NOVARA
CONSULTING GROUP

Este documento foi traduzido do inglês por máquina e pode conter erros. O original em inglês está disponível em https://www.novaracg.com/2026/07/12/the-workforce-wasnt-ruined-the-training-infrastructure-was-dismantled/.

A Força de Trabalho Não Foi "Arruinada"... A Infraestrutura de Formação É que Foi Desmantelada!

Heather Grizzle · 12 de julho de 2026

The workforce wasn't ruined. Organizations dismantled the training systems that built experienced workers, and AI is removing the last rungs.

Conteúdo

1. Como as Organizações Antes Produziam Experiência
2. A Automação Está a Eliminar os Degraus de Desenvolvimento
3. Eficiência Não É o Mesmo que Durabilidade
4. Uma Força de Trabalho É um Ecossistema, Não um Centro de Custos
5. Reconstruir a Arquitetura que Foi Desmantelada

Nos últimos anos, executivos, comentadores e painéis mediáticos têm repetido a mesma narrativa cansativa vezes sem conta. Os trabalhadores estão supostamente menos motivados. As gerações mais novas são alegadamente menos resilientes. Ninguém quer trabalhar. Os novos contratados são descritos como despreparados, inexperientes, tecnologicamente dependentes, socialmente desligados e incapazes de funcionar em ambientes profissionais sem orientação constante.

A conversa tornou-se tão repetitiva que agora funciona quase como facto aceite.

Mas a realidade subjacente é muito mais desconfortável.

A força de trabalho moderna não se tornou subitamente incompetente de uma só vez. As organizações passaram décadas a desmantelar sistematicamente os próprios sistemas que outrora criavam trabalhadores qualificados.

Muitas empresas falam agora com nostalgia de "funcionários experientes" enquanto simultaneamente eliminam as condições que historicamente produziam experiência.

Essa contradição está no centro da atual crise laboral.

Como as Organizações Antes Produziam Experiência

Durante décadas, as grandes organizações funcionaram com um entendimento tácito. O trabalho de nível inicial nem sempre era eficiente. Os funcionários juniores eram mais lentos. A formação exigia tempo. A mentoria consumia horas de trabalho. O pessoal experiente transmitia conhecimento através da observação, correção, repetição e exposição. As organizações investiam no desenvolvimento de capacidades porque compreendiam que a especialização não surge espontaneamente de um diploma universitário ou de um anúncio de emprego.

Depois veio a longa mudança empresarial em direção à hiper-otimização.

Os departamentos de formação foram reduzidos porque não geravam retornos trimestrais imediatos. As estruturas de mentoria desapareceram discretamente. O desenvolvimento ao estilo de aprendizagem desvaneceu-se por completo em muitas indústrias. Os canais de contratação júnior encolheram. As equipas tornaram-se cada vez mais reduzidas até já não haver folga operacional para curvas de aprendizagem. As empresas passaram a esperar cada vez mais que os trabalhadores chegassem já totalmente formados, imediatamente produtivos e capazes de operar sistemas complexos no primeiro dia.

Ao mesmo tempo, as organizações externalizaram o custo da preparação da força de trabalho para universidades, programas de certificação, estágios não remunerados e para os próprios trabalhadores.

Agora muitas dessas mesmas organizações manifestam choque por o canal de formação se ter fraturado.

A ironia é difícil de ignorar.

Uma geração de empregadores passou anos a eliminar a infraestrutura de desenvolvimento enquanto aumentava simultaneamente as expectativas de credenciais. Disse-se aos trabalhadores para obterem diplomas, acumularem certificações, construírem marcas pessoais, manterem uma atualização constante de competências e, de alguma forma, absorverem todo o risco profissional individualmente. Entretanto, muitas or-

ganizações deixaram de funcionar como ambientes onde a capacidade profissional podia efetivamente amadurecer ao longo do tempo.

O resultado é um mercado de trabalho cada vez mais dependente de "contratações experientes" enquanto produz cada vez menos vias através das quais a experiência pode ser realisticamente adquirida.

