

*White Paper 2023*

# 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.



**HR Ahead  
Project**

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

Trabalhar com  
pessoas

Adaptar-se e  
responder à  
mudança

Lidar com a  
pressão e as  
contrariedades

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.

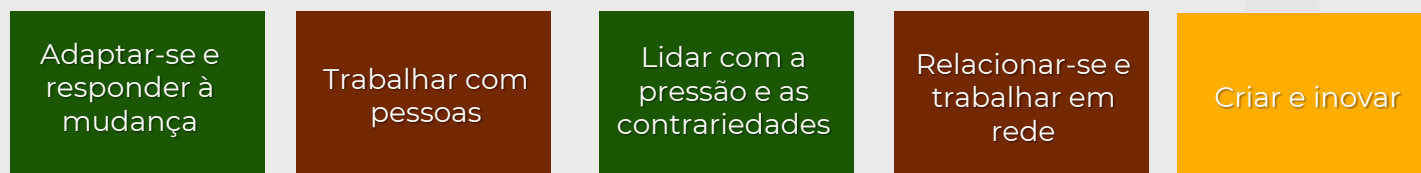
# O Futuro das Competências

## 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.

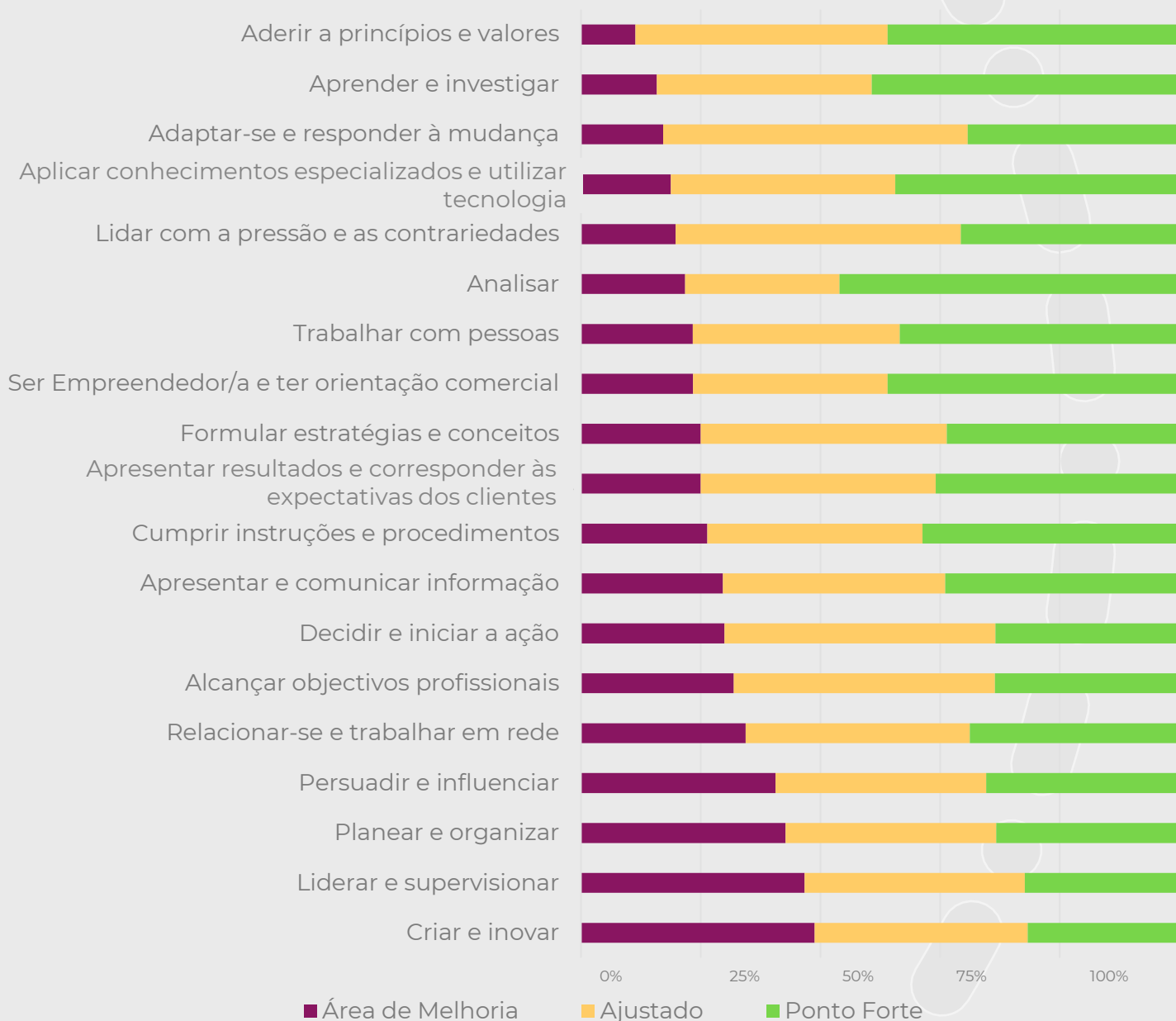
## OS PERFIS DE COMPETÊNCIAS SÃO CENTRAIS NA GESTÃO DE TALENTO

- 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 confirmem 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:

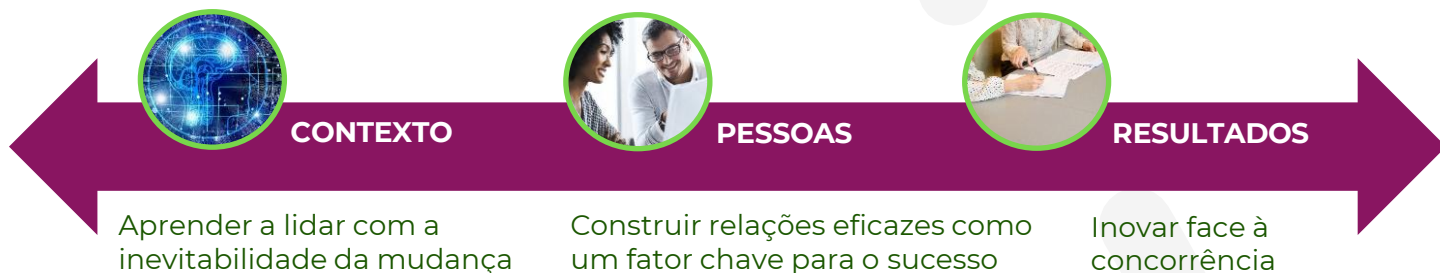
