especialmente a partir de 2015, o desenvolvimento e utilização da Inteligência Artificial têm sido rápidos e notórios (Li, 2024), nomeadamente com a introdução e, sobretudo, a aceleração vertiginosa, de acordo com a autora, de novas capacidades e tecnologias.

Com o acesso a todo o tipo de informação, de forma livre e imediata, independentemente da geografia do globo, o impacto na vida das pessoas é tremendo, podendo proporcionar uma melhoria crescente na qualidade de vida da população em geral. Com a pandemia do COVID-19, em termos profissionais, muitos trabalhadores tiveram de se adaptar às novas condições para poderem “sobreviver”, transformando o mundo do trabalho, resultando numa necessidade urgente de *upskilling* e *reskilling* (Li, 2024). *Upskilling* significa que os colaboradores adquirem novas capacidades desempenhando a sua função, enquanto *reskilling* diz respeito ao conhecimento e técnicas que precisam de ser aprendidas para desempenhar diferentes funções numa organização (Li, 2024).

De facto, de acordo com o *The World Economic Forum* (2023), 44% das competências dos trabalhadores tornar-se-ão obsoletas até 2028 e seis em cada dez funcionários necessitarão de formação adicional até 2027.

Neste trabalho dirigiremos o olhar para o nosso país, concretamente para os desafios de como lidar com o avanço tecnológico, podendo tirar partido do mesmo para um mais rápido desenvolvimento transversal, melhorando, na sua grande diversidade, todos os setores de atividade quer no público, quer no privado.

Vamos ainda perceber como é que a formação e desenvolvimento impactam na produtividade, na motivação e satisfação das pessoas e no acompanhamento da evolução tecnológica, tudo isto no aprimoramento das organizações na melhoria do país como um todo.

Sabendo que as pessoas são muito mais que meros recursos humanos, entendemos ser possível de uma forma organizada, persistente, enquadrada e global, dotá-las de mais conhecimento e melhores ferramentas para que cada uma sinta e seja de facto um agente de mudança ao lidar com os avanços da tecnologia. Ao fornecer aos colaboradores oportunidades para desenvolver novas capacidades necessárias para agirem nas suas funções, são criadas sociedades mais inclusivas e sustentáveis, onde ninguém fica para trás (Li, 2024).

Vamos abordar possíveis mudanças nos setores público e privado, desde os estabelecimentos de ensino e a forma como transmitem o conhecimento, às organizações empresariais e a toda a máquina do setor público (institutos, autarquias, governo, setor empresarial do Estado, etc.). Atendendo a que, em Portugal, de acordo com a PORDATA (s.d), as PME representam 99,9% do total das empresas, iremos assim desenvolver e direccionar o nosso trabalho de forma mais focalizada nesta tipologia e dimensão empresarial.

Para que haja sucesso no resultado das medidas e possam ter o maior impacto possível no desenvolvimento das pessoas e do país, estas terão de ser aplicadas nos três grandes setores (primário, secundário e terciário).

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. ARTIGOS ANALISADOS

Após uma leitura atenta de alguns artigos científicos de autores renomados, entendemos destacar quatro, sobre os quais nos iremos debruçar na nossa discussão, de acordo com as metodologias a utilizar. Os artigos referenciados *infra* foram selecionados de acordo com a base de dados do Scopus sobre IA:

A^o 1 - “AI, automation and the lightening of work” (Spencer,2024).

A^o 2 - “Embracing the AI/automation age: preparing your workforce for humans and machines working together” (Tenakwah & Watson,2025).

A^o 3 - “A Foresight Framework for the Labor Market with Special Reference to Managerial Roles—Toward Diversified Skill Portfolios” (Kanzola, A.-M. & Petrakis, 2024).

A^o4 “Upskilling and reskilling in the United Arab Emirates: Future-proofing careers with AI skills”. (Calonge et al., 2025).

2.1.1. A^o 1 - AI, AUTOMATION AND THE LIGHTNING OF WORK (SPENCER, 2024)

Assinalam-se neste artigo os impactos que a Inteligência artificial (IA) e a automação podem trazer no futuro ao mercado de trabalho, sendo analisados riscos e vantagens que poderão advir com a evolução tecnológica. Este autor critica a visão de Acemoglu e Johnson que, no livro *Power and Progress* (2023), defendem que a IA deve ser complementada com o trabalho humano e não substituí-lo.

Spencer sustenta que a IA pode acabar por diminuir a força de trabalho se não forem feitas reestruturações neste sentido, ou seja, se a automação não for bem gerida pode aumentar o controlo sobre os trabalhadores e acentuar a desigualdade, mas defende também que a automação pode ajudar a reduzir a carga horária laboral e com isso beneficiar as pessoas com mais tempo de lazer. Mencionando também Keynes, defende esta redução de horário considerando que a automação levará em 2030 à aplicação de uma carga de trabalho semanal de apenas quinze horas, viabilizando às pessoas uma maior disponibilidade temporal para as atividades criativas e de lazer.

