

## Tema de Capa

POR  
 Flávia Brito  
 RHmagazine

# RESKILLING DE NECESSÁRIO A URGENTE

Um estudo da Nova School of Business and Economics, com a Confederação Empresarial de Portugal, lançado no ano passado, prevê que até 2030 aproximadamente 42% dos trabalhadores portugueses tenham de atualizar as suas qualificações ou mudar de profissão para permanecerem empregados.



Também com foco nesta temática, o Fórum Económico Mundial lançou este ano a iniciativa Reskilling Revolution, com o objetivo de ajudar mil milhões de pessoas em todo o mundo a ajustarem-se às futuras mudanças tecnológicas do ambiente de

trabalho até 2030. A entidade estima que a “4ª Revolução Industrial” cause a perda de 75 milhões de empregos nos próximos anos, criando, em contrapartida, 133 milhões de

novos postos de trabalho, mas para os quais é necessário existir pessoas qualificadas.

### Necessidade de reconversão acelerada pela crise

A situação atual, marcada pela pandemia da Covid-19, veio evidenciar a urgência da transformação digital das empresas, um processo já em curso em grande parte

das organizações, mas por vezes ainda tímido. As necessidades de formação e reconversão, despistadas há anos, deverão agora assumir uma necessidade imediata. Esta crise, que levou muitas empresas a transformarem-se em apenas algumas semanas, mudando o produto que fabricavam, a forma como o vendiam ou mesmo





os clientes com quem comercializavam, veio expor as necessidades que as empresas já sabiam que tinham mas que agora se tornaram obrigatórias.

Competências em inteligência artificial, robótica, Internet of Things e, de uma forma mais abrangente, todas as relacionadas com o mundo digital são o foco atual das organizações.

O nosso mundo está indiscutivelmente mais VICA do que antes da pandemia e, para Maria João Ceitil, HR consulting coordinator da CEGOC, “as estratégias de formação não poderão – ou, pelo menos, não deverão – ser desenhadas numa base “bottom-up”, como em muitos modelos tradicionais que partem diretamente das necessidades indexadas às funções existentes – que podem rapidamente deixar de existir – mas, sim, numa base “top-down”, ou seja, a partir da construção da visão e dos direcionamentos estratégicos que as empresas definem para enfrentar os desafios de um futuro incerto.” Para tal, a especialista em RH defende que uma das bases possíveis é definir um portefólio de algumas “vital few strategic competences” que sejam realmente estruturantes e relevantes para contextos muito diversificados, trabalhando-as nos colaboradores.

No entanto, e apesar da automação levar ao desaparecimento de muitos postos de trabalho, ela não está necessariamente na origem dos



## COMPETÊNCIAS EM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL, ROBÓTICA, INTERNET OF THINGS E RELACIONADAS COM O DIGITAL, NO GERAL, SÃO O FOCO ATUAL DAS EMPRESAS

planos de formação ou de reconversão de trabalhadores. Estes devem-se essencialmente à existência de desfazamentos entre as competências existentes nas empresas e as que deveriam existir para garantir a sua perenidade, assim como necessidades ligadas às novas tecnologias e às novas exigências dos clientes e das organizações.

Um exemplo desta necessidade de alargar as competências digitais em Portugal foi o projeto iniciado há vários anos na Galp mas que, em 2019, avançou de forma mais efetiva. Como explica Sandra Rebelo, responsável pela área

de desenvolvimento da petrolífera, a premissa deste projeto assentava em duas vertentes: “por um lado, queríamos chegar a todas as camadas e geografias da organização e,

por outro, trabalhar a cultura e mindset digital. Desta forma, conseguiríamos atingir alinhamento e empowerment na organização”.

