

Bridge Knowledge

Competências para o Futuro do Trabalho em Portugal



EM PARCERIA COM:

OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Este projeto identifica as competências para o futuro do trabalho em Portugal, bem como os *gaps* de competências dos/as portugueses/as. As conclusões resultam de um *survey* respondido por gestores/as e da avaliação de competências de colaboradores/as e candidatos/as das Organizações em Portugal. Esta informação é crítica para empresas, instituições de ensino e todos quantos pretendam guiar o desenvolvimento de competências para um futuro de sucesso.

O projeto foi coordenado pela área de *Research & Development* da [SHL Portugal](#), tendo participado o [ISEG](#) e a [VdA](#). O ISEG contribuiu para a análise dos dados na perspetiva do impacto para as Organizações. A VdA realizou o enquadramento jurídico dos desafios presentes e futuros.

Do benchmark ao upskilling e reskilling

Um caminho trilhado em três perguntas e respostas

1. Quais as competências que a sua Organização atualmente valoriza?

2. Quais as competências mais importantes para a sua Organização no futuro próximo, a três – cinco anos de distância?

As respostas de **125 organizações** portuguesas traduzem-se num **benchmark de competências**, com uma imagem do panorama atual e uma prospeção de panorama futuro.

3. Que competências têm os profissionais em Portugal?

O *assessment* de competências de **2007 profissionais** de múltiplas Organizações em Portugal, verifica o nível de competências dos profissionais portugueses, a partir de uma amostra alargada, e permite antecipar o **gap** para as competências requeridas para o futuro.

Esta análise abre o caminho para a identificação do *upskilling* (melhoria das competências existentes) e de *reskilling* (aprendizagem de novas competências) necessários para a sustentabilidade das Organizações.

INTERVENIENTES



SHL Portugal

Parte do SHL Group, a SHL Portugal analisa as tendências do mercado há 44 anos. Trabalha em colaboração com os clientes na vertente estratégica de gestão e desenvolvimento do talento, para a qual utiliza tecnologia inovadora, suportada em *assessments* e *analytics*.



ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

Primeira escola de economia e gestão fundada em Portugal, integra a Universidade de Lisboa. Distingue-se por um programa de ensino de alto padrão, reconhecido por entidades e *rankings* internacionais, como Financial Times, AACSB ou AMBA, baseado numa cultura de inovação permanente e de colaboração contínua entre alunos e professores.



Vieira de Almeida, Sociedade de Advogados

Firma de referência, hoje com 45 anos e mais de 500 colaboradores/as. Em Portugal e nas diferentes jurisdições onde atua, caracteriza-se por uma vivência vibrante e inquieta de valorização da multiculturalidade e da multiplicidade das qualidades humanas que enriquecem a organização.



Plataforma pioneira de colaboração que reúne investigadores, consultores, profissionais e alunos em torno da investigação, experimentação e discussão de temas para a evolução académica e prática da área de Recursos Humanos. O HR Ahead é um projeto integrado no Centro de Investigação Avançada do ISEG, que se encontra na vanguarda da investigação em Gestão.





Projeto desenvolvido entre 2022 e 2023

Caracterização da Amostra

125 organizações responderam a um *survey online*, anónimo.

Caracterização das organizações

- 80% Organizações privadas
- 61% Âmbito de atuação nacional
- 69% Operação em Portugal há mais de 20 anos
- 83% Sede na área metropolitana de Lisboa ou Porto
- 67% até 250 colaboradores/as, restantes maioritariamente maiores
- 40% Faturação até 5 milhões de euros e 17% superior a 30 milhões de euros.

2007 colaboradores/as e candidatos/as a funções, em Portugal, realizaram *assessments* de competências.

Caracterização dos/as participantes

- 60% Género masculino
- 36 Anos média de idades, com desvio padrão de 8,1
- 43% Experiência profissional entre 3-10 anos; e 47% com +10 anos
- 76% Licenciatura ou superior.

A Estrutura Universal de Competências da SHL

Uma Linguagem Comum

Baseada em cinco anos de investigação que analisou centenas de perfis de competências em múltiplas Organizações em todo o mundo, a Estrutura Universal de Competências da SHL constitui uma linguagem comum, permitindo *benchmark*.



Figura 1.

Constituída por 20 competências (figura 2), permite às Organizações a construção do seu próprio modelo, de forma ágil e rápida.

A utilização neste projeto garantiu a convergência na linguagem entre gestores/as das várias Organizações. Por exemplo, a competência “Liderança” numa Organização e “Gerir Pessoas e Talentos” noutra Organização, são mapeadas em “Liderar e Supervisionar”.

Figura 2.

Estrutura Universal de Competências da SHL (UCF)

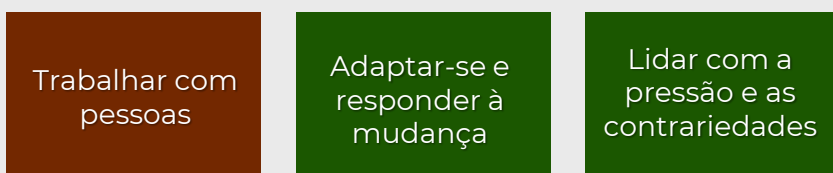


As Competências na Atualidade

1. Quais as Competências atualmente mais valorizadas pelas Organizações?

Figura 3.