Por outro lado, Acemoglu e Johnson defendem que a IA deve ser utilizada da melhor forma possível beneficiando a força de trabalho, melhorando assim o mercado laboral através da criação de oportunidades, ao invés de simplesmente se proceder à substituição das pessoas. Para que isto aconteça, entendem que se deve democratizar a IA, fomentando a participação dos trabalhadores. Ainda sobre a visão destes autores e equacionando a possibilidade futura de todos receberem uma renda para não trabalharem, a sua perspetiva discordante estrutura-se na defesa de que as pessoas não trabalham apenas pela remuneração, mas também pelo facto disso se traduzir no cumprimento de objetivos e da plena consecução de um significado de vida.

2.1.2. A^o 2 - EMBRACING THE AI/AUTOMATION AGE: PREPARING YOUR WORKFORCE FOR HUMANS AND MACHINES WORKING TOGETHER” (TENAKWAH & WATSON, 2025)

A IA está cada vez mais presente no dia-a-dia das pessoas e das organizações. A rapidez no seu desenvolvimento e aprimoramento coloca desafios a todos, principalmente àqueles que têm a seu cargo responsabilidades em entidades públicas ou privadas.

Exigem também, para além de séria atenção, tomadas de posição no concreto: na atualização dos equipamentos que evoluem a um ritmo que não víamos antes e na preparação das pessoas, a força de trabalho destacada para acompanhar a evolução tecnológica e tirar partido do cada vez maior grau de automação com incorporação da IA, por forma a conseguir ganhos de produtividade na articulação com os seus novos instrumentos.

O desafio é enorme para todos, mas os departamentos de recursos humanos das empresas e demais organizações têm aqui uma tarefa muito importante na gestão de pessoas: seja proporcionando formação na adaptação às novas tecnologias, seja motivando os indivíduos para encarar esta fase como uma oportunidade, controlando as operações e beneficiando de novas tecnologias em prol do desenvolvimento individual e das organizações, acentuando a disponibilidade do trabalhador para tarefas de mais valor acrescentado.

Existem riscos que, para serem minimizados, exigem um trabalho árduo de quem gere recursos humanos para conseguir transformar este desafio em oportunidades, liderando e apelando ao verdadeiro esforço de envolvimento, ultrapassando resistências à mudança e catapultando a organização e as pessoas para o sucesso.

2.1.3. A^o 3 - FORESIGHT FRAMEWORK FOR THE LABOR MARKET WITH SPECIAL REFERENCE TO MANAGERIAL ROLES—TOWARD DIVERSIFIED SKILL PORTFOLIOS” (KANZOLA & PETRAKIS, 2024)

O estudo de Kanzola & Petrakis (2024) refere-se a uma metodologia de previsão do mercado de trabalho focado para a gestão. Destacam a necessidade de portfólios e competências diversificadas de forma a aumentar a resiliência dos trabalhadores face às mudanças tecnológicas e económicas.

A investigação foi realizada através de questionários a gestores de diversos setores, sendo que o local escolhido foi a Grécia. Esta investigação deu lugar a três possíveis cenários futuros, sendo que o primeiro – Crescimento tecnológico equilibrado, pondera a adoção gradual de novas tecnologias, permitindo que os colaboradores se adaptem de forma suave e sem muita estranheza. O segundo cenário prevê um ambiente híbrido e de transformação lenta, em que o teletrabalho vai ser predominante, mas que vai trazer vários desafios na redistribuição de oportunidades e salariais. O último cenário prevê uma alta automação e estrutura unilateral, criando uma forte dependência da IA, mas que ao mesmo tempo exige um rápido reskilling e upskilling, pois vai gerar várias lacunas nas competências.

Esta investigação foi baseada em estudos de autores como Wack, que foi quem desenvolveu a metodologia dos cenários alternativos, Markowitz, cuja teoria fundamenta a necessidade de combinar múltiplas competências, ou seja, diversificação de skills, Nurkse, que debate sobre um crescimento económico equilibrado e ainda Lazear, que fez um estudo sobre a importância dos gestores generalistas e do estudo de Hofman et al., que debate acerca da alfabetização digital para gestores.

2.1.4. Aº 4 - UPSKILLING AND RESKILLING IN THE UNITED ARAB EMIRATES: FUTURE-PROOFING CAREERS WITH AI SKILLS (CALONGE ET AL., 2025)

O desafio colocado pela IA é enorme em qualquer parte do Globo. Nos Emirados Árabes Unidos também é algo que merece especial atenção, no sentido de dotar as pessoas de competências para acompanhar a evolução tecnológica, considerando ainda o enfoque nas questões de género.

Segundo o ministro da Educação dos EAU, existe um grande fosso entre os licenciados e as necessidades do mercado de trabalho, referindo que 40% dos estudantes possuem competências que não são necessárias.

É evidente um desajustamento entre competências existentes e a sua aplicação à prática, sendo necessária e urgente a execução de medidas que levem a melhorar os conhecimentos, requalificando as pessoas com vista à sua adaptação às novas exigências. Desta forma será possível reduzir o desemprego e assegurar, dentro do possível, uma transição mais suave para a nova era, a da IA, permitindo também contribuir para a diminuição das disparidades de género e, conseqüentemente, para a redução das desigualdades no que ao rendimento diz respeito.