Neste sentido, a empresa iniciou uma série de workshops sobre literacia digital, onde além de temas e conceitos, se debatia a sua aplicabilidade e vantagens, tanto no negócio Galp como noutros setores de atividade. O programa foi desenhado com parceiros externos especialistas no tema da digitalização nas organizações, contando, numa fase inicial, com toda a comissão executiva da companhia e, posteriormente, com os restantes níveis de





## Tema de Capa

gestão. “Em linha com a nossa ambição de transformação digital, alargámos estes temas de digitalização e inovação à restante organização, disponibilizando programas e webinars que não só se aproximavam do tema da literacia digital, como também de novas formas de trabalho. Diretamente ligado a este último tópico, implementámos, enquanto parceiros da área interna de IT, uma nova plataforma colaborativa em toda a Galp”, explica Sandra.

A estratégia de formação das organizações tem de estar intrinsecamente ligada à estratégia global da empresa e planos de futuro. Atualmente, 79% dos CEO estão preocupados com a existência das competências críticas nas organizações para enfrentar o futuro (PwC Annual Survey CEO's trends 2019). Para Pedro Miguel Oliveira, diretor técnico e comercial da ATEC, uma vez definidos os objetivos estratégicos e operacionais da empresa pelos stakeholders, é fundamental comunicá-los devidamente a toda a organização, envolver os colaboradores e ajustar os processos internos para que estes cumpram, na íntegra, com a estratégia corporativa. Como nos explica, “a estratégia de formação terá que responder aos objetivos da empresa e deve ser ambiciosa, não deve apenas contemplar os habituais planos de formação, tem de conseguir identificar e definir o conjunto de tarefas a desenvolver por cada colaborador, bem como

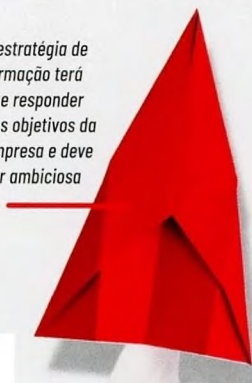


as competências necessárias para a execução de cada tarefa. O plano de formação resultará da avaliação das competências atualmente existentes e das que serão necessárias no futuro.” Assim, o preenchimento do gap de competências existente na empresa surge como o objetivo do upskilling dos colaboradores.

### O custo da requalificação

O World Economic Forum estima que o custo da reconver-

*A estratégia de formação terá que responder aos objetivos da empresa e deve ser ambiciosa*



são de um colaborador nos Estados Unidos da América seja de aproximadamente 25 mil euros, se se tratar de uma área tecnológica. Noutros setores, o número cai para 8 a 10 mil euros por pessoa. No entanto, este valor tem de ser contrastado com o tempo e os montantes gastos em encontrar, recrutar e fazer o onboarding de um novo colaborador que tenha as competências pretendidas, especialmente numa altu-

ra em que os profissionais já formados são escassos.

“O recrutamento é hoje cada vez mais difícil de conseguir dada a escassez de mão de obra qualificada no mercado, o seu custo e a dificuldade de retenção”, refere Pedro Oliveira da APCER. “A alternativa poderá ser o recrutamento de colaboradores não qualificados e o posterior desenvolvimento de um programa de qualificação inicial predominantemente prático, que permita a sua integração na empresa, devidamente acompanhados por tutores formados e preparados para auxiliar, enquadrar e potenciar qualquer colaborador em início de carreira.”

Exemplo disso é a Academia Outsystems da Neosis



## O VALOR INVESTIDO NA REQUALIFICAÇÃO TEM DE SER CONTRASTADO COM O TEMPO E OS MONTANTES GASTOS EM ENCONTRAR, RECRUTAR E FAZER O ONBOARDING DE UM NOVO COLABORADOR

já 33 consultores formados nestas circunstâncias.

Outro caso a destacar é o da Askblue, empresa de serviços de consultoria especializada no setor financeiro e no domínio das tecnologias de informação, que encara a qualificação profissional a dois níveis: contratação e formação de recém-licenciados e reconversão de perfis tecnológicos para outras tecnologias. Desde a sua fundação em 2013,

a estratégia de contratação de perfis juniores assenta, essencialmente, na aposta em recém-licenciados das mais variadas áreas da engenharia e da matemática. “Esta abordagem implica o investimento em formação inicial sólida, de forma a dotar os nossos formandos do conhecimento tecnológico necessário para integrarem projetos complexos de desenvolvimento aplicacional e desenvolverem

uma carreira baseada no conhecimento tecnológico e de negócio”, afirma Sandra Caeiro, talent & quality consultant da empresa. Quando as pessoas já têm experiência tecnológica, seja académica ou profissional - tratando-se de reconversão de perfis em outras tecnologias e áreas de negócio que se encaixem nas necessidades da organização, as formações têm uma duração de três semanas. Quando não existe esse background, a duração pode estender-se aos três meses.