A Automação Está a Eliminar os Degraus de Desenvolvimento

A inteligência artificial está agora a acelerar este problema estrutural.

Muitas das tarefas atualmente automatizadas nunca foram apenas "trabalho de baixo nível". Eram trabalho de desenvolvimento. A coordenação administrativa, a redação, a marcação de horários, a análise de nível inicial, a transcrição, a sintetização, a interação com clientes, a assistência de investigação e as funções de apoio operacional funcionavam historicamente como campos de formação profissional. Os trabalhadores aprendiam comportamento institucional, normas de comunicação, padrões de encaminhamento, gestão de fluxos de trabalho, reconhecimento de risco e julgamento operacional através da repetição nesses ambientes.

As organizações frequentemente não compreendem o perigo de eliminar essas funções demasiado depressa.

Quando as empresas automatizam o trabalho de desenvolvimento antes de redesenhar os canais de capacitação, não estão simplesmente a reduzir o número de trabalhadores. Arriscam-se a cortar os mecanismos através dos quais a futura especialização é cultivada.

Isto cria um problema de instabilidade diferida.

Os trabalhadores experientes reformam-se. O conhecimento institucional erode-se. A exposição de nível inicial desaparece. A sucessão a nível intermédio enfraquece. A fragilidade operacional aumenta silenciosamente em segundo plano até as organizações se aperceberem subitamente de que já não têm pessoas suficientes que compreendam como os sistemas realmente funcionam para além dos painéis de controlo, camadas de automação ou resultados de IA.

Nesse ponto, a questão deixa de ser um problema de recrutamento. As organizações começam a enfrentar ambientes operacionais onde cada vez menos funcionários com-

preendem o raciocínio por trás das decisões, o contexto histórico dos processos ou os comportamentos de contingência necessários quando os sistemas falham inesperadamente. As equipas tornam-se cada vez mais dependentes de uma memória institucional fragmentada, transportada por um número cada vez menor de trabalhadores seniores que, por sua vez, se aproximam do esgotamento, da reforma ou da saída. O problema agrava-se lentamente até ocorrer uma disrupção, e a liderança descobre que muitos pressupostos operacionais estavam a ser mantidos por uma perícia humana invisível que nunca foi formalmente documentada ou transferida.

Eficiência Não É o Mesmo que Durabilidade

É aqui que a conversa sobre a força de trabalho começa a colidir diretamente com a governança e a resiliência organizacional.

Uma empresa pode reduzir agressivamente os custos laborais, automatizar grande parte do trabalho administrativo e ainda assim tornar-se estruturalmente mais fraca por baixo da superfície. A eficiência financeira e a durabilidade institucional nem sempre são a mesma coisa. Em muitos setores, especialmente na saúde, administração pública, serviços de deficiência, educação, logística e ambientes fortemente regulamentados, as organizações operam agora com estruturas de pessoal mais reduzidas, maior dependência tecnológica e menos redundância de desenvolvimento do que em qualquer outro momento da história moderna. Muitas instituições já não possuem folga operacional suficiente para absorver uma disrupção importante sem criar falhas em cascata entre equipas, departamentos ou sistemas de serviço.

A eficiência financeira e a durabilidade institucional nem sempre são a mesma coisa.

A inteligência artificial está a acelerar esta tensão porque as conversas de liderança continuam frequentemente centradas nos ganhos de produtividade em vez da continuidade de capacidades. O enquadramento público tende a focar-se em saber se a IA consegue realizar tarefas mais rápido, mais barato ou em maior escala. Dá-se muito menos atenção ao facto de as organizações estarem simultaneamente a corroer os ecossistemas de desenvolvimento que produzem os futuros especialistas, futuros gestores, futuros analistas, futuros coordenadores e futuros decisores. Um ecossistema de força de trabalho não se consegue sustentar indefinidamente se todos os degraus

de desenvolvimento abaixo da especialização sénior forem gradualmente eliminados em nome da otimização de curto prazo.