Estas preocupações, como dotar as pessoas de maiores habilitações para lidar com as novas tecnologias, têm de ser transversais a todos os setores de atividade, com especial atenção ao petrolífero e ao financeiro.

A relação entre o capital financeiro, social e humano deverá ser cada vez mais eficaz. Promover uma permanente troca de informações é essencial para que possam surgir novas competências, pessoas mais bem informadas e com maiores capacidades.

A IA no ensino é também uma das melhores formas de chegar ao todo (futuro) dos profissionais. Os departamentos de recursos humanos têm uma oportunidade e uma responsabilidade de conseguir, com formação, converter as tarefas em serviços com mais valor acrescentado, otimizando processos e ações com recurso à IA, contribuindo para a melhoria do bem-estar social.

2.2. VOSVIEWER

Para complementar ainda a nossa revisão de literatura, decidimos utilizar o VosViewer para uma análise bibliométrica, com visualização simples em redes permitindo, de forma rápida e eficaz através da figura 1, verificar quais as palavras mais importantes deste nosso estudo que integra o *upskilling*, o *reskilling* e a inteligência artificial.

Tabela 1 - Principais diferenças entre IFRes e autoetnografia (elaboração própria)

Recurso	IFRes – Pesquisa de campo intuitiva	Autoetnografia
Foco	Abrange qualquer aspeto de interação entre humanos e máquinas	Abrange principalmente a cultura e a experiência pessoal do investigador
Base	Investigação empírica com base na experiência de campo e na intuição	Narrativa pessoal para investigar questões culturais, emocionais e sociais
Aplicação	Utilizado em qualquer campo, em particular nos negócios e gestão	Estudos culturais, antropologia, sociologia
Processo	Processo de seis etapas que enfatiza a reflexão e análise interativas	Foco na exploração narrativa das experiências do investigador
Objetivo	Para alavancar a experiência e a intuição do profissional na geração de <i>insights</i>	Para entender e representar as próprias experiências culturais

Source: adaptado de Au-Yong-Oliveira et al. (2024)

Para suportar esta novas metodologias faremos agora um breve resumo do percurso profissional dos participantes na pesquisa.

Romina Cardoso: Profissional com doze anos de experiência em contexto empresarial em diversas áreas, pessoal e tematicamente mais identificada em ambiente industrial. No final do ano de 2022, decidiu que deveria apostar ainda mais no seu futuro e na possibilidade de abrir novas portas, ingressando assim no ensino superior. Tem vindo a evoluir no seu percurso ao longo destes anos, beneficiando de várias vivências em ambientes organizacionais distintos, o que seguramente contribuiu para uma compreensão profunda sobre a importância de estratégias eficazes de *upskilling* e *reskilling*.

Mário João Oliveira: Com mais de quatro décadas de atividade profissional intensa, desempenhou várias funções numa empresa/grupo empresarial, desde 1981, onde foi Contabilista, Diretor Administrativo e Financeiro, Administrador e Presidente do Conselho de Administração. Nesse grupo foi um dos responsáveis em várias empresas, integrando ou liderando o Conselho de Administração. Em 2005 foi eleito Presidente da Câmara, tendo desempenhado esse cargo durante doze anos. As funções que exerceu ao longo destes mais de quarenta anos, foram exigentes, muito abrangentes e de alta responsabilidade. Em 2023 entrou na Universidade de Aveiro e pretende, através da licenciatura em gestão, aumentar o conhecimento, estar mais capacitado e poder responder melhor aos desafios proporcionados pelo desenvolvimento tecnológico.

Raquel Mateus: Licenciada em Ciências do Desporto e Mestre em Treino de Alto Rendimento Desportivo pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP), treinadora de grau I em Atletismo e Ténis, iniciou a sua carreira ligada ao ténis, desporto ao qual dedicou a sua vida durante quinze anos. Para além de ter sido vendedora na Decathlon Matosinhos durante o seu último ano de mestrado (2016/2017), foi preparadora física de escalões juvenis, professora de ténis em clubes nos distritos do Porto e Aveiro, exercendo também funções como *Personal Trainer* no Holmes Place Aveiro. Não se sentindo realizada na área, mudou de rumo e voltou ao retalho. Trabalhou na Decathlon Aveiro, novamente como vendedora e, mais tarde, começou a trabalhar na Leroy Merlin Aveiro como assessora relação cliente, empresa à qual está vinculada há quatro anos e meio. Com o intuito de aprofundar conhecimentos na área da gestão, em particular na área da análise de dados e logística, decidiu tirar uma nova licenciatura para abrir horizontes e ser mais bem-sucedida em termos profissionais.