- a) Recrutar novos talentos de forma eficiente e eficaz**, pois possibilita a identificação de candidatos/as que correspondam ao que a Organização necessita, economizando tempo e recursos na seleção de candidatos/as adequados. Além disso, ajuda a atrair talentos com as competências necessárias ou dispostos 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?

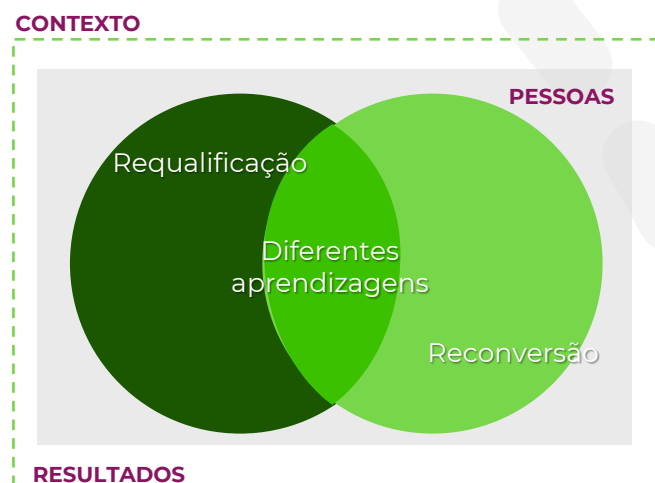
Como responder de forma mais eficaz às alterações do contexto? E como garantir que os/as colaboradores/as possuem as competências necessárias para o futuro?

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. Permite 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](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-Ondrejckovic, 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).