



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO **TRABALHO DE PROJETO**

**COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS ÀS ORGANIZAÇÕES:
UM MODELO DE COMPETÊNCIAS**

CRISTIANA EMANUELA DE LEMOS LOPES SANTIAGO DA SILVA

JUNHO - 2026



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

**COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS ÀS ORGANIZAÇÕES:
UM MODELO DE COMPETÊNCIAS**

CRISTIANA EMANUELA DE LEMOS LOPES SANTIAGO DA SILVA

ORIENTAÇÃO:
PROFESSORA DOUTORA SUSANA ALMEIDA LOPES

JUNHO - 2026

Lista de abreviaturas

TFM - Trabalho Final de Mestrado

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

IA - Inteligência Artificial

UCF - *Universal Competency Framework*

UE - União Europeia

OCDT - *Organizational Competence for Digital Transformation*

PME - Pequenas e Médias Empresas

BANI - *Brittle, Anxious, Non-Linear e Incomprehensible*

VUCA - *Volatility, Uncertainly, Complexity and Ambiguity*

GRH - Gestão de Recursos Humanos

Resumo

Este projeto de investigação teve como objetivo desenvolver um modelo de competências transversais para as organizações, adaptado ao contexto português. Face aos desafios decorrentes da digitalização, da inteligência artificial, das novas formas de organização do trabalho e das alterações demográficas, o estudo procurou responder à seguinte questão de investigação: Que competências transversais são necessárias para as organizações em Portugal responderem aos desafios do presente e do futuro próximo (até 2030)?

Para responder a esta questão, foi adotada uma metodologia mista, combinando a revisão da literatura com a recolha de dados empíricos através de um inquérito, de um *focus group* e de entrevistas semiestruturadas a especialistas em gestão de recursos humanos.

Os resultados permitiram identificar 16 competências transversais essenciais para responder aos desafios organizacionais até 2030, destacando-se a adaptabilidade, a aprendizagem contínua, a literacia digital, a utilização da inteligência artificial, a liderança colaborativa e a inteligência emocional. O estudo evidencia ainda a crescente importância de perfis híbridos, que combinam competências técnicas e comportamentais.

O modelo desenvolvido constitui um referencial para apoiar a gestão estratégica de recursos humanos, nomeadamente nos processos de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, gestão de talento, avaliação de desempenho e planeamento de efetivos, contribuindo para reforçar a competitividade, a capacidade de adaptação e a sustentabilidade das organizações portuguesas.

Palavras-Chave: Competências Transversais; Inteligência Artificial; Mudanças Tecnológicas; Gestão de Recursos Humanos; Modelo de Competências.

Abstract

The objective of this research project was to develop a model of transferable skills for organizations, adapted to the Portuguese context. Considering the challenges arising from digitalization, artificial intelligence, new forms of work organization, and demographic changes, the study sought to answer the following research question: What transferable skills are necessary for organizations in Portugal to address the challenges of the present and the near future (through 2030)?

To answer this question, a mixed-methods approach was adopted, combining a literature review with the collection of empirical data through a survey, a focus group, and semi-structured interviews with human resources management experts.

The results identified 16 essential cross-cutting competencies for addressing organizational challenges through 2030, notably adaptability, continuous learning, digital literacy, the use of artificial intelligence, collaborative leadership, and emotional intelligence. The study also highlights the growing importance of hybrid profiles, which combine technical and behavioral competencies.

The model developed serves as a framework to support strategic human resources management, particularly in the areas of recruitment and selection, training and development, talent management, performance evaluation, and workforce planning, thereby helping to strengthen the competitiveness, adaptability, and sustainability of Portuguese organizations.

Keywords: Transversal Skills; Artificial Intelligence; Technological Changes; Human Resource Management; Competency Framework.

ÍNDICE

Resumo	ii
Abstract.....	iii
Índice de figuras	vi
Índice de tabelas	vi
Agradecimentos	vii
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1. Competências no Contexto Organizacional	4
2.2. Modelos de Competências.....	5
2.3. Transformações no Mundo do Trabalho	8
3. PROJETO	10
3.1. Instituição de Acolhimento do Projeto	10
3.2. Objetivo e Descrição do Projeto.....	10
3.3 Questão de Investigação	11
4. MÉTODOS E RESULTADOS	12
4.1. Recolha Documental.....	13
4.3. Focus Group	15
4.4. Entrevistas	17
5. PROPOSTA DE COMPETÊNCIAS PARA MODELO DE COMPETÊNCIAS	27
6. DISCUSSÃO	31
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36