4. RESULTADOS – APLICAÇÃO DE AUTOETNOGRAFIA E IFRES PELOS AUTORES E PARTICIPANTES

Ensaio 1 – Romina: Comecei a trabalhar aos 16 anos, ao fim de semana, numa esplanada a servir às mesas, enquanto estava a terminar o ensino secundário. Apesar de experiencialmente pouco relevante, por aqui se começa a estar por dentro do mundo profissional, embora de uma forma bastante leve. Assim que terminei os meus estudos (12^o ano), fui trabalhar para uma pastelaria, a contrato de termo incerto (que durou um ano), até que um dia me aborreci com diversas situações e me despedi; aqui já podemos abordar a temática de formação e desenvolvimento. Formação?! Não houve... algo que nem era pensado tão pouco, a única colega que dividia o serviço comigo e que já estava a trabalhar há algum tempo como efetiva, investimento em formação? Nada... Este também foi um dos fatores que me levou a sair. A dada altura comecei a sentir-me estagnada e a ver que se não me comesse a mexer ia ser aquele o meu trabalho para a vida. Nesta altura, ingressei na Teka Portugal como operadora fabril, estando lá três anos. Apesar de ser “operadora fabril”, acabava por me sentir desafiada, pois as minhas chefias reconheciam-me qualidades e aos poucos acabava por ir tendo outros desafios pela frente. Ia tendo formação em máquinas específicas (sempre *on-the-job*, formações estas dadas pelas minhas colegas) e acabava por me valorizar um pouco. Formação em sala de aula, lecionada por formadores e aquela a que se designa a formação obrigatória legislada pela lei portuguesa, a ideia que tenho dessa altura é que era sempre a mesma todos os anos e aquela que não acrescenta grande coisa ao nosso trabalho, nem à nossa vida pessoal – a conhecida formação “Higiene e Segurança no trabalho”.

Passados estes três anos, acontece a situação típica nas unidades fabris – terminam o prazo de renovação dos contratos e estaria na hora de ir embora. No último ano já estava a fazer um part-time (para a minha entidade empregadora atual), em que estava a iniciar-me na contabilidade – sendo que apesar de ter tido formação (uma vez que tirei 12^o ano de Técnico de Gestão de Empresas), a mesma não seria suficiente para o trabalho que tinha que desenvolver, tendo então acompanhamento da responsável, que me foi passando todo o conhecimento que tinha para que eu pudesse começar a organizar os papéis e realizasse os lançamentos contabilísticos. Aos poucos fui aprendendo mais, podendo designar este tipo de aprendizagem como aprender com os pares. Posto isto, com esta formação que tive durante este tempo e estando o meu contrato a terminar na Teka, foi-me proposto fazer um estágio profissional na empresa onde trabalho ainda hoje. Para além do estágio e da contabilidade que estava a fazer em part-time, fui trabalhar para uma loja de roupa, em que eu era a única funcionária; toda a formação que me foi dada em como haveria de vender a roupa ao cliente ou até fazer as montras era dada pelo dono da loja, uma vez mais, formação com os pares.

Chega a altura da tão esperada mudança e que de facto mudou a minha vida: saí do meu estágio e fui trabalhar para o escritório. Sabia que estava a começar a sério nesta área e que tinha que dar muito de mim para conseguir alcançar os meus objetivos e subir na carreira. A empresa era muito pequena (na altura teríamos quatro ou cinco funcionários), por isso não dava para escapar muito das rotinas do dia-a-dia, e foi aqui que comecei a fazer várias formações financiadas ao final do dia para meu desenvolvimento profissional e pessoal, aprendendo várias coisas de forma autodidata durante o período laboral - a fazer explorações de acordo com o que eu queria saber no momento. Pois antes de eu entrar não havia uma figura de escritório, logo não tinha de facto alguém para me ensinar.

Após esta minha adaptação às novas funções no escritório, um grande cliente nosso, que na altura (2019) necessitou de auxílio para a realização de um inventário, chamou-me para as instalações e aprendi muito com o meu colega (novamente formação com os pares), acabando por ficar a tempo inteiro neste nosso cliente que ainda hoje é o meu local de trabalho.

Aqui, nesta empresa, estou ligada à área da Manutenção Industrial, que nada tem que ver com nenhuma das formações que tinha feito até agora; consegui, no entanto, lutar e fazer o meu caminho aprendendo sempre tudo o que me passavam, tanto com os meus colegas, como com o meu patrão e muitas vezes a dar “cabeçadas” à procura de como dar a volta por cima. Este meu esforço, dedicação, perseverança, vontade e capacidade de aprender foi recompensado com a coordenação da equipa e os respetivos trabalhos. Se tinha a formação formal adequada para o fazer? Não, mas tinha outras coisas que possivelmente os colegas que saem dos cursos superiores não têm, nomeadamente a vontade de aprender e de progredir, o não conformismo e a disponibilidade para ir à “luta”, procurando sempre mais.

Os anos foram passando e, depois de conseguir organizar as minhas funções (pois o trabalho em primeiro lugar), apesar de estar estável em termos profissionais, decidi que já não era suficiente e que o saber não ocupa lugar. Por isso, fui fazendo mais formações em regime pós-laboral de forma autónoma, que me levaram onde estou hoje, a fazer um curso no ensino superior em Gestão. Recentemente fui também a Puerto Sagunto (Espanha) dar formação (aprendizagem com os pares) a uma colega que está agora a começar com a coordenação da manutenção.

