

Competências para o futuro

Fruto da rápida evolução tecnológica, de mudanças nas dinâmicas de negócios e de transformações socioeconômicas, **o mercado de trabalho enfrenta um crescente gap de competências entre as habilidades que os empregadores necessitam e as que os colaboradores possuem.**

Cientes desta realidade, o IIRH e a RHmagazine – apoiados pela GROW-ING – decidiram avançar com o estudo **“Competências para o futuro”**, no qual se analisam estas divergências e apontam caminhos para colmatar as lacunas existentes.



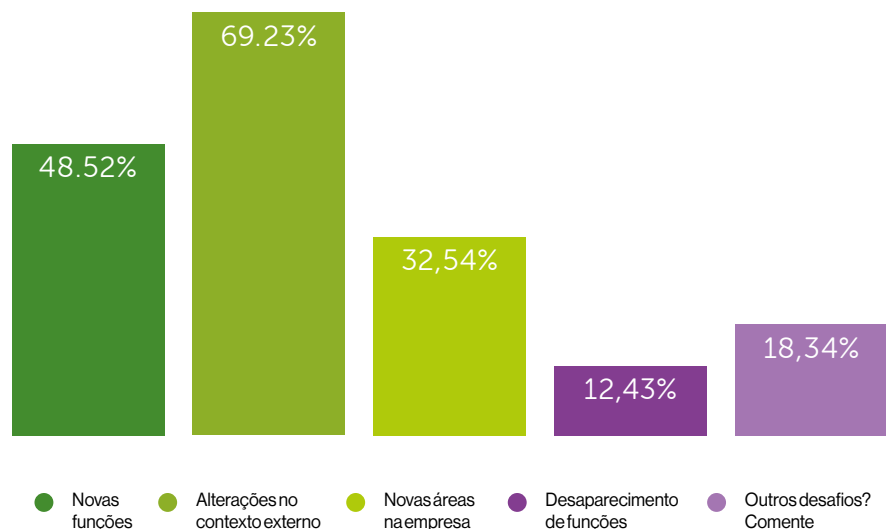
discrepância significativa entre as competências dos colaboradores e as necessidades das empresas, com 69,23% atribuindo-a a mudanças no contexto externo,

reflete a rápida evolução dos mercados e das tecnologias, que impactam diretamente os modelos de negócio. Podemos pensar aqui na chegada em força da inteligência artificial ao dia a dia das pessoas tais como o ChatGPT e outras tecnologias disruptivas.

Estas novidades exigem uma capacidade de adaptação quase imediata das empresas e dos seus colaboradores. A transformação do contexto externo com o impacto da guerra e as alterações dos preços das matérias-primas, entre outras, obriga as organizações a reverem as suas estratégias e, consequentemente, as competências necessárias para executá-las.

Por outro lado, 48,52% dos inquiridos apontam a criação de novas funções na empresa como uma razão a para o desafio de competências que a empresa

Origem do gap de competências



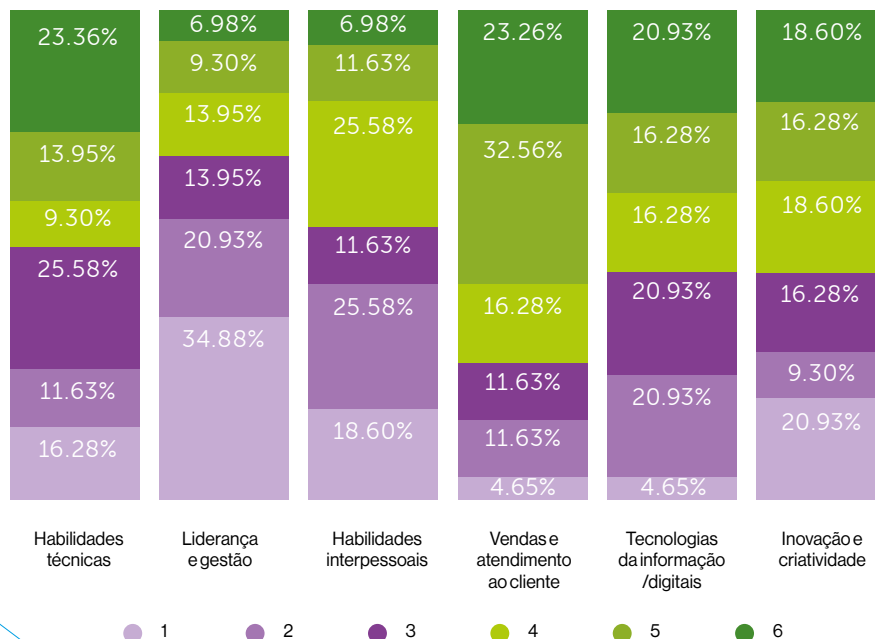
enfrenta, o que indica uma inovação interna contínua e a necessidade de requalificação dos colaboradores para atenderem a essas novas exigências.