3 Competências destacadas pelas 125 Organizações participantes no estudo



Ranking das restantes competências, por ordem de importância atribuída pelas 125 Organizações:

4	Liderar e supervisionar
5	Planear e organizar
6	Relacionar-se e trabalhar em rede
7	Apresentar resultados e corresponder às expectativas
8	Decidir e iniciar ação
9	Criar e inovar
10	Aderir a princípios e valores
11	Apresentar e comunicar informação
12	Aplicar conhecimentos especializados e utilizar a tecnologia
13	Alcançar objetivos profissionais
14	Literacia digital*
15	Persuadir e influenciar
16	Ser empreendedor/a e ter orientação comercial
17	Escrever e redigir relatórios
18	Analisar
19	Aprender e investigar
20	Cumprir instruções e procedimentos
21	Formular estratégias e conceitos

* Pela criticidade conjuntural foi adicionada a dimensão Literacia Digital à Estrutura Universal de Competências, perfazendo um total de 21 dimensões analisadas.

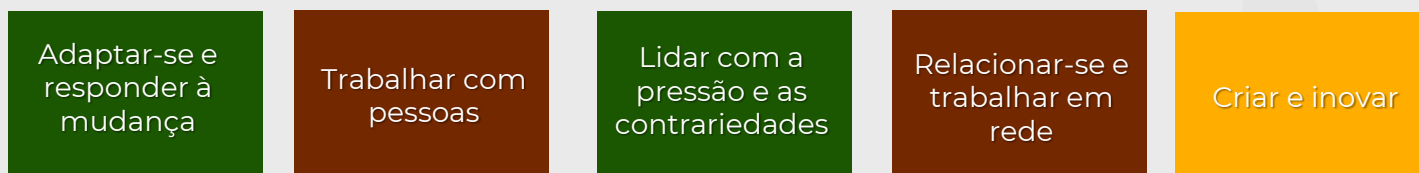
O Futuro das Competências

2. Quais as competências que as Organizações procuram para o futuro, a uma distância de três–cinco anos?

No mercado de trabalho português, as competências abaixo são as consideradas, pelos/as gestores/as das 125 Organizações participantes no estudo, como as **cinco mais importantes para o futuro próximo**.

Figura 4.

Cinco competências mais valorizadas para o futuro



Tal significa que os/as colaboradores/as numa Organização ou candidatos/as a novas funções deverão ser capazes de:

- Ajustar o comportamento a diferentes contextos e interlocutores/as, destacando-se claramente a necessidade de adaptação e gestão da mudança;
- Colaborar e contribuir ativamente para a criação de espírito de equipa, privilegiando os objetivos comuns;
- Gerir as emoções, de forma a manter a produtividade em situações de pressão;
- Criar relações frutíferas com diferentes interlocutores/as e expandir a rede de contactos, criando *networking* e parcerias estratégicas;
- Produzir soluções inovadoras, adotando uma visão estratégica de longo prazo.

Onde é que as competências de hoje e de amanhã se encontram?

As competências descrevem um conjunto de conhecimentos, aptidões, experiências e aprendizagens que permitem desempenhar com sucesso uma determinada atividade. Quanto mais robusto o perfil de competências de um/a colaborador/a, maior a capacidade de ajustamento a diferentes contextos e funções.

Trabalhar com pessoas e **Lidar com a pressão e as contrariedades** estão presentes como as competências mais valorizadas pelos/as gestores/as quer para o presente, quer para o futuro, refletindo a importância do relacionamento e da inteligência emocional no dia-a-dia de trabalho.

A importância de competências como trabalhar com pessoas e lidar com a pressão e contrariedades deriva da real necessidade de liderar, motivar e coordenar equipas com diferentes origens, culturas e perspetivas, às quais se exige a construção de soluções em hiatos temporais muito curtos. No futuro, estas competências serão, provavelmente, ainda mais críticas, à medida que as Organizações enfrentem desafios progressivamente mais complexos, como a automação, a globalização e as mudanças climáticas. Os/As gestores/as que possuem estas competências estarão mais bem equipados/as para liderar pessoas e organizações com sucesso.

Adaptar-se e responder à mudança foi evidenciada como a competência mais importante futuramente. A gestão das empresas enfrenta situações de elevada exigência e precisa de tomar decisões importantes. Nesta realidade, a capacidade de manter a calma e tomar decisões informadas é crítica para uma “boa” decisão. Para o conseguir é fundamental saber lidar com a incerteza e a mudança de forma constante.

Relacionar-se e trabalhar em rede e **Criar e inovar** são antecipadas como competências mais importantes do que *Liderar e supervisionar* ou *Planear e organizar* que se destacam ainda atualmente. Estas alterações na ordem de importância são de grande relevância para o contexto laboral. Antecipam mudanças e a necessidade de desenvolvimento de competências para uma resposta eficaz. Destaca-se o impacto da globalização e do desenvolvimento tecnológico, com ênfase na inteligência artificial.

Paralelamente, as flutuações no âmbito da saúde comunitária e mundial ditam o curso de ação a nível económico e social pelo aparecimento de novas doenças (e.g., COVID-19). Estas mudanças alteram o paradigma do trabalho e é necessário integrá-las de forma adequada e ágil. Além das mudanças evidentes e da cada vez mais necessária capacidade de resposta, estes resultados também apontam para a valorização das **competências relacionais e de colaboração**, acima da monitorização, criando vantagens competitivas.