ANEXOS	42
Anexo I - As 20 dimensões de competências da estrutura universal de competências	42
Anexo II – Modelo de competências empresariais.....	45
Anexo III – Modelo de competências da Digcomp	46
Anexo IV – Quadro de competências essenciais para a aprendizagem ao longo da vida	46
Anexo V – O modelo aperfeiçoado de competência organizacional para a transformação digital nas PME	47
Anexo VI – 10 Principais competências para requalificar e melhorar as competências da força de trabalho.....	47
Anexo VII– Fases do projeto.....	47
Anexo VIII – Competências selecionadas, na revisão da literatura e nas organizações	48
Anexo IX – Setores de atividade das organizações	49
Anexo X – Inquérito de competências	50
Anexo XI – Top 12 do inquérito de competências	52
Anexo XII – Focus group	52
Anexo XIII – Resultados do focus group	54
Anexo XIV – Entrevistas projeto de competências para o futuro	55
Anexo XV – Competências identificadas.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Número de Funcionários das Organizações.....	14
---	----

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA I – Resultados das Entrevistas	18
---	----

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho final de mestrado não teria sido possível sem o apoio e a orientação de diversas pessoas, às quais expresso a minha profunda gratidão.

Em primeiro lugar, agradeço à minha orientadora, Dra. Susana Lopes, por ter proposto este projeto, pela dedicação, paciência e pelos valiosos ensinamentos ao longo deste percurso. O seu conhecimento e apoio foram fundamentais para a concretização deste projeto.

Aos meus colegas, que partilharam comigo desafios e aprendizagens, sou grata pelo companheirismo e pela troca de ideias que enriqueceram este meu percurso académico.

Por fim, um agradecimento especial à minha família, pelo apoio incondicional e pela compreensão nos momentos de maior exigência, o que me motivou a seguir em frente. Sem vocês, esta caminhada teria sido muito mais desafiante.

A todos, o meu sincero obrigada.

1. INTRODUÇÃO

O presente TFM insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do ISEG, e foi desenvolvido no âmbito de um projeto com a consultora SHL Portugal, sob orientação da Prof. Susana Almeida Lopes. Este projeto tem como principal objetivo a construção de um modelo de competências transversais para as organizações portuguesas, considerando os desafios atuais e futuros.

Um estudo realizado em 2017 pelo *McKinsey Global Institute*, projetou que cerca de 375 milhões de trabalhadores no mundo inteiro, de diferentes setores, representando 14% da força de trabalho global, precisariam de mudar de função ou desenvolver novas competências até 2030, o que seria impulsionado pela automação e inteligência artificial (IA) (Agrawal et al., 2020).

De acordo com o relatório do Fórum Económico Mundial sobre o futuro do trabalho em 2025, após a pandemia e o surgimento da IA generativa, as organizações, em particular as grandes empresas, adaptaram-se adotando tecnologias como a IA generativa e adotando soluções de trabalho remoto, o que lhes permitiu lidar melhor com as rápidas transformações no contexto económico (Zahidi, 2025). Nos próximos anos, os avanços tecnológicos deverão ser o principal motor de mudança nas organizações, exigindo uma análise das competências requeridas para a transformação e sucesso. É expectável a valorização de áreas com a IA, *big data*, cibersegurança e literacia digital. Paralelamente, cresce a importância de competências cognitivas como o pensamento analítico e sistémico, essenciais para lidar com a complexidade e a tomada de decisões num contexto cada vez mais orientado por dados (Zahidi, 2025). A procura por competências tecnológicas, sociais e emocionais deve crescer, enquanto as competências físicas e manuais tendem a estabilizar (Hazan et al., 2024).

Apesar da incerteza quanto ao impacto da IA, espera-se que 39% das competências essenciais para o trabalho sofram alterações até 2030, uma redução em comparação com os 44% previstos em 2023, pois o foco na aprendizagem contínua e nos programas de requalificação ajudou as organizações a prepararem-se melhor para essas mudanças, refletindo-se, na maioria dos setores, num aumento da força de trabalho que participou em formações, passando de 41% para 50% em comparação com 2023 (Zahidi, 2025).

O relatório do Fórum Económico Mundial (2025) destaca ainda, como um dos fatores que impulsionam a disrupção das competências, as mudanças demográficas, especialmente o envelhecimento da população e a redução da força de trabalho, aliadas ao aumento da procura por competências interpessoais como empatia, escuta ativa e inteligência emocional. Estas competências são essenciais para responder aos desafios de uma força de trabalho envelhecida e criar ambientes de trabalho mais inclusivos e adaptativos (Zahidi, 2025).