A criação de novas áreas de negócio indicada por 32,54% dos respondentes também reforça esta tendência e demonstra uma procura pela diversificação e

especialização para manter a competitividade do negócio.

Curiosamente, o desaparecimento de algumas funções, mencionado por 18,34% dos profissionais, indicia a obsolescência de certas competências e a necessária realocação ou atualização profissional.

Áreas que a empresa precisa de desenvolver da mais importante (1) à menos importante (6)



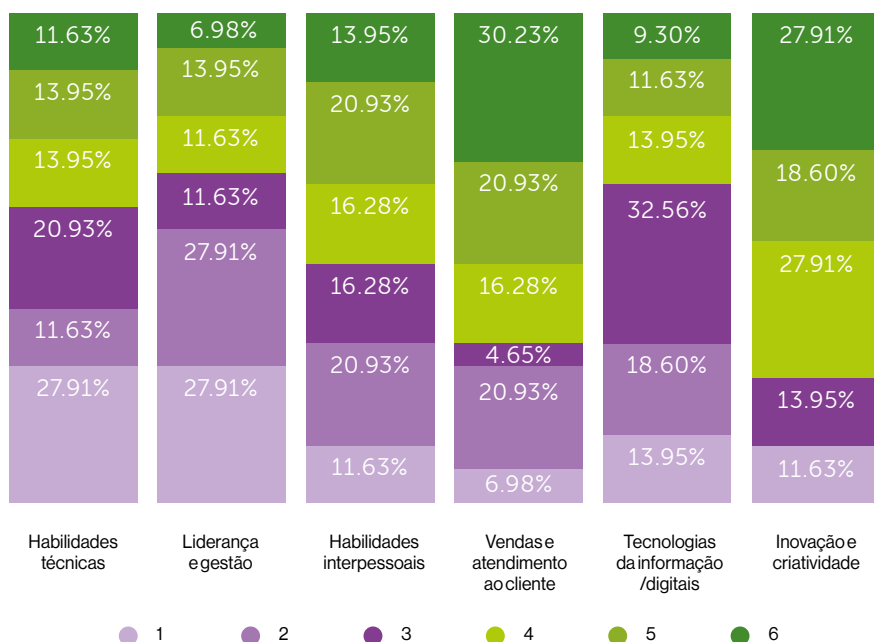
Este cenário exige uma gestão de recursos humanos ágil e focada no desenvolvimento e a aprendizagem contínua, capaz de alinhar as competências dos colaboradores com os objetivos estratégicos das empresas no meio de um ambiente em constante transformação.

Entre o querer e o fazer: análise dos gaps

Ao examinar os resultados das duas perguntas seguintes, notamos um gap entre as áreas que os questionados julgam prioritárias desenvolver e aquelas que as empresas planeiam aprimorar.

Ao analisar as áreas de desenvolvimento, constata-se um claro alinhamento entre o reconhecimento da importância da liderança e gestão (55,81% consideram-na prioritária) e o seu correspondente planejamento estratégico (55,82% têm intenções de desenvolvimento). Por outro lado, emerge uma divergência nas habilidades interpessoais, onde apesar de 44,18% das empresas reconhecerem a necessidade de desenvolvimento, apenas 32,56% refletem isso no seu planejamento de formação. Similarmente, na inovação e criatividade, existe uma discrepância entre a percepção da necessidade (30,23%) e a planificação para desenvolvimento (25,58%). Estes números foram obtidos pela soma das percentagens das duas maiores priorizações atribuídas em cada área, refletindo as tendências mais prementes. As conclusões apontam para um possível desajuste nas estratégias de desenvolvimento dos colaboradores, sugerindo a necessidade de um realinhamento nas iniciativas de formação, particularmente nas competências interpessoais e criativas, para atender às exigências identificadas.