É inegociável o reconhecimento de que o contexto de trabalho não é estanque e, mudando, arrasta consigo a ordem de prioridades no desenvolvimento de mecanismos promotores do desempenho bem-sucedido.

O conceito de **mundo BANI** – *Brittle, Anxious, Non-linear e Incomprehensible* – tem ganhado cada vez mais força e refere-se às características de um ambiente em constante mudança e incerteza (Cascio, 2020). A ideia dorsal deste conceito é a dum mundo caracterizado por mudanças rápidas e imprevisíveis, onde as abordagens tradicionais de planeamento e gestão podem ser inadequadas. As Organizações e as pessoas precisam de ser exímias na flexibilidade, adaptabilidade e capacidade para lidar com a incerteza e a complexidade (Evseeva et al., 2022). Portanto, o conceito BANI é frequentemente discutido em contextos relacionados com a inovação, transformação digital e adaptação a ambientes voláteis, ultrapassando o anterior **mundo VUCA**.

Como evidenciado anteriormente, nos anos de 2022 e 2023, muitas Organizações em Portugal dedicaram-se a pensar estrategicamente nas competências que assegurarão o sucesso no novo contexto mais ágil, rápido e suportado pela tecnologia. As competências tradicionais, como *Liderar e supervisionar*, e *Planear e organizar*, continuam a ser importantes, mas agora há uma ênfase crescente nas **competências interpessoais, na inteligência emocional e na capacidade de adaptação rápida às mudanças**. A capacidade de **Trabalhar com pessoas, Lidar com a pressão e a incerteza, Adaptar-se e inovar** são competências altamente valorizadas, porque refletem a necessidade de relacionamentos eficazes, tomadas de decisão ágeis e respostas criativas a desafios em constante metamorfose.

Com isto em mente, destacamos o **redesenho de modelos de competências focados no futuro**, que é essencial para garantir que as Organizações e colaboradores/as estejam alinhados/as com as exigências do mundo em constante evolução e, assim, possam enfrentar com sucesso os desafios emergentes, como a automação, a globalização e até as mudanças climáticas, além de eventos inesperados, como foi o caso da pandemia por COVID-19. É fundamental que as Organizações estejam preparadas para se adaptarem, responderem e inovarem, mantendo a flexibilidade e a agilidade no centro dos esforços de desenvolvimento de competências.

Gestão de Recursos Humanos (GRH)

baseada em perfis de competências

Historicamente, a GRH centrava-se na função desempenhada, advogada, por exemplo, pela perspetiva *taylorista*. Atualmente, as pessoas encontram-se no centro dos processos. Procuram-se profissionais que utilizando um conjunto de competências consigam desempenhar a função de forma produtiva, o que reitera a necessidade de ajustamento às mudanças constantes do meio envolvente (internas e externas) em que as Organizações operam.

Os modelos de competências são instrumentos estratégicos para a gestão da mudança e para a diferenciação da Organização e do trabalho. Adequar os modelos de competências às exigências do meio resulta não só numa procura de talento mais ágil e focada, mas também no investimento certo no desenvolvimento. As competências, apesar de procuradas, também podem ser desenvolvidas. Neste sentido, realça-se a pertinência e imprescindibilidade de ajustar e redesenhar os modelos de competências, com vista a atrair, gerir e reter talento, otimizar resultados e apresentar capacidade de resposta às necessidades Organizacionais para o futuro.

