

Em períodos de instabilidade económica, as organizações tendem a adotar estratégias defensivas destinadas a proteger a sua sustentabilidade financeira. O aumento dos custos energéticos, a pressão inflacionista e a volatilidade dos mercados frequentemente conduzem à redução de despesas e à suspensão de investimentos considerados não essenciais. Entre as primeiras áreas a sofrer cortes encontra-se frequentemente a formação profissional. Embora esta decisão possa parecer racional numa perspetiva de curto prazo, a literatura contemporânea em economia e gestão demonstra que reduzir o investimento em capital humano durante períodos de incerteza pode comprometer significativamente a capacidade estratégica das organizações e a sua competitividade a médio e longo prazo (Han, 2026; OECD, 2025).

Nas últimas décadas, a economia global tem sido progressivamente caracterizada como uma economia baseada no conhecimento, na qual os principais fatores de competitividade deixaram de residir exclusivamente no capital físico ou financeiro. A capacidade das organizações para inovar, adaptar-se e gerar valor depende cada vez mais das competências, do conhecimento e da capacidade de aprendizagem das pessoas que as compõem. De acordo com o relatório *OCDE Skills Outlook 2025*, o desenvolvimento de competências cognitivas, digitais e analíticas constitui um dos principais determinantes da produtividade e do crescimento económico nas economias contemporâneas (OCDE, 2025). Neste contexto, a formação contínua assume um papel central na atualização do capital humano e na preparação das organizações para responder a ambientes económicos cada vez mais complexos e dinâmicos.

A literatura científica recente tem reforçado a ideia de que o capital humano representa um recurso estratégico fundamental para o desempenho organizacional. Estudos empíricos indicam que práticas avançadas de gestão de recursos humanos, incluindo programas sistemáticos de formação e desenvolvimento de competências, estão associadas a níveis mais elevados de produtividade, inovação e desempenho organizacional (Han, 2026). Estas práticas contribuem para ampliar a capacidade das organizações para interpretar ambientes complexos, desenvolver novas soluções e responder de forma mais eficaz às mudanças do contexto económico.

O investimento em capital humano também desempenha um papel fundamental na promoção da resiliência organizacional. Em contextos de instabilidade económica, a capacidade das empresas para resistir a choques externos e adaptar-se a novas condições

de mercado depende, em grande medida, da qualidade das competências disponíveis dentro da organização. Investigação recente demonstra que empresas que investem consistentemente na qualificação dos seus trabalhadores apresentam maior capacidade de adaptação e maior propensão para desenvolver inovação tecnológica e organizacional (Chao et al., 2025). A formação contribui, neste sentido, para reforçar a capacidade das organizações para identificar oportunidades emergentes, melhorar processos e desenvolver novos modelos de criação de valor.

Apesar desta evidência, muitas organizações continuam a tratar a formação como uma despesa dispensável e não como um investimento estratégico. Em períodos de inflação e pressão sobre as margens de lucro, a redução de custos torna-se frequentemente uma prioridade imediata. Contudo, ao reduzir o investimento em desenvolvimento de competências, as empresas podem comprometer a sua capacidade de adaptação a médio e longo prazo. A formação desempenha um papel essencial na atualização do conhecimento organizacional e na preparação das equipas para lidar com novos desafios tecnológicos, económicos e organizacionais.

Este desafio torna-se particularmente evidente num contexto marcado por profundas transformações tecnológicas e estruturais. A digitalização, a automação e o desenvolvimento acelerado da inteligência artificial estão a alterar significativamente as competências exigidas no mercado de trabalho. O relatório *Future of Jobs 2025*, publicado pelo Fórum Económico Mundial, destaca que uma proporção significativa das competências atualmente utilizadas nas organizações sofrerá alterações substanciais ao longo da presente década, tornando necessária uma requalificação contínua da força de trabalho (World Economic Forum, 2025). Neste cenário, organizações que não investem na atualização das competências dos seus trabalhadores correm o risco de enfrentar lacunas crescentes entre as exigências do mercado e as capacidades disponíveis.

A transformação tecnológica também tem implicações profundas para a liderança organizacional. A tomada de decisão em contextos complexos exige competências analíticas avançadas, capacidade de interpretar informação estratégica e aptidão para gerir incerteza e ambiguidade. Assim, o desenvolvimento contínuo de competências estratégicas e de liderança torna-se um elemento essencial para assegurar a capacidade de adaptação e de renovação organizacional. Organizações que incentivam a aprendizagem contínua entre os seus gestores e profissionais tendem a desenvolver maior flexibilidade estratégica e maior

capacidade para explorar novas oportunidades de crescimento.