Verifico claramente, neste meu percurso, um processo de aprendizagem e de evolução, o qual seguramente não pode parar, se pretendo apanhar o comboio da evolução tecnológica.

Ensaio 2 – Mário: Na década de 1970, quando comecei a trabalhar num escritório de contabilidade, recebi formação dos meus pares e superiores hierárquicos. Aprendi a ver fazer e a beneficiar dos ensinamentos de quem já estava na organização.

Nessa altura, preparava e ordenava a documentação para ficar pronta a ser classificada e lançada, segundo as regras vigentes do POC. Classificava os documentos e, um a um, eram lançados, utilizando uma máquina de contabilidade mecânica em que o “programa” estava numa barra que se deslocava para a direita e para a esquerda, em que caracteres metálicos eram marcados nas chamadas “fichas” onde ficavam os registos dos lançamentos efetuados.

Alguns tempo depois apareceram as máquinas de contabilidade eletrónicas, mais rápidas e fáceis de operar. Quer para utilizar um ou outro tipo de máquinas, tive formação dos meus colegas e superiores, bem como dos técnicos que vendiam os aparelhos e davam a respetiva assistência.

Em 1981, com 20 anos, entrei na RECER, onde exerci várias funções ao longo de mais de três décadas.

Trabalhando em contabilidade, poucos anos depois frequentei, no Porto, aulas de preparação para o exame exigido para ser técnico de contas (hoje contabilista certificado) e poder assiná-las. Já nessa altura era um exame que englobava matéria de contabilidade geral, contabilidade analítica e fiscalidade; exame esse que concluí com sucesso.

Nos anos 1980, quando ingressei na RECER, uma das maiores empresas do concelho, para além de trabalhar em contabilidade, também tratava dos Recursos Humanos, nomeadamente a fazer e processar todos os meses os salários, nessa altura para bem mais de 100 funcionários. Dada a dimensão da empresa, a máquina de contabilidade que tinha e com a qual aprendi a operar era eletrónica, com fichas (onde ficavam os registos) sensivelmente do tamanho A4, com uma tarja magnética (tipo fita de cassetes) onde ficava a memória dos registos efetuados. Foi mais uma aprendizagem que fiz com técnicos formadores, em ordem a acompanhar a evolução tecnológica nessa área e nesse tempo.

Foi ainda nessa década que tive o primeiro contacto com um computador: o tamanho era grande, o sistema operativo era o MS.dos, com o ecrã monocromático e os caracteres de cor verde. Um grande desafio para passar toda a informação, uma a uma, numa determinada data para o computador e iniciar os novos registos na nova máquina. Em paralelo para determinar, como forma de auditar, se tudo estava a ficar bem no novo sistema, continuávamos a registar, por um tempo, também no sistema antigo (máquina eletrónica). Foi um grande desafio que deu os seus frutos, mas para tal foi necessária formação, pelos técnicos da empresa (programadores), que era dada no posto de trabalho e por vários meses. As cópias de segurança eram feitas para disquetes (as primeiras, que eram as maiores).

Através da empresa e, mais tarde, do grupo a que a empresa pertence, frequentei regularmente formação em organização administrativa, atualização em matéria de contabilidade e fiscalidade. Esta formação era ministrada em ambiente fora da empresa, geralmente de vários dias cada, em salas e com alojamento; eram formações intensivas.

Recordo uma formação, que se prolongou por cerca de um ano, na área da organização industrial, otimização e custeio: tinha conteúdos ministrados em sala, normalmente três dias e depois dois dias/mês, deslocando-se o formador à empresa, para acompanhar e aprofundar os meus progressos.

No entanto, seguramente, a formação mais relevante que tive ao longo da vida profissional foi ter o privilégio de uma reunião de três horas mensais, em Lisboa, para tratar da temática da estratégia empresarial, com tudo o que esta matéria comporta. Estas reuniões, com cinco ou seis pessoas, ocorreram durante um período de aproximadamente vinte anos, sendo orientadas pelo saudoso professor doutor Ernani Rodrigues Lopes, que havia sido ministro das Finanças do governo de Portugal.

Foi com esta incorporação constante de conhecimentos que fui assumindo responsabilidades nas organizações, tendo chegado a Presidente do Conselho da administração.

Neste percurso, em 2005, fui eleito Presidente da Câmara Municipal de Oliveira do Bairro. Sendo o mais alto responsável pela gestão de uma entidade (neste caso pública) também aí aprendi com os pares e com os muitos interlocutores as regras e o funcionamento do que é gerir a coisa pública.

Enquanto responsável, quer na empresa, quer na Câmara Municipal, tive a oportunidade e quis proporcionar várias formações aos colaboradores, desde encontro de quadros médios e superiores, numa formação transversal a todos os departamentos. Estar envolvido na preparação e execução das várias formações foi uma forma de praticar o Marketing interno.