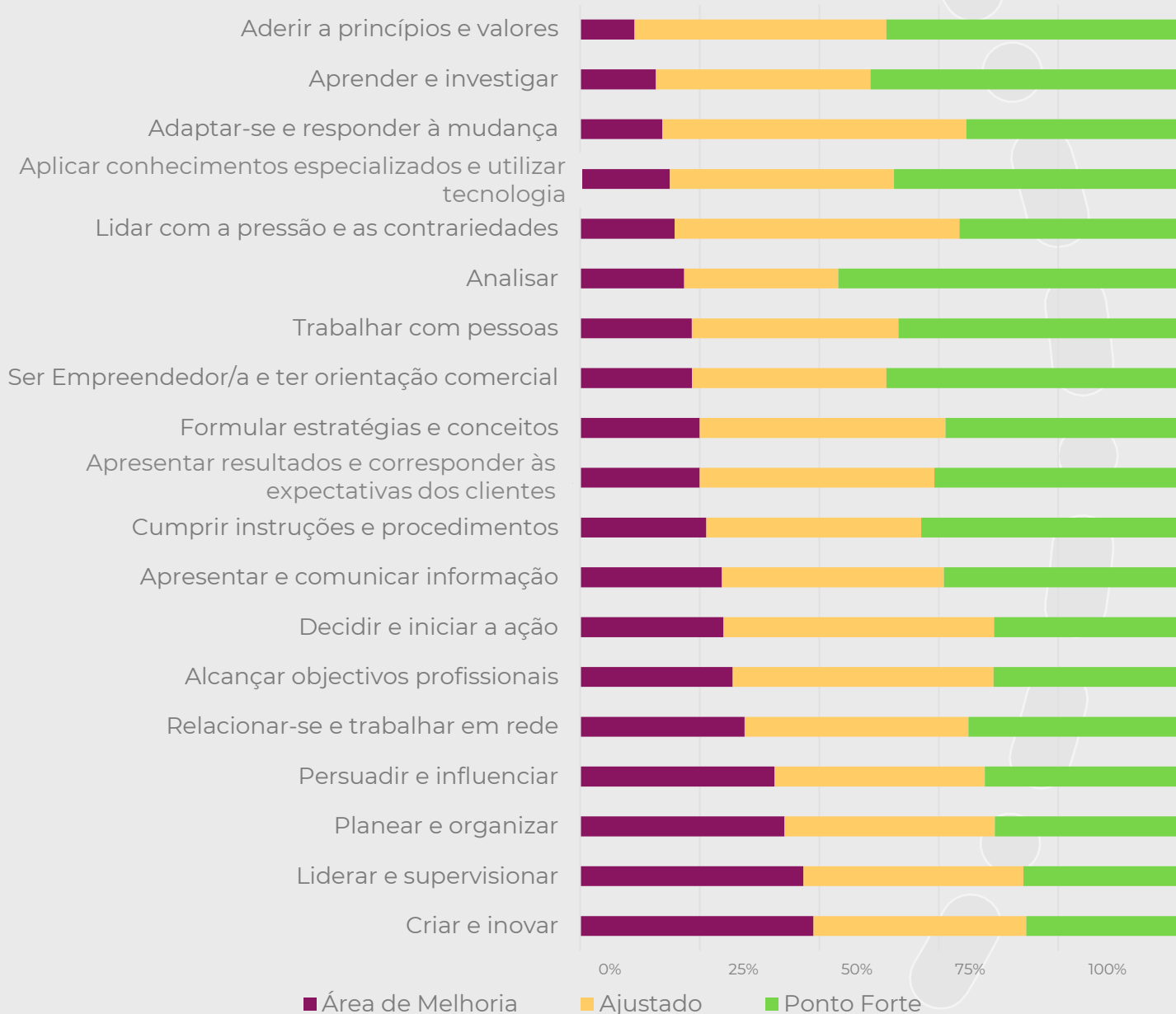
OS PERFIS DE COMPETÊNCIAS SÃO CENTRAIS NA GESTÃO DE TALENTO

- 1 São a base para selecionar candidatos/as em processos de recrutamento, garantindo o *fit* à cultura e objetivos organizacionais.
- 2 Fazem parte dos critérios da avaliação de desempenho, com ligação aos sistemas de retribuição.
- 3 Permitem identificar os comportamentos a desenvolver para a progressão na carreira e processos de sucessão. Por exemplo, comportamentos de liderança.
- 4 Constituem a base para o desenvolvimento dos/as colaboradores/as, na formação e nos planos de desenvolvimento individuais.

Potencial dos/as colaboradores/as nas organizações portuguesas para as competências atuais e futuras

Com base nos resultados dos/as colaboradores/as e candidatos/as em *assessments*, foram obtidos os resultados apresentados na figura abaixo, e que permitem responder à terceira pergunta deste projeto:

3. Que competências têm os profissionais em Portugal?



No gráfico da página anterior, as competências estão ordenadas da mais forte para as progressivamente menos fortes, sendo identificada a percentagem de colaboradores/as e candidatos/as com nível de Ponto forte, Ajustado e Área de melhoria, em cada competência.

As competências *Aderir a princípios e valores, Aprender e investigar, Adaptar-se e responder à mudança, Aplicar conhecimentos especializados e utilizar tecnologia, e Lidar com a pressão e as contrariedades*, por esta ordem, são as competências mais fortes na amostra deste estudo.

Constata-se ainda que as principais áreas de melhoria se encontram em *Criar e inovar, Liderar e supervisionar, Planear e organizar, Persuadir e influenciar, e Relacionar-se e trabalhar em rede*, perfazendo **cinco das dez competências** mais relevantes para a atualidade e para o futuro próximo. Evidencia-se, claramente, a necessidade de investimento nas mesmas, a fim de criar uma força de trabalho mais preparada, capaz de lidar de forma eficiente e produtiva com os desafios em mutação e exigência crescente.



As Organizações mais eficazes são as que acompanham a mudança, o que pressupõe a definição das competências críticas para garantir o sucesso do negócio. Uma abordagem estratégica inclui competências técnicas, comportamentais e orientadas para valores (atitudes e crenças que guiam a forma como as pessoas interagem).

As Organizações operam em ambientes dinâmicos, em constante mudança. A evolução tecnológica, as necessidades e expectativas dos *stakeholders* (internos e externos) e a crescente competitividade, são fatores que contribuem para a importância de acompanhar as tendências de mercado e proceder a reavaliações regulares da estratégia de gestão do negócio e do talento.



FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

As Organizações devem investir na formação e desenvolvimento dos/as colaboradores/as – o seu ativo mais valioso. O **World Economic Forum** estima que mais de **metade da força de trabalho** passará por processos de requalificação (*upskilling*) ou reconversão (*reskilling*) **até 2025**, de forma a conseguir acompanhar as mudanças previstas.

Neste sentido, e para apoiar a formação e desenvolvimento, é premente assumir uma **análise estratégica de funções** que permita identificar o conteúdo presente das funções e antecipar a sua evolução, mudança e até extinção.

A análise de funções é uma prática fundamental e basilar para toda a GRH. Consiste no processo de recolha, análise e sistematização de informação sobre as funções com o objetivo de descrever as atividades e responsabilidades, e identificar as competências e conhecimentos necessários para o seu desempenho.