### Melhorias significativas

Para Alexandra Ribeiro, Joana Freitas e Tânia Leal, education & training managers da APCER, apesar da importância crescente dada à formação, em algumas organizações, esta ainda é uma peça solta a integrar no puzzle de

criada no final de 2018 e que tem a decorrer a quarta edição da iniciativa, através da qual são formados recém-licenciados das áreas das engenharias. “Tal como em outras áreas de desenvolvimento de software, há alguma escassez de talentos no mercado, pelo que decidimos iniciar a formação à medida em Out-Systems para colmatar esta necessidade e garantindo que os consultores que são colocados nos projetos têm todas as bases para os executar com a qualidade que é esperada, e reconhecida, de uma entrega pela Noesis”, explica Mariana Neves Martins, responsável pela área de talent & people development em Low-Code Solutions (LCS). Neste momento, a tecnológica integra






## Tema de Capa

construção de competências dos colaboradores. “Embora se verifique uma preocupação crescente com a necessidade de atrair, manter e desenvolver talentos e competências, nem sempre se encontram organizações com os recursos necessários para o projeto de desenvolvimento de competências”, explicam.

No entanto, os efeitos positivos do aumento de qualificação são concretos. Globalmente, estudos apontam que as empresas que mais avançam na implementação deste tipo de programas observam

melhorias claras no fortalecimento da cultura corporativa e no envolvimento dos colaboradores, aumento de inovação e aceleração da transformação digital nas equipas e aumento do volume de negócios.

Além disso, outro estudo realizado pela PwC em 2019 mostra que 77% de 22 mil trabalhadores entrevistados em todo o mundo gostariam de aprender mais ou de ter novamente formação. Apenas 33% sentem que tiveram a oportunidade de adquirir bagagem digital fora das suas atividades normais. 

## APCER

MAIS DE 4 MIL AUDITORES FORMADOS

• A APCER Education & Training disponibiliza diversos cursos de formação dirigidos para a qualificação de auditores de sistemas de gestão e, desde a sua criação, já formou cerca de 4 mil auditores. Estes são cursos teóricos e práticos, concebidos em função das especificidades de cada um dos sistemas de gestão, que refletem áreas de interesse empresarial, tais como, a qualidade, ambiente, saúde e segurança no trabalho, responsabilidade social, segurança alimentar, segurança da informação, gestão do risco e continuidade do negócio.

Os cursos integram business cases e a realização de auditorias em contexto real, visando a preparação dos formandos para a gestão do programa de auditorias, planeamento e condução das atividades de auditoria interna a sistemas de gestão.

Os cursos pretendem o enriquecimento imediato das competências dos profissionais ativos, permitindo-lhes cumulativamente a sua intervenção como auditores na organização onde se inserem e mantêm a oportunidade em contextos de gestão da mudança, reorganização empresarial ou alteração de atividade profissional. São igualmente procurados por formandos a título individual interessados no upskilling de conhecimentos ou de reskilling de competências com vista à adaptação ou reconversão de carreira profissional promovendo, num mundo em mudança, a melhoria contínua das suas competências.



## ATEC

QUALIFICAÇÃO DE TÉCNICOS ESPECIALIZADOS PARA A INDÚSTRIA

• Uma empresa do setor da indústria do papel, dada a especificidade do seu negócio, deparou-se com uma extrema dificuldade em contratar técnicos qualificados. Para dar resposta a essa necessidade, a ATEC desenhou e implementou, em conjunto com o cliente, um curso de preparação e qualificação de jovens na área da produção e da manutenção. O objetivo passou por preparar e qualificar jovens técnicos para integrar as equipas da empresa, devidamente adaptados à especificidade do setor, com um programa de formação de mais de 800 horas, que incidiu maioritariamente na temática de controlo e potência. A empresa conseguiu integrar de uma forma rápida e sustentada novos técnicos qualificados e adaptados à especificidade do setor. Estes técnicos integraram as equipas de manutenção de uma forma muito natural e com os conhecimentos necessários para desempenhar a sua função.