Na área privada, comunicar bem com toda a estrutura interna, com os diferentes patamares de responsabilidade, é algo que motiva as pessoas, as torna mais em linha com os objetivos da empresa, o que, por sua vez, contribui para que a organização seja cada vez mais positiva e integradora.

Já no serviço público, recordo-me de uma formação que promovi, convidando um formador externo que foi contratado para, em vários dias, “dar” ferramentas emocionais para encarar o futuro com pragmatismo e lidar melhor com as adversidades.

O retorno dessa formação, que foi ministrada a um universo de cerca de duas dezenas de quadros e técnicos superiores, foi bastante positivo. Pessoas mais capacitadas, mais bem preparadas e com mais potencial para evoluir com empenho na prestação de serviço.

Hoje, como nessa altura, é imprescindível aprender ao longo da vida, para acompanhar o desenvolvimento tecnológico e não perder o comboio.

Ensaio 3 – Raquel: Não posso considerar a minha atividade enquanto treinadora estagiária como o meu primeiro emprego, visto não ter sido remunerada para desempenhar esta função. No entanto, foi a primeira vez que senti uma responsabilidade acrescida, como se fosse um emprego. Durante o último ano da minha primeira licenciatura (2013/2014), estagiei numa escola de atletismo na área de meio-fundo e fundo (400m a 5000m). Neste contexto, relativamente a questões técnicas, pouco ensinei aos atletas que orientava, porque a grande maioria eram de competição, mas senti que fui uma mais-valia em termos mentais, ao relatar as minhas próprias experiências e emoções que fui sentindo na minha carreira desportiva. Aqui, a formação que tive foi do treinador principal, que foi exímio e me ensinou tudo o que sabia, formação *on-the-job*.

Por outro lado, enquanto estagiava no atletismo, também estava a tirar o curso nível I de treinadora de ténis. Estagiei no clube que mais era a minha segunda casa, o Clube de Ténis do Porto, e considero que esta etapa foi bastante enriquecedora, uma vez que saí do *mindset* de rendimento e tive de olhar por outra perspetiva e encarar o ténis como entretenimento e lazer, já que dava aulas a crianças com menos de 10 anos e adultos com idades superiores a 35 anos. A formação que obtive foi pouco teórica, apenas me tendo sido fornecidas as bases para conseguir aplicar os meus conhecimentos. Formação esta que, na minha opinião, foi mais burocrática que outra coisa, e não seriam necessárias as 550h para ficar com o curso feito.

Depois de terminar ambas as formações, que me deram a titularidade de treinadora grau I de Atletismo e Ténis, o clube onde treinava e estagiei confiou em mim para ser responsável pela preparação física dos jovens, sem orientação de ninguém, conferindo-me total autonomia. No entanto, não me senti desamparada, já que as crianças me conheciam e respeitavam. Para além disso, os treinadores com mais experiência reuniam-se comigo com frequência para lhes mostrar o trabalho que fazia e obter feedbacks sobre que tipo de treinos deveria concretizar, em função da planificação dos treinos em campo e dos torneios que iam jogando. Através dos relatórios que ia elaborando, recebia feedback sobre o que estava bem e o que precisava de ser melhorado,

mas sempre com a liberdade de optar pelo caminho que achasse mais adequado. No entanto, a certa altura, decidi deixar de dar estes treinos, visto não estar satisfeita com o meu rendimento mensal e querer ter outras experiências.

No final do ano de 2016, início do meu último ano de mestrado, em que “apenas” tinha a dissertação para fazer, decidi arranjar um part-time mais estável. Ingressei então no mundo do retalho e comecei a trabalhar na Decathlon Matosinhos. Aí sim, num mundo diferente em relação àquele a que estava habituada, comecei por vender artigos de campismo e trekking, uma área completamente nova, em que não tinha conhecimentos nenhuns. Como integração na empresa, fiz formações obrigatórias gerais nos primeiros dias, sem ir para a placa de vendas; poucos dias depois, fui para a loja e fazia de “sombra” da vendedora mais experiente na área. Ela atendia os clientes e eu ia assimilando todo o conhecimento técnico que transmitia, que, mais tarde, eu complementava com outras formações online direcionadas para esse aspeto. Fiz também uma formação presencial com vários colaboradores de outras lojas, igualmente inexperientes e recentes na empresa, em que o nosso tutor era considerado expert da área no país. Sem dúvida que me senti bem acolhida e capaz de desempenhar as funções que me eram pedidas, visto ter sido muito bem preparada. Senti um excelente ambiente de equipa e vivi a cultura de proximidade que a empresa defende.

No final de 2017, após ter concluído o Mestrado, uma vez que já tinha decidido deixar o Porto e passar a viver em Aveiro por razões pessoais, tive de deixar a empresa. Foi um sentimento bastante agradável porque não queria abandonar um sítio que me tinha feito sentir tão bem, mas estava pronta para embarcar numa nova aventura.