Até 2030, a Europa poderá assistir a 12 milhões de mudanças de carreira, o dobro do ritmo anterior à pandemia, enquanto os Estados Unidos da América (EUA) deverão ter um volume semelhante, mantendo o padrão pré-pandémico. Durante a pandemia por COVID-19, ambos os mercados enfrentaram transformações intensas, o que indica capacidade para lidar com as transições profissionais agora exigidas (Hazan et al., 2024). Para que as empresas possam atualizar as competências dos colaboradores no âmbito de estratégias de reestruturação dos negócios para fazer face às novas exigências do contexto, é fundamental que seja identificado, como ponto de partida para um diagnóstico e monitorização da capacitação da força de trabalho, um modelo de competências orientado para o futuro.

O presente projeto pretende endereçar esta necessidade e construir um modelo de competências que responda às mudanças significativas atuais e previstas para o futuro próximo, de modo a apoiar a implementação da estratégia de gestão de recursos humanos, desde o planeamento do número de trabalhadores, à composição de equipas, ao recrutamento, mobilidades, formação e desenvolvimento (*upskilling* e *reskilling*), avaliação, carreiras e compensação, para Portugal.

A questão central de investigação consiste em identificar:

Que competências são necessárias para as organizações em Portugal endereçarem o presente e o futuro próximo (até 2030), tendo em conta as mudanças atuais e previstas no contexto?

Para tal, este projeto inicia-se com uma revisão da literatura que explora as competências no contexto organizacional, bem como os modelos de competências existentes. Explora o impacto das transformações no mundo do trabalho *BANI – Brittle, Anxious, Nonlinear e Incomprehensible* (Vishwakarma et al., 2024) que salienta dimensões como tecnologia, IA, digitalização, globalização, imprevisibilidade, e os conceitos de *upskilling* e *reskilling*, destacando a importância da adaptação contínua às novas exigências do contexto.

Após a descrição da instituição de acolhimento, este documento apresenta a questão de investigação que guia o projeto, a descrição da metodologia adotada, onde se detalham as etapas do projeto e os métodos utilizados.

Os resultados obtidos e o modelo de competências proposto são apresentados na secção seguinte, sendo posteriormente discutidos, incluindo implicações práticas, limitações e sugestões para investigação futura.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura abordará as competências no contexto organizacional, os modelos de competências mais frequentemente utilizados nas organizações, e as transformações no mundo do trabalho.

2.1. Competências no Contexto Organizacional

Drisko (2014) definiu competências como habilidades para agir, adquiridas ou desenvolvidas através de formação ou experiência. Competência é a capacidade de executar uma tarefa de maneira eficaz, baseada no conhecimento, prática e aptidão de uma pessoa; sendo o conhecimento, a formação e a experiência elementos essenciais para o desenvolvimento dessa habilidade.

Tittel e Terzidis (2020) na sua abordagem às competências empresariais, concluíram que, apesar das várias definições de competência, todas convergem na inclusão dos seguintes elementos: conhecimentos, habilidades e aptidões.

As competências interpessoais desempenham um papel decisivo tanto na esfera pessoal, quanto profissional, pois favorecem a comunicação clara, a empatia, a resolução de conflitos e a colaboração (Pahal, 2023). No local de trabalho, contribuem para relações saudáveis, mais motivação e eficácia organizacional, pelo que dominar estas competências aumenta as oportunidades de progressão na carreira (Pahal, 2023).

Nos últimos anos, o panorama organizacional tem sido impactado por mudanças rápidas e disruptivas, impulsionadas pela globalização e avanços tecnológicos (Vasilev et al., 2020). Neste ambiente dinâmico e competitivo, a capacidade de uma organização se destacar das demais e prosperar depende, cada vez mais, do desenvolvimento e gestão das competências da força de trabalho (Lima, 2010 cit in Barreto et al., 2020).

A gestão de competências tem, assim, um grande relevo nos dias de hoje, representando uma abordagem estratégica essencial que capacita as organizações para gerir o capital humano de forma eficaz e em conformidade com os objetivos organizacionais. Esta gestão melhora o desempenho, desenvolve talentos e mantém a competitividade num ambiente organizacional dinâmico e em constante evolução (Castro e Torchio, 2021 cit in Torres 2023).

2.2. Modelos de Competências

Um modelo de competências consiste numa estrutura que inclui as qualidades e comportamentos essenciais para a concretização dos objetivos da organização. Trata-se de uma ferramenta que sistematiza os aspetos mais relevantes para a realização eficiente das atividades profissionais (Campion et al., 2019).

O modelo de competências compreende todas as competências necessárias para as organizações num determinado contexto e momento temporal, tratando-se de um referencial a aplicar a uma organização em concreto, através da seleção das competências necessárias para o sucesso, podendo ser identificadas as competências para toda a organização, cada grupo funcional e/ou para função. Cada função organizacional, e colaboradores nessa função, precisa de exibir um conjunto de competências, mas não todas as competências do modelo. Por exemplo, as funções de gestão precisam de exibir competências de liderança, e funções comerciais competências de negociação e venda.