Este é um dos maiores pontos cegos estruturais no atual ciclo de adoção de IA.

Uma Força de Trabalho É um Ecossistema, Não um Centro de Custos

Muitas organizações estão a abordar a automação como se o trabalho existisse principalmente como um centro de custos, e não como um sistema de capacidade institucional de longo prazo. Essa distinção importa enormemente. Uma força de trabalho não é simplesmente uma coleção de trabalhadores intermutáveis a realizar tarefas isoladas. Os sistemas de força de trabalho saudáveis funcionavam historicamente mais como ecossistemas em camadas, onde os funcionários mais novos absorviam conhecimento operacional gradualmente através da participação, repetição, observação, falha, mentoria e exposição a responsabilidades cada vez mais complexas ao longo do tempo.

Quando essas camadas de desenvolvimento desaparecem, as organizações não perdem apenas efetivos. Perdem vias de sucessão. Perdem continuidade. Perdem capacidade adaptativa. Perdem a redundância humana que permite às instituições sobreviver à instabilidade, à disrupção tecnológica, às mudanças regulatórias, às recessões económicas ou à rotação de liderança.

No entanto, grande parte da conversa pública ainda reduz estas dinâmicas a queixas culturais simplistas sobre os trabalhadores mais jovens não terem disciplina, ambição ou profissionalismo. Essas narrativas são emocionalmente convenientes porque colocam a responsabilidade quase inteiramente nos indivíduos, evitando o escrutínio das decisões institucionais que remodelaram o ambiente laboral ao longo de várias décadas.

> **A NARRATIVA CONVENIENTE**
>
> É mais fácil queixar-se dos trabalhadores do que reconhecer que muitas organizações deixaram de investir de forma significativa na própria formação da força de trabalho.

Reconstruir a Arquitetura que Foi Desmantelada

O futuro da estabilidade da força de trabalho não será determinado apenas pela sofisticação da IA, pela escala da automação ou pela aceleração tecnológica. Dependerá muito de saber se as instituições estão dispostas a reconstruir sistemas capazes de desenvolver a especialização humana a par da tecnologia em rápida evolução, em vez de assumir que a tecnologia sozinha pode substituir a arquitetura de desenvolvimento que as próprias organizações desmantelaram.

Esse processo de reconstrução exigirá provavelmente que as organizações repensem fundamentalmente o que realmente significa o desenvolvimento da força de trabalho nos ambientes modernos. Não como linguagem de marca. Não como marketing de recrutamento. Não como retórica motivacional associada a declarações de valores corporativos. As organizações poderão eventualmente precisar de tratar os sistemas de mentoria, a transferência de conhecimento institucional, as estruturas de aprendizagem, a formação cruzada operacional e a exposição ao trabalho de desenvolvimento como investimentos de infraestrutura essenciais, diretamente ligados à resiliência de longo prazo, à maturidade da governança e à sobrevivência institucional.

Porque a realidade desconfortável é que a formação de competências sempre foi infraestrutura, mesmo quando as organizações deixaram de a contabilizar dessa forma. A memória institucional é infraestrutura. A redundância de desenvolvimento é infraestrutura. A mentoria humana é infraestrutura. Os canais de capacitação são infraestrutura. A continuidade operacional depende destes sistemas funcionarem corretamente ao longo de longos períodos de tempo, muitas vezes de forma invisível e sem retorno mensurável imediato.

E quando as sociedades passam décadas a desmantelar silenciosamente a infraestrutura fundamental em segundo plano, acabam por confundir a instabilidade resultante com prova de que as próprias pessoas mudaram fundamentalmente, em vez de reconhecerem que os ambientes responsáveis por produzir estabilidade foram sistematicamente enfraquecidos ao longo do tempo.

TIPS

Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Como citar

Grizzle, H. M. (2026, July 12). A Força de Trabalho Não Foi "Arruinada"... A Infraestrutura de Formação É que Foi Desmantelada!. Novara Consulting Group. https://doi.org/10.5281/zenodo.23003369