No início de 2018 comecei a viver em Aveiro, desempregada. Em 2 semanas, arranjei emprego numa empresa de venda de roupa multinacional, no Fórum Aveiro. Ao contrário do que tinha sentido na Decathlon, aqui senti um ambiente de muito agreste, sentindo-me intimidada e inútil perante os meus colegas. A formação que obtive foi muito fraca... Para além de não ter tido uma integração harmoniosa (em que me acompanhassem nos primeiros dias), mandavam-me simplesmente fazer tarefas em vez de me ensinarem pormenores e questões que devia ter em conta durante uma venda. Fui constantemente alertada pela maneira como dobrava a roupa e, ao contrário da empresa anterior, onde o cliente é que vinha ter comigo caso precisasse de ajuda, nesta empresa era ao contrário... Mal um cliente punha um pé dentro da loja, os meus colegas já olhavam com desdém e se eu não fosse logo ter com o cliente, vinham eles até mim ordenar que eu lá fosse. Pior experiência de trabalho de sempre, deixei de lá trabalhar em 2 semanas.

Felizmente já tinha algo em vista, e foi quando me candidatei ao Holmes Place. Fiquei bastante feliz na altura porque, pensava eu, iria desempenhar funções de *Personal Trainer* (PT) logo desde início. Mais uma vez, não foi uma boa experiência de trabalho... Quando fui selecionada para trabalhar lá, para desempenhar essas funções tinha de tirar uma formação da “academia”. Ora, se eu tinha um mestrado em treino de alto rendimento desportivo, qual era a necessidade de tirar uma nova formação? Para além disso, não era paga pelo ginásio. No entanto, não a rejeitei, paguei e esforcei-me por fazê-la com distinção. Foi útil, porque quem a lecionava era muito bom e pude aprender coisas novas mais ligadas à prática e não tanto à teoria como no ensino superior, mas na altura das avaliações para terminar a formação voltei a sentir-me inútil, porque precisava de recrutar pessoas para servirem de “cobaias” nas minhas avaliações e nunca ninguém se mostrava disponível. Dois meses depois de ter começado, fiz a formação interna e estava apta para trabalhar no ginásio. O salário que eu ganhava era em função das horas de sala que fazia, auxiliando as pessoas que frequentavam o ginásio, mas o que realmente rendia era angariar clientes e dar aulas de PT. Infelizmente os preços que lá praticavam eram muito altos e todos os clientes com quem me encontrei mostraram-se surpresos com o exagero de preço. Para além disso, a lista de contactos que o ginásio me fornecia para eu ligar no sentido de angariar clientes era muito desatualizada e, grande parte dessas pessoas, já nem frequentavam o ginásio. Como não estava a “fechar vendas”, comecei a sentir-me bastante pressionada pelo diretor técnico e acabei por abandonar.

Entretanto, já tinha começado a dar aulas no clube de ténis de Aveiro e a formação que me deram foi quase inexistente, dada a minha experiência anterior. Sentia-me bem e relacionava-me muito bem com o diretor técnico do clube e o trabalho entre os dois fluía muito bem, com organização.

Contudo, queria ganhar mais dinheiro porque com as horas que fazia no clube o meu rendimento era claramente insuficiente...

Em Outubro de 2020, decidi candidatar-me à Leroy Merlin; sempre tinha ouvido falar muito bem da empresa, um pouco como a Decathlon (provavelmente por pertencerem ao mesmo grupo). Rapidamente ingressei na empresa e acabei por deixar o ténis para trás. Na Leroy Merlin não desempenhava funções de vendedora, mas sim de operadora de caixa. Tal como na Decathlon, inicialmente fiz as formações obrigatórias e só uns dias depois é que fui para a loja. Senti um acompanhamento excelente, formação por pessoas experientes e antigas da casa. O trabalho em si era rotineiro, mas o atendimento ao público é bastante exigente e é ótimo para saber lidar com vários tipos de pessoas. Essa formação ninguém a pode dar, só mesmo vivida. Acabei por ir trabalhar noutra área, não muito diferente da de operadora de caixa, iniciando funções na parte da Recolha de Mercadoria. Ao trabalhar com colegas de logística, aprendi também os processos internos, de uma forma geral, relativos às áreas de receção de mercadoria, triagem de stock para a loja e para encomendas de clientes, localização de material em armazém e, por fim, de entrega ao cliente. Na empresa há uma vasta lista de formações internas para várias áreas, algumas obrigatórias, mas outras que são de livre escolha em função do que achamos mais apropriado para nós, que acabam por complementar o que aprendemos na prática.

Acabei por me destacar e de momento, sou vista como uma referência na loja, dando formação on-the-job a colegas que vêm desempenhar funções da Recolha de Mercadoria.

5. DISCUSSÃO – ANÁLISE TEMÁTICA

A tabela 2 tem a análise temática dos ensaios descritos em cima. Resiliência, sorte, trabalho e uma atitude empreendedora levam assim ao sucesso.