Áreas que a empresa vai desenvolver nos próximos 3 anos da mais importante (1) à menos importante (6)



Competências da era digital: da programação à comunicação

1 Liderança (62.13%): No topo da lista, a liderança surge como a competência fundamental a ser cultivada. Esta forte ênfase reflete um cenário empresarial que busca talentos capazes de inspirar e direcionar equipes, destacando-se com uma comunicação eficaz e tomada de decisões assertivas. Num mundo em mudança acelerada, líderes são necessários não só para navegar mas para antecipar e moldar o futuro do trabalho.

2 Habilidades digitais (42.60%): A revolução digital não é uma onda do futuro, mas a maré em que já navegamos. Empresas conscientes estão a investir no aprimoramento de competências digitais, reconhecendo a necessidade da fluência tecnológica para otimizar a produtividade e inovação.

3 Comunicação (50.30%): Posicionada estrategicamente após a liderança, a comunicação eficaz destaca-se como fundamental para o sucesso organizacional. Este foco indica que as empresas valorizam a clareza e a eficiência na troca de informações, tanto no ambiente interno como no diálogo com stakeholders externos.

4 Trabalho em equipa (35.50%): A colaboração eficiente entre os membros das equipes é vista como essencial para o sucesso das organizações. A capacidade de trabalhar em conjunto rumo a objetivos comuns está no cerne de uma cultura empresarial robusta e adaptável.

5 Pensamento crítico (30.18%): Resolver problemas complexos através de um olhar crítico e analítico é uma competência altamente valorizada. As empresas procuram pessoas que possam avaliar informações objetivamente e tomar decisões baseadas em lógica e evidências.

6 Aprendizagem contínua (36.09%): As empresas reconhecem a importância do desenvolvimento contínuo, enfatizando a necessidade de um comprometimento com a aprendizagem ao longo da vida profissional, assegurando assim a adaptabilidade e relevância dos colaboradores.

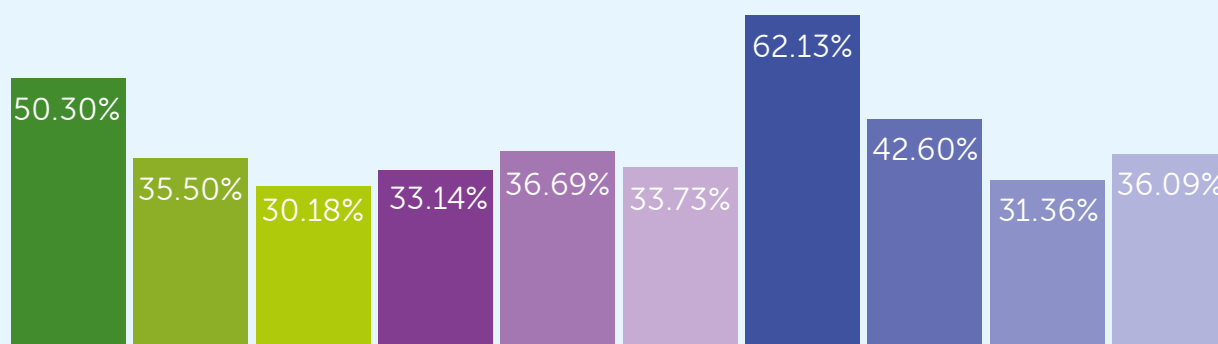
7 Adaptabilidade (33.14%): Em estreita correlação com a aprendizagem contínua, a adaptabilidade é uma competência cada vez mais procurada. Reflete o reconhecimento da necessidade de flexibilidade e resiliência face às constantes transformações do mercado.

8 Inteligência emocional (31.36%): O desenvolvimento da inteligência emocional destaca a busca por profissionais que possam gerir suas emoções e compreender as dos outros, fomentando relações interpessoais saudáveis e produtivas no ambiente de trabalho.