# 6 PASSOS

PARA MELHORAR AS QUALIFICAÇÕES  
DOS SEUS COLABORADORES



1

**Analise a situação** atual de competências dos seus colaboradores e defina o objetivo que quer atingir



2

**Desenhe o mapa** de competências de que a sua empresa vai precisar no futuro



3

**Avalie as competências** individuais existentes e recomende novas habilidades a serem adquiridas conforme as necessidades da empresa e as aspirações de cada colaborador



4

**Faça o match** entre as competências existentes nos colaboradores e as novas funções



5

**Escolha parceiros** com experiência e implemente planos de formação para a aquisição de competências que não existem na empresa



6

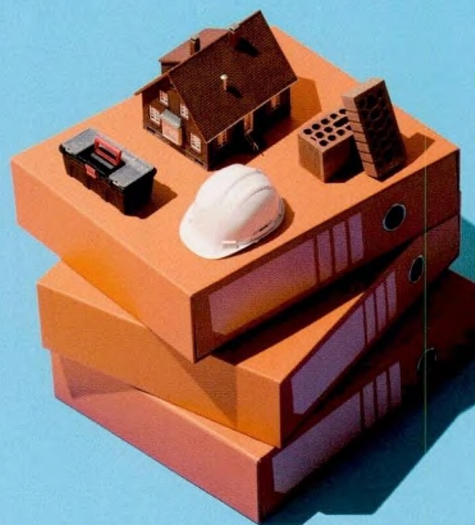
**Faça a gestão** do projeto e monitorize os resultados

## Cegoc

**ACELERAÇÃO DO NEGÓCIO NO SETOR SEGURADOR**

• A Cegoc realizou um projeto de upskilling de larga escala, desenvolvido no setor dos seguros, e que conta já com três edições, abrangendo mais de 120 mediações e um total de mais de 400 participantes, incluindo mediadores, equipas de mediação e respetivos gestores comerciais. O principal objetivo do projeto era promover uma efetiva aceleração do negócio, desenvolvendo não apenas competências comerciais dos mediadores, mas transformando toda a organização, com base num modelo desenvolvido por Jack Korsten, a "Espiral de Crescimento". Cada edição é desenvolvida ao longo de dez meses e inclui sessões plenárias, team building, insights, partilha de desafios e celebração de conquistas, sessões de acompanhamento no terreno guiadas por business coaches, e percursos formativos em formato digital realizados através da plataforma Learning Hub da Cegoc.

Os resultados são monitorizados mensalmente, através de um conjunto de mais de 25 indicadores de performance, e comparados sempre com as 25 mediadoras com melhores resultados da companhia. Este tipo de monitorização traz um desafio acrescido ao projeto, na medida em que promove não apenas a evolução individual das mediadoras mas também a sua aproximação às melhores. No conjunto das edições já realizadas, verificam-se aumentos significativos em todos os indicadores avaliados, sendo também esse o principal motivo da continuidade do projeto.