Tabela 2 - Principais diferenças entre IFRes e autoetnografia (elaboração própria)

Participante	Temas	Conclusão e lição aprendida
Romina Cardoso	<p>Início no Mercado de Trabalho</p> <p>Perceção sobre Formação</p> <p>Aprendizagem no Trabalho e Formação Informal</p> <p>Transição e Desenvolvimento Profissional</p>	<p>A vida é uma sucessão de etapas.</p> <p>Não ter medo de mudar.</p> <p>Ficar numa empresa que investe em nós.</p>
Mário João Oliveira	<p>Evolução tecnológica e Adaptação profissional</p> <p>Diversificação de funções e Desenvolvimento de competências</p> <p>Liderança e Estratégia Empresarial</p> <p>Gestão pública e compromisso com a formação de colaboradores</p>	<p>A formação que produz resultados e nos faz evoluir é um privilégio.</p> <p>A melhor formação pode ser inesperadamente dada ao se frequentar reuniões periódicas com um perito.</p> <p>“Dar” ferramentas emocionais para encarar o futuro com pragmatismo e lidar melhor com as adversidades foi um contributo meu enquanto gestor público.</p>
Raquel Mateus	<p>Formação prática e aprendizagem com os pares</p> <p>Desenvolvimento de Competências</p> <p>Resiliência e Proatividade na Construção de Carreira</p>	<p>Através de experiências anteriores pessoais podemos passar mensagens importantes e fazer evoluir.</p> <p>Poder escolher a nossa própria formação exige responsabilidade, visão, e uma atitude empreendedora.</p> <p>Podemos destacar-nos e ficar uma referência no ramo.</p>

6. CONCLUSÃO

Um debate interessante é sobre o *UBI – Universal Base Income*, que tem como teoria o facto de que iremos receber um rendimento para estar em casa. Acemoglu & Johnson (2023) rejeitam esta ideia, defendendo que o UBI não pode substituir o valor psicológico e social do trabalho, e que, em vez de distribuir este rendimento, a sociedade deveria estar focada no objetivo de fortalecer as suas redes de segurança existentes, bem como criar empregos com significado e mais bem remunerados. Os autores defendem ainda que o trabalho define as pessoas e que estas ganham autoestima ao executá-lo e com isto a renda seria insuficiente para compensar a perda de trabalho. Os autores deste estudo tendem a concordar com a posição dos últimos, pois defendemos que o trabalho com significado traz à vida das pessoas uma utilidade, sentindo-se mais valorizadas. Outra ideia chave que defendemos é que demasiado tempo livre suscita nas pessoas a criação de fantasias, o que pode originar um aumento das doenças mentais, conforme se verificou também na era do covid-19: por exemplo, de acordo com Aguiar et al. (2022), durante a pandemia, as pessoas empregadas tinham menor probabilidade de apresentar sintomas de depressão.

Relativamente à questão das rendas, entendemos que, em vez de se entregar esse dinheiro para as pessoas não fazerem nada, poderiam canalizá-lo para as empresas, escolas, entre outras instituições, para que pudessem melhorar os seus serviços, equipamentos e os níveis de formação – *upskilling* e *reskilling*. Consideramos que a formação é fundamental e necessária à vida das pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiar, A., Maia, I., Duarte, R., & Pinto, M. (2022). The other side of COVID-19: Preliminary results of a descriptive study on the COVID-19-related psychological impact and social determinants in Portugal residents. *Journal of Affective Disorders Reports*, 7, 100294. <https://doi.org/10.1016/j.jadr.2021.100294>
- Au-Yong-Oliveira, M., Kuehnel, K., & Andrade-Campos, A. G. (2024). Expanding qualitative research horizons: The development and application of intuitive field research (IFRes). *Electronic Journal of Business Research Methods*, 22(1), 43–54. <https://doi.org/10.34190/ejbrm.22.1.3336>
- Calonge, D. S., Kamalov, F., & Abdulla, N. (2025). Upskilling and reskilling in the United Arab Emirates: Future-proofing careers with AI skills. *Journal of Adult and Continuing Education*. [https://doi.org/10.1177/14779714251315288​;contentReference\[oaicite:0\]{index=0}](https://doi.org/10.1177/14779714251315288​;contentReference[oaicite:0]{index=0}).
- Kanzola, A.-M., & Petrakis, P. E. (2024). A foresight framework for the labor market with special reference to managerial roles—toward diversified skill portfolios. *Forecasting*, 6(4), 985–1000. <https://doi.org/10.3390/forecast6040049>
- Li, L. (2024). Reskilling and upskilling the future-ready workforce for Industry 4.0 and beyond. *Information Systems Frontiers*, 26, 1697–1712. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10308-y>
- PORDATA. (s.d.). *Empresas não financeiras: total e por dimensão*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. <https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+n%C3%A3o+financeiras+dimens%C3%A3o+e+n%C3%BAmero+d+e+pessoal+ao+servi%C3%A7o-2859>
- Spencer, D. A. (2024). AI, automation and the lightening of work. *AI & Society*. <https://doi.org/10.1007/s00146-024-01959-3>
- Tenakwah, E. S., & Watson, C. (2025). Embracing the AI/automation age: Preparing your workforce for humans and machines working together. *Strategy & Leadership*, 53(1), 32-48. <https://doi.org/10.1108/SL-05-2024-0040>
- World Economic Forum. (2023). The future of jobs report 2023. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>