Bartram (2004) refere que um modelo de competências consiste numa lista de comportamentos relevantes para um determinado contexto. Uma estrutura de competências é um referencial em que as competências estão organizadas por domínios, como relacionamento, gestão, liderança, sendo transversais e aplicáveis a todas as organizações.

As organizações raramente encontram modelos de competências totalmente à medida das suas necessidades. Embora modelos personalizados sejam ideais, o seu desenvolvimento é caro e complexo, tornando-se inviável para organizações mais pequenas ou demasiado consumidor de tempo para grandes empresas. Por isso, muitas organizações utilizam soluções padronizadas, ou seja, modelos de competências transversais, que posteriormente ajustam à sua realidade, como cultura e linguagem (Lin et al., 2021). Um dos modelos de competências transversais mais utilizado mundialmente pelas organizações é a Estrutura Universal de Competências (UCF) de Bartram (2006), que tem sido alvo de vários estudos de validação (e.g. o relatório universal de competências, disponível em vários idiomas, bem como os relatórios de correspondência entre pessoas e cargos do modelo de 20 competências.).

A UCF permite criar modelos de competências personalizados a cada organização, a partir da sua estrutura base, mantendo uma linguagem transversal de competências e permitindo o *benchmark* entre organizações.

A versão mais recente da UCF (SHL, 2019b) inclui 96 componentes, ou subcompetências, organizados em 20 competências e 8 dimensões, seguindo uma estrutura de modelo hierárquico (ver Anexo I). Estas dimensões e competências são suficientemente amplas para permitir *benchmark* entre países, setores e empresas. No entanto, a definição detalhada baseia-se nos 96 componentes, que funcionam como elementos modulares para a construção de modelos de competências. Combinados de diferentes formas, os componentes permitem adaptar os modelos de competências a diversos contextos e exigências específicas do ambiente de trabalho, exigências do negócio e cultura organizacional. O Anexo I apresenta o modelo de 8 dimensões, por ex.

1. Liderar e Decidir, e as competências, por ex. Decidir e Iniciar a Ação, e a definição resultante da utilização da componente, por ex. Assume a responsabilidade por ações (...).

Também Tittel e Terzidis (2020) elaboraram um modelo de competências empresariais frequentemente utilizado pelas organizações, com 57 competências consideradas críticas para o mundo do trabalho (ver Anexo II). Identifica três categorias de competências chave: i) competência pessoal; ii) competência de domínio – reconhecimento de oportunidades, competência organizacional, competência de gestão e competências estratégicas; iii) competência relacional.

Um exemplo de modelo de competências dirigido para uma dimensão, neste caso, a dimensão digital, é o DigComp 2.2 (ver Anexo III). Trata-se de uma ferramenta da UE – um modelo de competências amplamente utilizado na Europa – que define áreas-chave de competência digital (Riina et al., 2022). Pretende apoiar políticas, educação e formação, e também as organizações, para melhorar as competências digitais. Esta nova versão 2.2 atualiza exemplos de conhecimentos, aptidões e atitudes, além de compilar documentos de referência para facilitar sua implementação (Riina et al., 2022).

Complementarmente ao modelo de competências da DigComp 2.2 existe uma recomendação da União Europeia sobre competências principais para aprendizagem ao longo da vida (ver Anexo IV), sendo identificadas 8 competências essenciais. Estas são fundamentais para o desenvolvimento pessoal, um modo de vida saudável e sustentável, a empregabilidade, a cidadania ativa e a inclusão social. Todas estão interligadas e complementam-se mutuamente, sendo que o progresso numa área contribui para o

desenvolvimento noutras, como acontece com a competência digital e as restantes competências essenciais (Riina et al., 2022).

Também Gonzalez et al. (2021) construíram um modelo de competências centrado na dimensão digital. Designa-se OCDT – *Organizational Competence for Digital Transformation* (competência organizacional para a transformação digital) e pretende apoiar as Pequenas e Médias Empresas (PME) a identificar e a desenvolver as competências digitais necessárias, promovendo a transformação digital dos negócios para a obtenção da vantagem competitiva e promovendo a adaptação ao ambiente tecnológico em constante evolução. O modelo OCDT contribui para alcançar os objetivos estratégicos da organização e orienta a aplicação de recursos para a transformação digital, assente nas competências, na cultura, na visão sistémica dos processos e na aprendizagem organizacional. No modelo atualizado, o conhecimento organizacional passa a ser reconhecido como recurso estratégico essencial, tanto para estruturar competências, como para impulsionar o desenvolvimento e maturidade do OCDT (ver Anexo V).