Tema de Capa

# O SONHO, A UMA FORMAÇÃO DE DISTÂNCIA

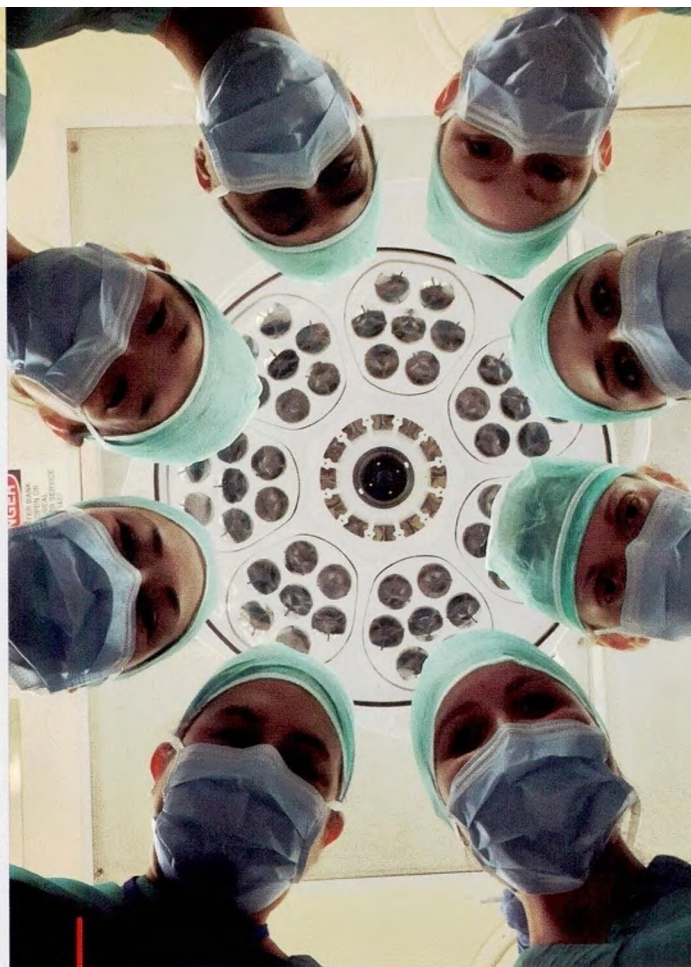
Por vezes desconhecido, o IIEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional dispõe de várias modalidades de formação que permitem aumentar o nível de habilitação escolar e profissional da população, melhorando a sua condição de empregabilidade. Fomos conhecer dois casos: de desempregados a auxiliares de saúde.

## CARLA

**Carla estava desempregada há cerca de três anos. Antes tinha trabalhado como vigilante, durante 18 anos, e em lares, mas um problema de saúde fez com que tivesse de estar de baixa e depois fosse despedida.**

O gosto pela área da saúde vem do tempo da escola, altura em que sonhava ser enfermeira. O desemprego foi a oportunidade de procurar uma formação na área, e este curso, pela parceria com o Hospital da Luz, representava uma volta do destino e uma oportunidade de voltar à área da saúde e de entrar num hospital como sempre tinha sonhado. Por esse motivo, o desafio foi encarado como uma oportunidade única, pelos seus 50 anos e pelo receio do regresso ao estudo, no qual tinha que se empenhar para conseguir o objetivo final: entrar no hospital. E assim foi. Muito motivada, conseguiu realizar a formação teórica com boas notas e por fim trabalhar naquela unidade de saúde.

O curso deu-lhe o mais importante: a autoconfiança e a autoestima necessárias para encarar o futuro aos 50 anos com otimismo. Hoje sente-se feliz e realizada profissionalmente.



*Carla e Valdemar fizeram uma formação do IIEFP, em parceria Hospital da Luz, que lhes permitiu mudar de carreira profissional, depois dos 50 anos*


## VALDEMAR

**O Valdemar tem 53 anos, encontrava-se desempregado na altura em que integrou a formação.**

Já tinha experiência na área da saúde, pois durante dez anos desempenhou funções num lar, como agente de geriatria. Teve um percurso com atividades profissionais diversas, mas sempre teve gosto pela área da saúde, porque gosta de ajudar, de cuidar e de ter uma intervenção positiva na vida dos outros. A experiência com os idosos consolidou esse interesse e acentuou a vocação. Sabia que a saúde era a sua área de eleição, mas teve dificuldade em encontrar

emprego apesar de ter experiência, devido à falta de formação e certificação.

Este curso do IIEFP foi a oportunidade que procurava, pela parceria que representava com o Hospital da Luz e porque permitia aceder a uma organização credível, bem estruturada e onde se perspetivava um período de estágio longo mas produtivo em termos de aprendizagens. Terminado o período de estágio, e desta forma, o curso, foi convidado a celebrar contrato e a desempenhar funções como auxiliar de saúde no apoio ao Bloco Operatório e na esterilização.