CONFORMIDADE LEGAL

Apesar da instabilidade atual e da inegável necessidade de constante atualização e evolução, todos os processos organizacionais, atuais ou resultantes das exigências do meio, terão de ver assegurada a conformidade legal. O alinhamento das práticas de GRH com a cultura e estratégia apenas surtirá efeito se se contiver nos limites legais. A análise estratégica de funções é uma metodologia importante para uma fundamentação objetiva dos requisitos e competências em cada função.

Em termos de referenciais de conformidade legal nos processos de transformação estratégicos podem apontar-se, de uma forma geral, (i) o respeito pelos direitos adquiridos dos/as colaboradores/as; e (ii) a criação de mecanismos que lhes confirmam objetivas (e muitas vezes reiteradas) possibilidades de ajustamento às novas necessidades das Organizações.

Porém, a menor velocidade com que o regime legal se adapta e ajusta às necessidades das Organizações, constitui uma variante na equação que tem necessariamente de ser ponderada pela GRH.

SUCESSO ORGANIZACIONAL: A DIFERENÇA ENTRE TER E NÃO TER

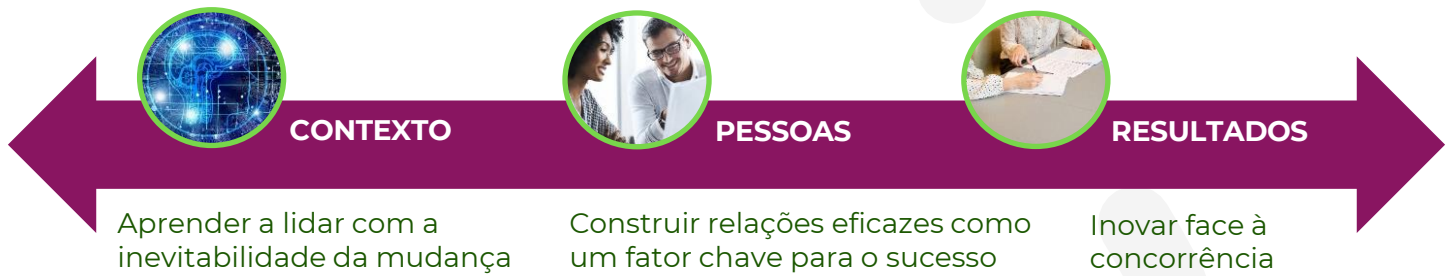
Num mundo em constante transformação é prioritária a construção de uma Organização ágil e competitiva, capaz de alcançar os objetivos. Manter os perfis de competências atualizados é a diferença entre ter potencial para o sucesso ou não o ter, dado que permite:

- a) **Recrutar novos talentos de forma eficiente e eficaz**, pois possibilita a identificação de candidatos/as que correspondam ao que a Organização necessita, economizando tempo e recursos na seleção de candidatos/as adequados. Além disso, ajuda a atrair talentos com as competências necessárias ou dispostos a desenvolvê-las;
- b) **Melhorar o desempenho individual e Organizacional** pela identificação das competências requeridas para cada função, o que aumenta a capacidade de adaptação à mudança, assim como garante uma avaliação de desempenho e a promoção do desenvolvimento individual de forma objetiva, clara e transparente. Quando os/as colaboradores/as conhecem com clareza as competências necessárias para o sucesso, estão mais propensos/as a adquiri-las;
- c) **Reter o talento** uma vez que aqueles/as cujas competências são reconhecidas e recompensadas tendem a ser mais comprometidos/as e satisfeitos/as no trabalho. Tal, melhora a retenção do talento, reduzindo a rotatividade e economizando custos associados à substituição;
- d) **A excelência**, pois uma diferenciação eficaz dos níveis de desempenho requeridos e o bom alinhamento entre as competências dos/as colaboradores/as e os objetivos da Organização, permite a recompensa e o reconhecimento de quem supera as expectativas, de forma mais clara e objetiva. Isso cria uma cultura que incentiva a excelência e o esforço para atingir níveis mais elevados de desempenho, melhorando a probabilidade de atingir metas estratégicas e a realização da visão da empresa.

Num ambiente empresarial dinâmico e altamente competitivo, as Organizações que investem na atualização contínua dos perfis de competências têm uma vantagem significativa. Tal prática permite que as Organizações sejam mais **ágeis, competitivas e capazes de alcançar os seus objetivos** e, em última análise, o sucesso sustentável.

O que podemos concluir

Três pilares transversais



O ser humano é um ser social gregário, que privilegia o estabelecimento de relações com outras pessoas. Desde os primórdios, aprendeu a expandir os horizontes e a trabalhar em rede para sobreviver. Também, hoje em dia, as pessoas são incentivadas a trabalhar em conjunto e a criar sinergias, visando a persecução de objetivos.

O contexto organizacional, pela inevitabilidade da mudança, implica novas aprendizagens, bem como a adaptação regular do comportamento, para gerir a adversidade.

Neste sentido, é requerido ao/à colaborador/a que aprenda a gerir eficazmente as suas emoções, não se deixando submergir. Deverá ser capaz de reconhecer as suas emoções e de se focar na solução dos problemas.

Às empresas/gestão também é exigido que saibam claramente para onde e como vão alcançar o sucesso, como vão ganhar o futuro. Para isso, garantir que têm declarações de Missão e de Visão adequadas, inspiradoras e perfis de competências atualizados, claramente orientados para a concretização da Missão e Visão da Organização, é fundamental.

Se o sucesso da Organização depende das pessoas, importa compreender que estas só estão dispostas a “correr” se souberem para onde vão e se se identificarem com a orientação e o destino da corrida.