2.3. Transformações no Mundo do Trabalho

Segundo o reporte do fórum económico mundial (2025), desde 2016 que a crescente automatização e o avanço de novas tecnologias redefiniram em grande parte o mundo laboral, incentivando a definição de novas competências e a requalificação dos profissionais em larga escala. Atualmente, este contexto acelerou e a requalificação tornou-se ainda vez mais urgente.

Upskilling

Segundo Li (2024), *upskilling* refere-se ao processo dos colaboradores adquirirem novas habilidades para melhorar o seu desempenho nas funções atuais. É essencial que todos aproveitem as oportunidades para melhorar e atualizar as competências

profissionais, para um contributo efetivo para o crescimento económico organizacional e para o crescimento profissional.

Um exemplo de *upskilling* são as profissões que lidam com conhecimento especializado, como os professores, enfermeiros, médicos e contabilistas, que devem acompanhar novas práticas, descobertas e procedimentos e, para tal, têm de adquirir novas competências para se manterem qualificados nas suas funções.

Reskilling

A requalificação, ou *reskilling*, envolve adquirir novos conhecimentos e habilidades para desempenhar funções diferentes ou completamente novas (Li, 2024).

Um exemplo de *reskilling* são os trabalhadores de setores dependentes de trabalho manual, como a agricultura, manufatura, ou indústria alimentar, que para ocupar novas funções, que foram surgindo com a digitalização, passam por processos de requalificação, aprendendo competências diferentes. Gray (2016) e Whiting (2020) demonstraram no seu modelo um exemplo da evolução das competências em três anos diferentes (2015, 2020 e 2025) como se pode ver no Anexo VI.

As organizações enfrentam cada vez maior volatilidade, incerteza e mudança complexa e ambígua – VUCA, acrónimo para *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity* (Vishwakarma et al., 2024), intensificados pela fragilidade, ansiedade, não linearidade e incompreensibilidade – *BANI* (Vishwakarma et al., 2024) do mundo atual. Para preservar a competitividade e a capacidade de adaptação, as organizações devem recorrer a abordagens de transformação flexíveis e dinâmicas (Vishwakarma et al., 2024).

Segundo Bouwmans et al. (2024), apesar da vasta literatura sobre competências associadas à transformação digital, ainda não há consenso sobre quais são as competências mais relevantes. A maioria dos modelos centra-se em habilidades digitais,

deixando de parte outras competências essenciais. A lacuna sobre modelos aplicados a realidades concretas, como o país, é ainda maior. Por isso é extremamente importante o desenvolvimento de modelos de competências comportamentais que guie as organizações de forma estratégica nos vários processos da gestão de recursos humanos, em particular aplicável a Portugal.

3. PROJETO

3.1. Instituição de Acolhimento do Projeto

A instituição que acolheu este projeto é a SHL Portugal, uma empresa de consultoria estratégica e de tecnologia para a gestão de talento, representante em Portugal das soluções do Grupo SHL, líder mundial em *Assessment e Talent Analytics*. A SHL usa na definição e avaliação de competências para os clientes a UCF, que como referido anteriormente, permite criar modelos de competências personalizados, e que define uma linguagem comum para as organizações, que estão na base de técnicas de avaliação e dos serviços SHL *Talent Assessment*.

3.2. Objetivo e Descrição do Projeto

As competências têm um papel fulcral na gestão de recursos humanos (GRH), nas organizações e na sociedade, pois afetam a eficiência, desempenho e o crescimento em diferentes níveis. Um estudo realizado em 2021 com a questão central: “Qual o impacto da revolução 4.0 nos perfis funcionais e competências procuradas pelas empresas em Portugal?” revelou uma transição do trabalho tradicional para um modelo digital, que exige adaptação da parte das organizações, especialmente nas competências mais valorizadas. Destacando-se as competências sociais e as competências técnicas, com saliência do digital e tecnológico (Silva et al., 2021).

Este projeto tem como objetivo identificar e antecipar as competências essenciais para a competitividade das organizações em Portugal, num contexto marcado pela digitalização, automação, utilização de IA e transformações laborais. Procura compreender quais as competências mais relevantes atualmente e até 2030 o que se traduz na questão de investigação.

O âmbito do projeto inclui a revisão da literatura sobre competências, o mapeamento das competências mais frequentes nos modelos das empresas em Portugal, a recolha de dados quantitativa e qualitativa sobre desafios e competências, e a criação de um modelo de competências transversal, adequado ao contexto português. Pretende-se que possa contribuir para orientar políticas de gestão de talento, programas de formação e práticas de aprendizagem, promovendo uma transição sustentável e inclusiva para o futuro do trabalho em Portugal.