9 Orientação para resultados (33.73%): A orientação para resulta-

dos sublinha uma abordagem pragmática, focada no alcance de metas estabelecidas, sugerindo que as empresas valorizam indivíduos com uma visão estratégica e operacional clara. Competências de negociação, habilidades técnicas setoriais, formação técnica, flexibilidade cognitiva e preocupações estratégicas completam o quadro, indicando áreas potenciais para desenvolvimento futuro, embora menos destacadas no conjunto dos dados. Os resultados desta pergunta servem como um compasso para as tendências atuais e futuras no desenvolvimento de competências nas organizações. Os gestores de RH e líderes empresariais devem estar atentos a estas prioridades para formar equipes altamente qualificadas, resilientes e alinhadas com as necessidades emergentes do mercado de trabalho. A valorização da liderança, competência digital, comunicação e trabalho em equipa, junto com a constante busca pela aprendizagem e adaptabilidade, desenha o perfil do colaborador moderno ideal.

Competências a desenvolver nos próximos 12 meses



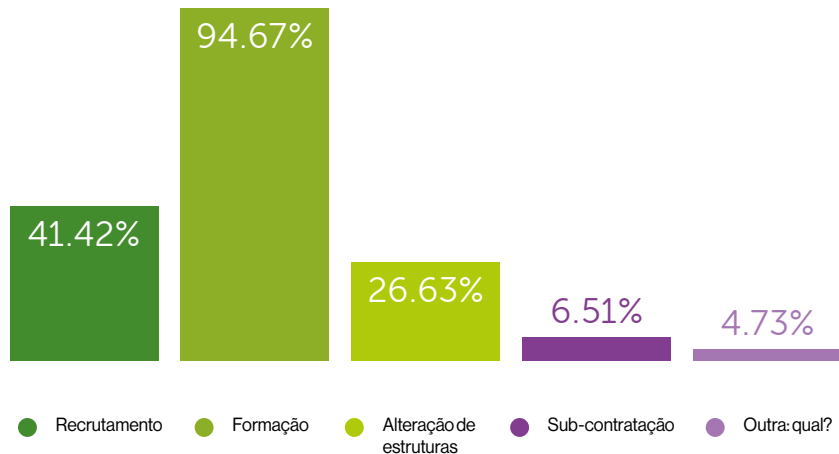
● Comunicação: Capacidade de transmitir informações de forma clara e eficaz, tanto verbalmente quanto por escrito. ● Trabalho em equipa: Capacidade de colaborar e trabalhar em equipa, contribuindo com ideias, respeitando opiniões diferentes e alcançando metas compartilhadas. ● Pensamento crítico: Capacidade de analisar informações de forma objetiva, avaliar argumentos, tomar decisões fundamentadas e resolver problemas complexos. ● Resolução de problemas: Capacidade de identificar e resolver problemas, tanto de forma reativa quanto pró-ativa, utilizando métodos lógicos e criativos. ● Adaptabilidade: Capacidade de se ajustar e de responder de forma positiva a mudanças, sejam elas no ambiente de trabalho, nas tarefas ou nos processos, demonstrando flexibilidade e abertura. ● Orientação para resultados: Capacidade de definir metas, planejar, priorizar tarefas e recursos, e trabalhar de forma eficiente para alcançar os objetivos estabelecidos. ● Liderança: Capacidade de influenciar, motivar e orientar os outros, demonstrando habilidades de comunicação, tomada de decisão e resolução de conflitos. ● Habilidades digitais: Competência em utilizar tecnologia de forma eficaz para melhorar a produtividade, colaboração, comunicação e solução de problemas. ● Inteligência emocional: Capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar as próprias emoções e as emoções dos outros, desenvolvendo relacionamentos saudáveis e produtivos. ● Aprendizagem contínua: Disposição e capacidade de adquirir novos conhecimentos, habilidades e competências ao longo da vida, procurando o desenvolvimento pessoal e profissional.