Por último, não menos importante, é premente garantir soluções inovadoras face à concorrência. Para tal, é importante adotar uma visão estratégica de longo prazo e, simultaneamente, responder aos problemas diários, apelando a soluções novas, quer para os problemas de sempre, quer para as situações emergentes.

No futuro, num momento em que tudo muda à “velocidade da luz”, ter a capacidade de encontrar soluções que permitam a distinção face aos demais, constitui uma competência chave.

Para o efeito, é preciso dar tempo que permita a expressão do processo criativo, gerador da conceção de novos produtos e serviços. Não obstante, permanece fundamental ancorar este processo num vasto conhecimento do mercado e das preferências do cliente.

Transformar os resultados em práticas Organizacionais

Que estratégias utilizar para capacitar as pessoas?

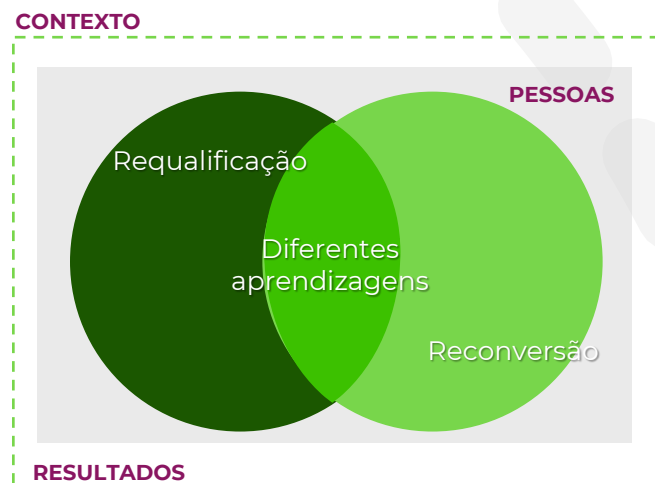
Como responder de forma mais eficaz às alterações do contexto? E como garantir que os/as colaboradores/as possuem as competências necessárias para o futuro?

Verificou-se um aumento da adesão aos cursos de formação *online* com o início da pandemia. De facto, fruto da necessidade de ajustamento às novas condições de trabalho, as pessoas procuraram novas forma para ocuparem o tempo em casa, investindo na aquisição de novos conhecimentos.

Analogamente, as Organizações também encontram na formação e desenvolvimento das pessoas uma forma de se reinventarem, optando por duas estratégias complementares: a requalificação (*upskilling*) e a reconversão (*reskilling*). Estas estratégias são úteis quando não é fácil encontrar pessoas com a *expertise*, mas também para manter a empregabilidade da força de trabalho, numa lógica de sustentabilidade.

A requalificação compreende o processo de aprendizagem de novas competências que permite o desempenho da mesma função, ainda que se possa verificar um acréscimo de responsabilidades ou mesmo de novas tarefas.

Figura 6.
Estratégias de aprendizagem



Estima-se que sejam necessárias 10 000 horas de prática para atingir a expertise numa competência.

A reconversão integra um processo de aprendizagem com vista à aquisição de novas competências, possibilitando a transição para uma nova função. Pode, ainda, ser usada em circunstâncias em que se verifique a existência de funções redundantes nas Organizações, bem como para dar resposta ao interesse manifestado pelos/as colaboradores/as em termos de mobilidade de carreira.

Igualmente pertinente será estimar qual o retorno do investimento esperado. Para o efeito, devem ser definidas **métricas** adequadas que permitam comparar o custo de investimento com o custo de não fazer nada; quantificar a celeridade ou eficiência com que as competências são aplicadas em contexto de trabalho; e medir os níveis de satisfação. Além disso, é útil solicitar **feedback às lideranças**, nomeadamente se identificam diferenças nas equipas de trabalho após a frequência de programas de requalificação.

Requalificação e reconversão enquanto estratégia ESG

A requalificação e a reconversão podem desempenhar um papel significativo tanto na empregabilidade quanto nos planos de responsabilidade social Organizacional.

Abordam os gaps nas competências e o desemprego.

Ao oferecer programas de requalificação e reconversão, as Organizações podem abordar ativamente os *gaps* de competências no mercado de trabalho, permitindo aos/às colaboradores/as desenvolverem competências críticas, reduzindo as taxas de desemprego.

Apoiam as transições da força de trabalho.

Avanços tecnológicos e mudanças conjunturais podem levar ao desaparecimento de funções em certos setores. Oferecer oportunidades de requalificação e de reconversão ajuda na transição para novas funções ou setores. Esta abordagem reduz os impactos sociais, psicológicos e económicos da perda de trabalho.

Promovem a aprendizagem contínua.

Os/as colaboradores/as são motivados para melhorar os conhecimentos e competências, promovendo o crescimento pessoal, adaptabilidade e resiliência perante mudanças tecnológicas e sociais.

Promovem o crescimento económico.

Apoiar as exigências das indústrias e setores em evolução, contribui para o desenvolvimento económico. À medida que as Organizações prosperam com uma força de trabalho qualificada, geram mais oportunidades de emprego e estimulam as economias locais.

Apoiam a diversidade, a equidade e a inclusão.

Os programas de requalificação e reconversão podem ser adaptados para abordar as desigualdades sistémicas e promover a inclusão. Ao promover acesso a oportunidades de formação, as Organizações auxiliam grupos sub-representados a desenvolver competências necessárias para entrar em setores de elevada procura e superar as barreiras da empregabilidade.