Hoje sente-se completamente integrado tanto nas funções, como na organização do Hospital Da Luz - Oeiras, e, mais importante, profissionalmente realizado. 







ID: 86994864

30-06-2020



**ENTREVISTA**  
**VITO RODRIGUES**  
CEO da Derichebourg  
Facility Services



**ACTIVE LEARNING**  
**NA FORMAÇÃO CORPORATIVA**

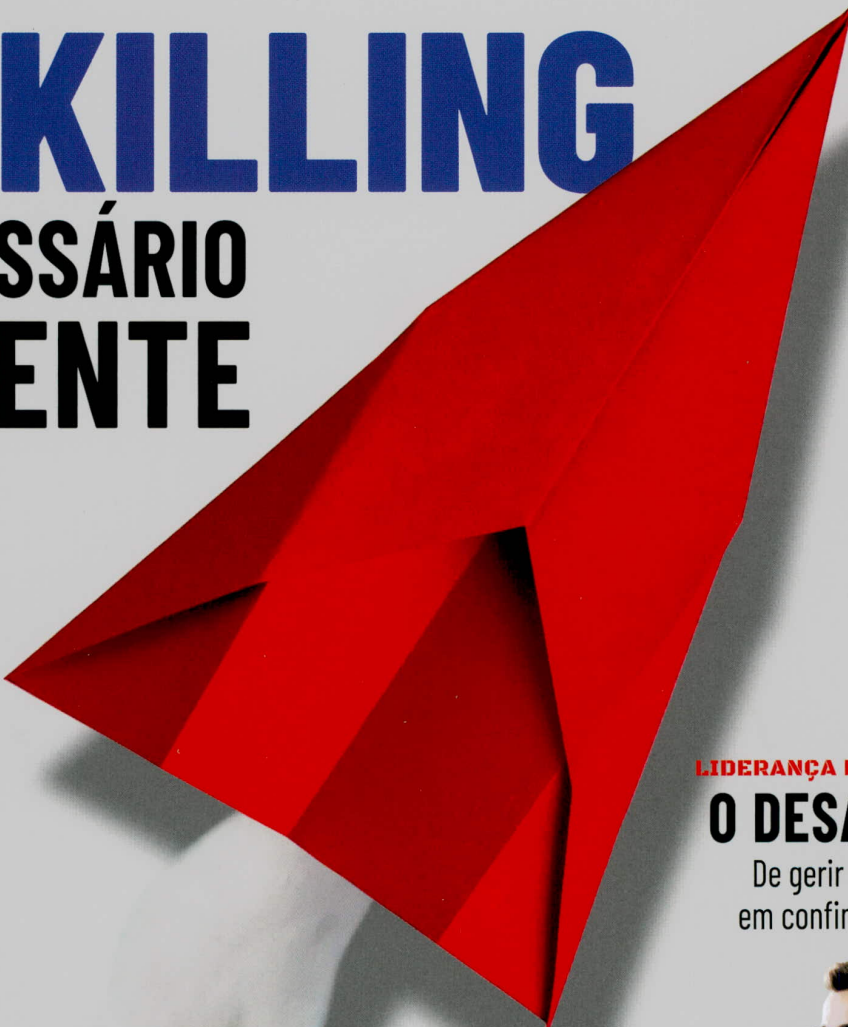
A importância da aprendizagem e da avaliação da transferência para o local de trabalho



# RESKILLING

## DE NECESSÁRIO A URGENTE

PARA GRANDE PARTE DOS PROFISSIONAIS, AS HABILITAÇÕES NECESSÁRIAS NO FUTURO SERÃO DIFERENTES DAS QUE POSSUEM ATUALMENTE



**LIDERANÇA REMOTA**  
**O DESAFIO**  
De gerir equipas em confinamento



128

MAIO JUNHO 2020 | 3,95€ PORTUGAL CONTINENTAL WWW.IJRH.PT

128 BIMESTRAL - MAIO JUNHO 2020



9 770874 566803

00128