Estratégias prioritárias:

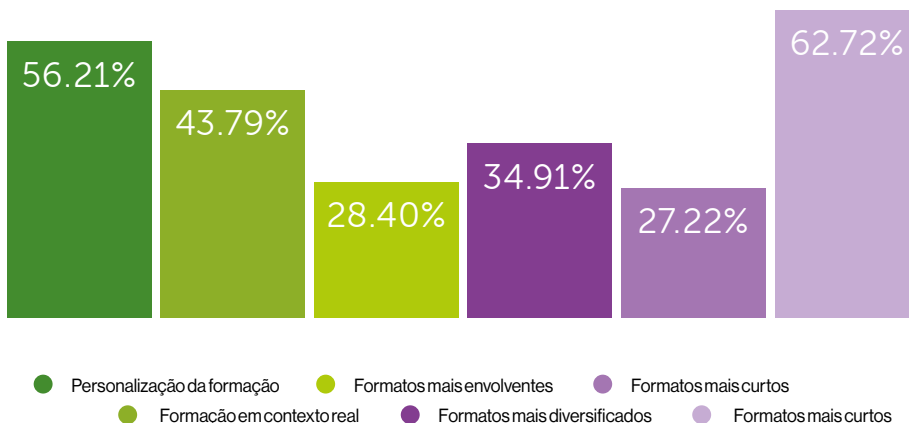
formação e recrutamento no topo para superar déficits de competência

Com 94,67% das empresas a priorizarem a formação para enfrentar lacunas de competência, o desenvolvimento interno domina as estratégias adotadas. O recrutamento também tem o seu papel, com 41,42% da preferência, enquanto a reestruturação organizacional e a subcontratação são menos favorecidas, com 26,63% e 6,51%, respectivamente.

Medidas a implementar para fazer frente ao "gap" de competências



Prioridades nos formatos de formação



Prioridades na formação: alinhamento estratégico e personalização lideram

Neste segmento do estudo (pergunta 6), os participantes identificaram o alinhamento com a estratégia de negócio (62,72%) e a personalização da formação (56,21%) como as principais prioridades estratégicas para as equipes de formação e aprendizagem. Estes dados refletem uma forte tendência de personalização de todos os processos de recursos humanos e a formação não poderia ficar de fora. Por outra parte, a necessidade de alinhamento da formação com a estratégia do negócio mostra a importância que a função RH assumiu de há uns anos para cá, tendo um verdadeiro impacto nos resultados da empresa.

A formação em contexto real também é valorizada (43,79%), ressaltando a importância de experiências de aprendizagem práticas e relevantes para o ambiente de trabalho atual. Encontramos aqui o bem conhecido “aprender fazendo” como sendo a fórmula mais eficaz de aprendizagem.

COM 94,67% DAS EMPRESAS A PRIORIZAREM A FORMAÇÃO PARA ENFRENTAR LACUNAS DE COMPETÊNCIA, O DESENVOLVIMENTO INTERNO DOMINA AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS

Entre o bom e o ótimo:

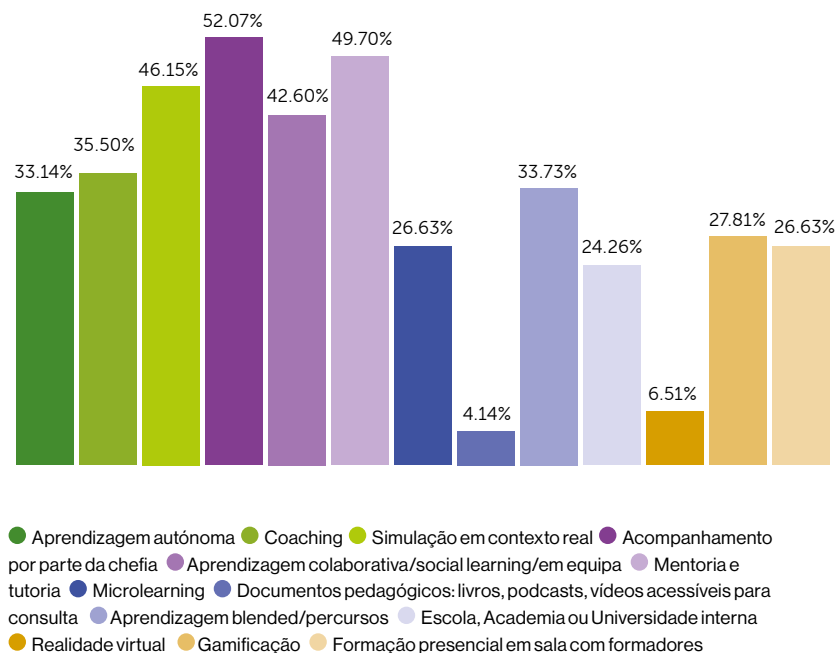
a realidade ideal das práticas de aprendizagem

No atual panorama empresarial, a eficácia no desenvolvimento de competências é um diferencial competitivo. Entretanto, uma discrepância notável surge entre as metodologias de aprendizagem consideradas eficazes e as efetivamente aplicadas nas organizações.