3.3 Questão de Investigação

Para responder ao objetivo do projeto, que consiste em construir um modelo de competências atualizado, que enderece os desafios do contexto atual e do futuro a 3-5 anos, para apoiar as organizações portuguesas no desenvolvimento da sua estratégia de GRH, estabelece-se a seguinte questão de investigação:

Que competências são necessárias para as organizações em Portugal endereçarem o presente e o futuro próximo (até 2030), tendo em conta as mudanças atuais e previstas no contexto?

Para responder a esta pergunta serão investigadas as competências mais frequentemente utilizadas nos modelos atualmente em vigor nas organizações em Portugal; os fatores de transformação e os desafios atuais e para o futuro a 3-5 anos que impactam as empresas em Portugal; e, finalmente, as competências necessárias para

endereçar os desafios, as quais serão apresentadas num formato de modelo de competências transversais.

O modelo de competências poderá servir como *benchmark* para as organizações, no sentido de estarem identificadas as competências mais críticas para os desafios atuais e futuros no contexto em Portugal. Apoiará uma estratégia de GRH à medida de cada organização ao permitir a seleção das competências prioritárias para cada organização e função.

4. MÉTODOS E RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentadas, em primeiro lugar, as etapas do projeto e a participação da aluna em cada uma delas. Posteriormente são apresentados os métodos utilizados que foram aplicados de forma sequencial. Primeiro foi realizada a revisão da literatura e a recolha documental das competências vigentes nas organizações; a partir da identificação das competências mais frequentes, elaborou-se o inquérito de competências, sendo que os resultados foram explorados no *focus group*, e seguidamente nas entrevistas foram explorados os contributos do inquérito e *focus group*.

Tendo em conta que este projeto tem como objetivo a construção de um modelo de competências, adotou-se uma abordagem metodológica mista, integrando dados qualitativos e quantitativos. As fontes primárias incluíram: (i) inquérito com perguntas fechadas – instrumento quantitativo aplicado a participantes de uma determinada área geográfica (Portugal), permitindo recolher dados numéricos e mensuráveis; e (ii) *focus group* – técnica qualitativa que favoreceu a discussão e identificação coletiva de competências relevantes; e (iii) entrevistas individuais – de natureza qualitativa, que possibilitaram uma compreensão aprofundada das perceções e experiências dos participantes. As fontes secundárias compreenderam a revisão da literatura e os dados

recolhidos das competências nas organizações, que forneceram um enquadramento teórico e comparativo, sendo de natureza maioritariamente qualitativa, excetuando-se os indicadores estatísticos, como as bases de dados das organizações, que assumem uma natureza quantitativa. Segundo Johnson et al.(2007) uma metodologia de abordagem mista consiste na combinação de abordagens qualitativas e quantitativas, integrando diferentes formas de recolha e análise de dados para alcançar uma compreensão mais completa e fundamentada dos fenómenos estudados.

Foi realizada uma amostragem não probabilística por *cluster* no inquérito e uma amostragem não probabilística por quotas no *focus group* e nas entrevistas (ver Anexo VII com as fases do projeto).

4.1. Recolha Documental

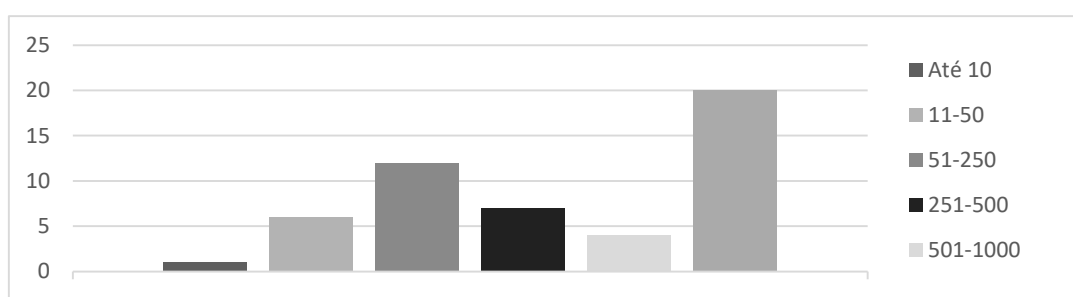
Na abordagem qualitativa recorreu-se à análise documental (Bardin, 1977), para examinar as competências descritas na literatura científica e nas bases de dados organizacionais. A análise documental é uma etapa inicial na criação de um serviço de documentação ou base de dados, com a finalidade de transformar documentos originais (primários) em secundários, que resumem e organizam a informação essencial, facilitando a consulta e o armazenamento de dados.