Aumentam a retenção e o engagement.

As Organizações que investem nas suas pessoas demonstram um compromisso com o desenvolvimento profissional e com a empregabilidade a longo prazo, promovendo um ambiente de trabalho positivo, aumentando a satisfação dos/as colaboradores/as e as taxas de retenção.

Como implementar eficazmente programas de requalificação e reconversão?

Medidas gerais



Implementar **assessments** de colaboradores/as e lideranças, para compreender o panorama das competências na organização. Permitem identificar talentos, o *fit* à função e Organização, o potencial para funções diferentes, pontos fortes e áreas a desenvolver de cada pessoa e da Organização na sua globalidade.



Investir na **formação** é crítico para desenhar programas de requalificação e reconversão. A formação facilita a aquisição de conhecimento, a aplicação prática e a adoção de novos comportamentos. Ao investir em formação, as Organizações capacitam a sua força de trabalho para se adaptarem, prosperarem e contribuírem para um contexto de trabalho em constante mudança.



Incorporar os princípios da **gestão da mudança** na implementação de programas de requalificação e de reconversão permite gerir com eficiência os desafios inerentes à mudança. A gestão da mudança promove o envolvimento das pessoas, lida com a resistência e garante que os programas implementados são bem-sucedidos e conduzem a melhor desempenho Organizacional.



Dotar as Organizações de um robusto programa de formação, nas vertentes de requalificação e de reconversão, que se encontre conforme com o **enquadramento legal aplicável**.

O programa de formação permitirá às Organizações, lideranças e colaboradores/as fixar metas e objetivos relevantes para o cumprimento das obrigações legais de formação, podendo inclusivamente servir como instrumento relevante para a avaliação de desempenho.

Medidas específicas



Implementar formas de aprendizagem focadas na **componente prática** e, por isso, mais ágeis (e.g., *job shadowing*).



Desenvolver **programas de desenvolvimento de competências** que proporcionem contextos específicos que permitam desenvolver as competências chave.



Transformar as sessões de aprendizagem em momentos mais agradáveis e cujo contexto seja mais próximo da **realidade da Organização**.



Suportar a tomada de decisão em dados, com a ajuda de **analytics**. Por exemplo, utilizar a inteligência artificial para analisar dados sobre a experiência de trabalho dos/as colaboradores/as e fazer estudos projetivos sobre a evolução da sua carreira e possíveis lacunas, o que irá contribuir para experiências de aprendizagem mais customizadas.



Incentivar os/as colaboradores/as a **aprenderem proativamente**. Evidências indicam que estarão assim mais propensos/as a investirem em formação visando abraçar novas funções ou transições de carreira, mantendo-se competitivos/as no mercado de trabalho.



Solicitar a colaboração da **gestão/liderança**. São particularmente importantes no diagnóstico dos pontos fortes, áreas de desenvolvimento, motivações e aspirações de carreira dos/as colaboradores/as.

Transformar os resultados em práticas Organizacionais

A perspetiva legal

A transformação de resultados em práticas Organizacionais terá sempre de ter como condição essencial a conformidade legal das práticas organizacionais que se pretendam implementar. Sucede, contudo, que em função da cultura Organizacional vigente, a necessidade de conformar as novas práticas no plano legal tanto pode funcionar como limite à mudança, como, paradoxalmente, ser um **catalisador de transformação** das Organizações.

A requalificação e a reconversão podem ser importantes instrumentos de cumprimento das obrigações legais de formação profissional que impendem sobre as Organizações. Nesse sentido, a elaboração de um Plano de requalificação e de reconversão que enquadre essas valências no contexto do quadro legal da Formação profissional, para além de ser um expediente para o cumprimento de obrigações legais que recaem anualmente sobre as Organizações, pode ser também um importante fator de transformação da Organização.

Por outro lado, a criação de um Plano de requalificação e de reconversão poderá funcionar como importante instrumento (e oportunidade) para a implementação de medidas e de práticas organizacionais que fomentem e reponham a **igualdade de género** e a **igualdade retributiva**, que constituem também obrigações legais.

Finalmente, associada à implementação de práticas organizacionais relativas à requalificação e reconversão deverá estar a política de gestão de desempenho. A esse respeito, cumpre sublinhar que o empenho e, sobretudo, o sucesso das referidas práticas não devem ser irrelevantes para a avaliação de desempenho, podendo ter, inclusivamente, consequências legais ao nível da manutenção dos vínculos contratuais.

Em síntese, a articulação entre os diferentes instrumentos jurídicos aplicáveis podem constituir, se bem utilizados, importantes elementos para o sucesso do processo de transformação das Organizações.

Para onde caminha a Gestão do Talento?

Próximos passos

1. Gestão da Mudança: formação e desenvolvimento de competências como pilar estratégico na gestão

O planeamento estratégico deve começar pela definição do perfil de competências. A formação deve estar articulada com o perfil de competências e ser integrada como ferramenta de desenvolvimento do talento a médio e longo prazo.

2. Tirar partido das sinergias em contexto de formação

Tirar partido das sinergias da formação em gestão do talento não ajuda apenas a desenvolver as pessoas individualmente, mas também fortalece a cultura Organizacional e a capacidade de inovação. Algumas das práticas com sinergias com o contexto de formação são: a colaboração interdepartamental, os programas de *mentoring*, a implementação de sistema de avaliação contínua com *feedback* e avaliação 360°, reuniões e *workshops* colaborativos, e a utilização de plataformas colaborativas.