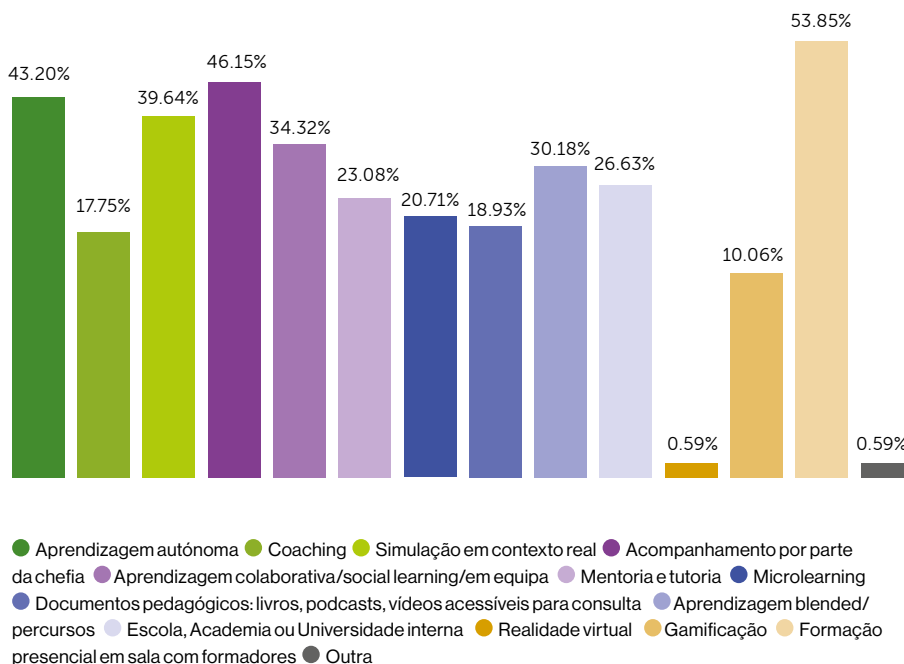
Curiosamente, o "Coaching", reconhecido por 35,50% dos respondentes como eficaz, é praticado por apenas 17,75% das empresas. Este gap sugere uma subutilização de uma abordagem personalizada capaz de alavancar o potencial dos colaboradores.

A "Simulação em contexto real", apesar de ser valorizada por 46,15% dos participantes,

Quais as metodologias consideradas mais eficazes para a transferência da aprendizagem?



Que metodologias utiliza na sua empresa?



é adotada por somente 39,64% dos casos, indicando uma hesitação em incorporar métodos práticos que replicam desafios do mundo real.

Outra divergência significativa ocorre na "Mentoria e Tutoria", vista como eficaz por 49,70% dos entrevistados, mas adotada em 23,08%. Tal lacuna pode ser atribuída a limitações de tempo e recursos, embora seja uma ferramenta poderosa para transferência de conhecimentos.

A "Aprendizagem autônoma" recebeu uma alta taxa de eficácia (33,14%), mas é mais praticada (43,20%), o que pode refletir um desequilíbrio entre a autonomia desejada pelos colaboradores e a estruturação proporcionada pelas empresas.

Para diminuir esses gaps, é imperativo que as organizações

reavaliem suas estratégias de desenvolvimento profissional. Isso inclui investir mais em coaching e mentoria, promover a aprendizagem baseada na experiência, e fomentar um ambiente que realmente valorize e capacite a autonomia dos colaboradores.