Outro conceito relevante neste contexto é o de aprendizagem organizacional. Organizações capazes de aprender continuamente tendem a desenvolver maior capacidade de inovação e maior adaptabilidade estratégica. A aprendizagem organizacional ocorre quando o conhecimento individual dos trabalhadores é transformado em conhecimento coletivo capaz de melhorar processos, produtos e estratégias. A formação desempenha um papel crucial neste processo, uma vez que permite ampliar o repertório cognitivo das equipas e estimular a partilha de conhecimento dentro das organizações.

A ausência de investimento em formação pode gerar um fenómeno que pode ser descrito como uma forma de “inflação das competências”. Tal como o valor do dinheiro diminui em contextos inflacionistas, também o valor do conhecimento pode diminuir quando não é atualizado face às transformações tecnológicas e organizacionais. Tecnologias evoluem rapidamente, modelos de negócio transformam-se e competências que anteriormente eram suficientes podem tornar-se rapidamente obsoletas. Neste sentido, a atualização contínua do capital humano torna-se um fator essencial para preservar a relevância das competências organizacionais e garantir a sustentabilidade das organizações.

A promoção da aprendizagem ao longo da vida tem sido destacada por diversas organizações internacionais como um dos principais instrumentos para enfrentar os desafios estruturais das economias contemporâneas. Segundo a OCDE, políticas e estratégias que incentivem a formação contínua são fundamentais para responder a fenómenos como a transformação digital, o envelhecimento demográfico e a crescente escassez de competências em vários setores económicos (OCDE, 2025). Organizações que promovem ambientes de aprendizagem contínua tendem a apresentar níveis mais elevados de inovação, adaptabilidade e desempenho organizacional.

Além disto, o investimento em desenvolvimento profissional contribui para fortalecer o envolvimento e a motivação dos trabalhadores. Quando os profissionais percebem oportunidades de aprendizagem e progressão dentro das organizações, tendem a demonstrar maior compromisso com os objetivos organizacionais e maior predisposição para contribuir com ideias e soluções inovadoras. Este fenómeno está frequentemente associado a níveis mais elevados de satisfação profissional, retenção de talento e melhoria do desempenho organizacional.

Num ambiente económico global caracterizado por elevada volatilidade, rápida evolução tecnológica e crescente complexidade competitiva, a capacidade de adaptação tornou-se uma das competências organizacionais mais importantes. Empresas que conseguem aprender rapidamente e transformar conhecimento em ação estratégica tendem a apresentar maior resiliência face a crises económicas e mudanças estruturais. Neste sentido, o investimento em formação deve ser entendido como um mecanismo essencial de fortalecimento da capacidade adaptativa das organizações.

Assim, embora a redução de despesas com formação possa parecer uma solução imediata para enfrentar pressões financeiras de curto prazo, esta decisão pode gerar consequências negativas no médio e longo prazo. Ao limitar o desenvolvimento de competências, as organizações reduzem a sua capacidade de inovação, enfraquecem a qualidade das decisões estratégicas e comprometem a sua capacidade de adaptação a novos contextos económicos e tecnológicos.

Em síntese, a evidência científica sugere que o investimento em capital humano constitui um dos principais determinantes da competitividade e da sustentabilidade organizacional. Num contexto económico marcado por transformação tecnológica acelerada e elevada incerteza, organizações que investem na qualificação das suas equipas tendem a apresentar maior capacidade de inovação, melhor desempenho e maior resiliência. Assim, quando a inflação económica aumenta e a pressão sobre os custos se intensifica, a resposta estratégica mais eficaz não é reduzir o investimento em formação, mas reforçá-lo. Em última análise, o verdadeiro valor das organizações continua a depender, em grande medida, da qualidade das pessoas que as compõem e da sua capacidade de aprender, adaptar-se e inovar.

#### Referências Bibliográficas

Chao, K., Wang, S., & Wang, M. (2025). Human capital investment, technological innovation, and enterprise resilience. *Sustainability*, 17(1), 247.

Han, J. H. (2026). High-investment human resource practices and firm performance: Evidence from international organizations. *Journal of International Business Studies*.

OECD. (2025). *OECD Skills Outlook 2025: Skills for the future*. Paris: OECD Publishing.

World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva: World Economic

Forum.