“ A formação profissional poderá contribuir para a retenção de talento nas empresas, através do aumento da motivação e valorização profissional dos seus trabalhadores. ”

Marisa Pardal, *Head of Training* na SHL
Rita Rocha, *Associate* na VdA



Para onde caminha a Gestão do Talento?

Próximos passos (cont.)

3. Manter a empregabilidade da força de trabalho

Adequar as competências dos/as colaboradores/as às exigências e necessidades do mercado de trabalho permitirá manter a empregabilidade, aumentando paralelamente a responsabilidade social Organizacional.

4. Otimizar resultados com treino funcional cruzado

A formação deve focar-se não apenas numa competência, mas considerar um sistema integrado e dinâmico de competências que se incrementam mutuamente.

5. Tornar as competências acessíveis atempadamente

Com o rápido avanço das tecnologias, é necessário proceder ao planeamento, revisão e execução de planos de desenvolvimento de competências que permitam a sua disponibilidade quando forem necessárias.

IDEIAS A RETER



1
Em resposta à inevitabilidade da mudança, o perfil de competências estratégico constitui um **fator diferenciador** relativamente à concorrência. Encarar a capacitação das pessoas como um investimento e não um custo é primordial para garantir a disponibilidade de talento a prazo, de forma sustentável.



2
No futuro, para garantir **desempenhos elevados**, os/as colaboradores/as portugueses/as devem:
(i) Ajustar o comportamento;
(ii) Construir relações eficazes com os outros;
(iii) Potenciar a criatividade.

3
As organizações devem investir na formação e desenvolvimento dos/as colaboradores/as, podendo utilizar duas estratégias: **requalificação** (*upskilling*) e **reconversão** (*reskilling*).

4
Muitas organizações têm optado pela reconversão para conseguirem **desenvolver o talento**, sobretudo em funções para as quais não conseguem atrair pessoas ou assegurar produtividade.

5
Investir no desenvolvimento está associado a **retenção e engagement mais elevados**. Programas de requalificação contribuem para que as Organizações sejam percebidas como locais de trabalho mais atrativos.



Autores



Catarina Rego

Consultant, SHL Portugal



Susana Almeida Lopes, Phd

CEO SHL Portugal

Professora no ISEG

Coordenadora do HR Ahead Project



Paulo Lopes Henriques, Phd

Professor Catedrático, ISEG

Vários cargos de Gestão no ISEG, incluindo Coordenador do HR Ahead Project



Américo Oliveira Fragoso

Sócio da Área de Laboral da Vieira de Almeida (VdA)



Carolina Gonçalves

Consultant, SHL Portugal



João Português

Consultant, SHL Portugal

Para citar este *White Paper*:

Rego, C., Lopes, S.A., Henriques, P.L., Fragoso, A.O., Gonçalves, C., Português, J. (2023), *Bridge Knowledge, Competências para o Futuro do Trabalho em Portugal* [White Paper].

<https://shl.pt/recursos/detalhe/white-paper-competencias-para-o-futuro-do-trabalho-em-portugal>

Referências

- Agarwal, V., Mathiyazhagan, K., Malhotra, S., & Saikouk, T. (2022). Analysis of challenges in sustainable human resource management due to disruptions by Industry 4.0: An emerging economy perspective. *International Journal of Manpower*, 43(2), 513-541.
- Cascio, J. (2020). *Facing the Age of Chaos*. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Chopra-McGowan, A. (2021). Make sure your company's reskilling efforts pay off. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/07/make-sure-your-companys-reskilling-efforts-pay-off>
- Chopra-McGowan, A., & Reddy, S. B. (2020). What would it take to reskill entire industries. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/07/what-would-it-take-to-reskill-entire-industries>
- Clark, D., & Chamorro-Premuzic, T. (2023). Five ways to future-proof your career in the age of AI. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/04/5-ways-to-future-proof-your-career-in-the-age-of-ai>
- Evseeva, S., Evseeva, O., Rawat, P. (2022). *Employee Development and Digitalization in BANI World*. In: Rodionov, D., Kudryavtseva, T., Skhvediani, A., Berawi, M.A. (eds) *Innovations in Digital Economy. Communications in Computer and Information Science*, vol 1619. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-14985-6_18
- Lawal, G. O. E. (2022). *The Role of the Human Resource Department in Organizational Downsizing*. *WIJARW*, 30.
- Li, L. (2022). Reskilling and upskilling the future-ready workforce for industry 4.0 and beyond. *Inf Syst Front*. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10308-y>
- Medros, A. (2019). Reskilling workers is a central part of corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/10/reskilling-workers-is-a-central-part-of-corporate-social-responsibility>
- Sagar Goel, S., Puckett, J., Claver, P., & Kovacs-Ondrejko, O. (2022). Six strategies to upskill your workforce. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/04/6-strategies-to-upskill-your-workforce>
- Stepanenko, V. & Kashevnik, A. (2017). Competence management systems in organisations: A literature review, 2017 20th Conference of Open Innovations Association (FRUCT), St. Petersburg, Russia, pp. 427-433, [doi:10.23919/FRUCT.2017.8071344](https://doi.org/10.23919/FRUCT.2017.8071344)
- Valente, C. D. A. B. M. (2023). *Recruitment Methodology based on a "Reskilling" and "Upskilling" Strategy* (Doctoral dissertation).