AS ORGANIZAÇÕES DEVEM REAVALIAR OS SEUS PLANOS DE FORMAÇÃO

Desafios da formação:

Ferramentas de

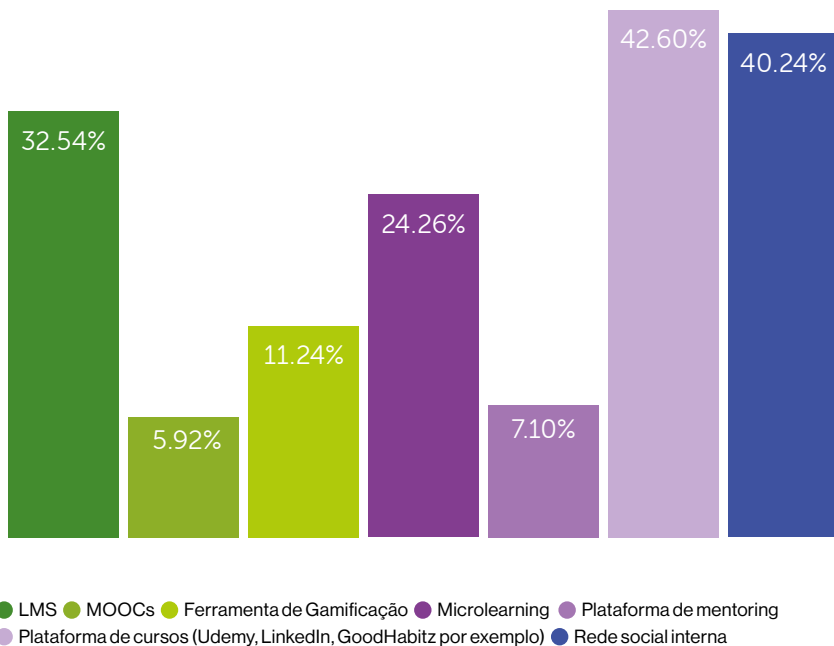
Aprendizagem e formadores

Os gráficos seguintes mostram que as organizações se inclinam para plataformas de cursos (42,6%) e redes sociais internas (40,2%) na formação de colaboradores, mas ainda exploram pouco MOOC (5,92%) e mentorias (7,1%). Também preferem formadores internos (86,98%) a externos (68,64%), valorizando o conhecimento interno.

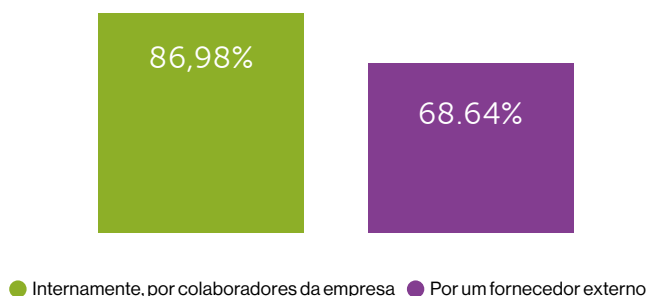
Conclusão

Estes resultados sinalizam uma necessidade de realinhamento entre a percepção das competências críticas pelos colaboradores e os investimentos em formação por parte das empresas. Para maximizar o retorno dos programas de formação, as organizações deveriam reavaliar as suas estratégias de desenvolvimento de competências, assegurando que reflitam as necessidades e as percepções dos seus colaboradores, uma vez que esta harmonia é fundamental para a motivação dos colaboradores e o sucesso global da empresa. 

Ferramentas de **formação implementadas**



Medidas de aprendizagem disponibilizadas aos colaboradores:



Para o estudo "Competências para o futuro", realizado pelo IIRH para a RHmagazine e patrocinado pela GROW-ING, participaram 212 profissionais portugueses, dos quais 64 ocupam cargos em empresas muito grandes (com mais de 1.000 colaboradores). Apesar de as respostas obtidas neste inquérito cobrirem a generalidade do território nacional, 136 dos inquiridos são de Lisboa.

"Competências para o futuro": soluções para os desafios tratados no estudo

SARA DÓRIA Managing Director e Senior HR Consultant na GROW-ING



estudo "Competências para o futuro", realizado pela IIRH, vem consolidar a visão da importância estratégica do

alinhamento de competências e skills aos desafios das organizações.

Este estudo, que envolveu centenas de participantes com responsabilidades na área de formação, retrata a realidade do tecido empresarial português, cada vez mais consciente da necessidade de agilidade, não só na gestão e implementação da mudança, mas também, no desenvolvimento das novas competências e skills que potenciem o sucesso da mesma – é reflexo disso mesmo os expressivos 69,23% atribuídos a alterações no contexto externo e os 48,52% que identificam a criação de novas funções na empresa como causa-raiz para o gap de competências existente. Tudo isto mostra bem o borbulhar em que vivem as empresas e organizações portuguesas para se manterem competitivas.