No anexo VIII apresentam-se as competências mais frequentemente referidas na literatura e presentes nos modelos de competências organizacionais da amostra. A partir da análise de conteúdo, frequência de referência na literatura e nos modelos organizacionais foram selecionadas 29 competências. Foram utilizados 21 artigos na revisão da literatura, indicados nas referências bibliográficas.

Em relação às competências identificadas nas organizações, tratou-se de uma amostra por conveniência de organizações clientes da SHL Portugal. A análise incidiu

sobre os modelos de competências de 50 organizações clientes da SHL Portugal, utilizados entre 2020 e 2024. A amostra integrou 31 empresas multinacionais e 19 nacionais, sendo predominantemente constituída por grandes empresas (62%), sobretudo com mais de 1000 colaboradores. As organizações pertenciam a diversos setores de atividade, com maior representação dos setores bancário, financeiro e segurador e da produção e comercialização de produtos e serviços (ver Anexo IX).

Figura 1 - Número de Funcionários das Organizações



Fonte: Elaboração equipa do projeto

4.2. Inquérito de Competências

Elaborou-se um inquérito por questionário, no seguimento da identificação das 29 competências mais frequentemente identificadas na revisão da literatura e nos modelos das organizações. Lançou-se o inquérito no âmbito da pré-inscrição de profissionais de GRH para um *webinar* da SHL sobre expectativas dos colaboradores e desafios da GRH em 2025, realizado no dia 29 de janeiro de 2025, tendo sido também partilhado com outras organizações através de redes sociais (ver Anexo X).

O inquérito incluiu cinco questões: (1) qual a função que desempenha atualmente na sua organização; (2) qual a área de atividade da sua organização; (3) como classifica a sua organização (Nacional/Internacional); (4) qual a dimensão da sua organização; (5) escolha as 10-12 competências mais importantes para a sua organização, para os próximos até 2030.

Houve 106 respostas ao inquérito com os seguintes resultados:

Dimensão da Organização

A maioria das organizações (35%) que participaram no inquérito têm mais de 1000 colaboradores, 30% entre 51 e 250 de colaboradores, 22% entre 251 e 1000 colaboradores, 13% até 50 colaboradores.

Nacional/ Multinacional

61% das organizações são nacionais e 39% multinacionais.

Indústria

A maioria dos inquiridos pertence à indústria, finanças e seguros (11%), 10% de tecnologias e comunicações, e 8% pertence a indústrias transformadoras, transporte e logística, e recursos humanos.

Funções

Em relação às funções dos inquiridos, 41% dos inquiridos é gestor/a de recursos humanos (RH), 29% técnico/a especialista RH e a terceira função mais presente é a de consultor/a RH (10%).

As 12 competências referidas como mais importantes são competências: estratégicas e de negócio, analíticas e cognitivas, interpessoais e de influência e de execução e adaptação, reforçando a crescente importância de competências que vão dar resposta aos desafios atuais e futuros. Já as 5 competências referidas como menos relevantes são: negociação, influência/persuasão, sensibilidade cultural, autocuidado e otimismo (ver Anexo XI).

4.3. Focus Group

Após a realização do inquérito, em que os inquiridos identificaram as 12 competências mais importantes nas suas organizações até 2030, foi utilizada a abordagem

qualitativa, através de estudos de discurso, em que se explorou como as competências são discutidas e percebidas dentro das organizações, através da realização de um *focus group* online.

Segundo Souza et al. (2024) as participações dos indivíduos em *focus group* online tendem a apresentar diferenças positivas em relação aos realizados presencialmente, pois com o aumento da familiaridade com a tecnologia, tendem a participar com respostas mais diversificadas e extensas.

O *focus group* decorreu em formato virtual no dia 25 de março de 2025 com a duração de 1 hora. Foram convidados clientes e consultores da SHL, tiveram presentes 15 pessoas e decorreu da seguinte forma: primeiro realizou-se uma breve apresentação sobre o projeto, incluindo o objetivo, o número de organizações envolvidas (mais de 100 organizações) e a pergunta central “quais são as competências mais valorizadas hoje e no futuro”, seguidamente apresentaram-se os resultados do *survey*, nomeadamente as 12 competências identificadas como mais relevantes, bem como as 5 competências menos relevantes (ver Anexo XII). Posteriormente colocaram-se 5 questões para que os dois subgrupos do *focus group* pudessem refletir e responder: (1) Estão nestas 12 competências o essencial para lidarmos com o futuro próximo? Que competências(s) esperavam ver destacada(s) e que não aparece(m)? (2) O que é que na vossa realidade já mudou desde a pré-pandemia? (3) Quais os maiores obstáculos ao desenvolvimento das competências do futuro? (4) Que estratégias são necessárias para implementar essa mudança? (5) Pensando na vossa organização: o que é que já está a ser realizado? O que é que já deveria estar a fazer? O *focus group* foi dividido em duas salas (subgrupos) online e no final reuniram-se todos os participantes na sala principal onde mostraram as conclusões (ver Anexo XIII). De modo a identificar os participantes do *focus group*, usou-

se o seguinte formato sequencial: FG-G1 (*Focus Group*, Grupo 1) e FG-G2 (*Focus Group*, Grupo 2).