Mas como suprir estas

COM BASE NA EXPERIÊNCIA DA GROW-ING, GOSTARIA DE PARTILHAR ALGUMAS SUGESTÕES CONCRETAS, DEIXANDO CLARO QUE CADA ORGANIZAÇÃO/EMPRESA É ÚNICA E QUE DEVERÁ SER FEITO UM DIAGNÓSTICO E CONSEQUENTE PLANO DE AÇÃO ESPECÍFICO PARA MELHOR ENDEREÇAR A SUA REALIDADE

necessidades de forma ágil e, acima de tudo, eficaz? Como dar resposta a estes desafios, não esquecendo outros temas/competências recorrentes e transversais como sejam a liderança, a comunicação e as relações interpessoais? Como dar resposta a diferentes estilos de aprendizagem? Como garantir a perpetuação do conhecimento organizacional?

Com base na experiência da GROW-ING, gostaria de partilhar algumas sugestões concretas, deixando claro que cada organização/empresa é única e que deverá ser feito um diagnóstico e consequente

plano de ação específico para melhor endereçar a sua realidade:

1. Identifique quais as competências-chave que a sua organização necessita para endereçar os desafios de "hoje", mas, sobretudo, de "amanhã" (defina uma janela temporal – curto, médio prazo). Como? Pergunte. Da mesma forma como respondeu a este questionário, envolva o negócio - desenvolva ações internas juntos dos principais decisores para garantir alinhamento.
2. Para competências relacionadas com conhecimento organizacional: considere criar uma bolsa de especialistas (subject matter experts) internos que ajudem na definição da melhor estratégia de passagem do conhecimento – poderá ser um manual, um curso e-learning; um workshop – mas dote-os(as) de competências de formadores! Um(a) especialista no tema, nem sempre é um bom (a) formador(a);

3. Ainda em relação ao ponto anterior, implemente programas de mentoria internos, bem como apoie-se em plataformas digitais para disponibilizar cursos em formato e-learning e fomentar a aprendizagem colaborativa/social, através de comunidades de prática, fóruns, etc..
4. Inovação, criatividade e digital têm de estar na ordem do dia! Garanta que desenvolve programas que endereçam estas competências. Aqui, muito provavelmente, não precisa de conteúdos à medida – procure soluções transversais para todos e invista em algo específico apenas para o que for verdadeiramente core e/ou crítico.
5. Democratização do conhecimento e autonomia como pilares essenciais de uma estratégia de desenvolvimento de competências: para a GROW-ING a democratização do conhecimento é, sem dúvida, parte da solução para que tenhamos melhores profissionais, com melhores competências. Uma forma ágil de disponibilizar conteúdos formativos em larga escala é recorrer a plataformas digitais e conteúdos em formato e-learning. Nos últimos anos, através da nossa Agile Content Factory, temos apoiado vários clientes na transição da formação presencial para e-learning e são já centenas

IDENTIFIQUE QUAIS AS COMPETÊNCIAS-CHAVE QUE A SUA ORGANIZAÇÃO NECESSITA PARA ENDEREÇAR OS DESAFIOS DE “HOJE”, MAS, SOBRETUDO, DE “AMANHÃ” (DEFINA UMA JANELA TEMPORAL – CURTO, MÉDIO PRAZO)

os cursos desenvolvidos com este propósito, permitindo reduzir tempo e aumentar a eficácia.

6. Self-learning: a formação não é só um pilar para o desenvolvimento de competências, é também um dos fatores críticos de engagement e retenção de talentos. Hoje, mais do que nunca, os colaboradores querem ser autônomos e buscam conhecimentos em áreas que vão além da esfera meramente profissional. Consciente da importância de temas como a felicidade, o bem estar, a sustentabilidade e a diversidade, a GROW-ING assinou recentemente uma parceria que visa oferecer ao mercado português conteúdos nestas áreas.
7. Termine por onde comecei: Envolve o negócio! O seu orçamento vai ser limitado, o seu tempo e das equipas vai ser limitado, pelo que terá de tomar decisões difíceis. O desenvolvimento de competências não é uma prioridade de RH – é uma prioridade do negócio, de qualquer negócio que queira ser competitivo hoje e amanhã. 

Sara Dória,
Managing Director
e Senior HR
Consultant na
GROW-ING