Em relação às 12 competências identificadas no *survey*, os participantes do FG-G1 deste *focus group*, ficaram surpresos com a ordem das mesmas e esperavam ver destacadas as competências de sempre e outras novas, como as associadas à tecnologia. Já os participantes do FG-G2 consideraram que estavam em falta as seguintes competências: pensamento crítico; orientação para a aprendizagem; utilização da tecnologia; proatividade e iniciativa e criatividade.

No período pós-pandemia, as organizações passaram por mudanças relevantes, e os dois grupos destacaram a adoção de modelos de trabalho híbridos/remotos, maior uso de tecnologias e uma crescente valorização da saúde mental e do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, colocando as pessoas no centro das decisões.

Quanto aos obstáculos, destacaram: a resistência à mudança, dificuldades da liderança em promover o desenvolvimento das equipas, falta de tempo e de sentido de urgência, bem como o desafio de alinhar competências com os processos e equilibrar competências técnicas e sociais.

Para implementar a mudança, os participantes consideraram essencial investir numa abordagem estruturada que inclua o mapeamento e revisão de competências, investimento no *upskilling e reskilling*, desenvolvimento da liderança e uma gestão da mudança eficaz, garantindo que a estratégia é bem comunicada e assimilada por toda a organização.

4.4. Entrevistas

Posteriormente, de forma a aprofundar os dados recolhidos no inquérito e *focus group*, utilizou-se outra abordagem qualitativa, através de estudos de discurso, em que se explorou como as competências são discutidas e percebidas dentro das organizações,

através da realização de 11 entrevistas. Optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas, pois destacam-se pela liberdade dada ao entrevistado, permitindo a obtenção de dados mais completos, exploração de temas inesperados e a flexibilidade na duração da entrevista, existindo uma maior proximidade e interação entre entrevistador e entrevistado, tornando a conversa mais enriquecedora (Lombardi et al., 2021).

A entrevista semiestruturada seguiu um guião, com as seguintes perguntas: (1) Quais são os principais desafios estratégicos enfrentados pela sua organização para o futuro próximo? (2) O que vai mudar de forma significativa no seu negócio / setor / na sua organização? (3) Qual a sua visão acerca das competências mais importantes para o futuro a médio prazo que permitam concretizar a estratégia e as mudanças? Por que diz isso? O que vai ser diferente? (4) Existem diferenças entre competências para líderes e colaboradores? (5) O que a sua organização está a fazer ou planeia fazer no âmbito da alteração das competências necessárias? As entrevistas tiveram a duração média de 30 minutos (ver Anexo XIV). Após a realização das entrevistas fez-se uma conclusão dos pontos-chave identificados na entrevista e foi feita a análise do conteúdo cujos resultados são apresentados na tabela VII. De forma a garantir o anonimato dos entrevistados, seguiu-se a seguinte forma sequencial de identificação dos inquiridos: N, Y, Z (número de entrevista, código da organização, setor de atividade).

TABELA I – RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

ENTREVISTADOS	1. Quais são os principais desafios estratégicos enfrentados pela sua organização para o futuro próximo?	2. O que vai mudar de forma significativa no seu negócio / setor / na sua organização?	3. Qual a sua visão acerca das competências mais importantes para o futuro a médio prazo que permitam concretizar a estratégia e as mudanças? Por que diz isso? O que vai ser diferente?
1SR	- Com a digitalização e IA a organização tem de	- Aparecimento de novos concorrentes (com novos	- Otimismo; - Flexibilidade;

ENTREVISTADOS	1. Quais são os principais desafios estratégicos enfrentados pela sua organização para o futuro próximo?	2. O que vai mudar de forma significativa no seu negócio / setor / na sua organização?	3. Qual a sua visão acerca das competências mais importantes para o futuro a médio prazo que permitam concretizar a estratégia e as mudanças? Por que diz isso? O que vai ser diferente?
1SR	- ser mais eficiente e produtiva; - Manter a concorrência leal e continuar a ser uma organização diferenciadora (ter valores organizacionais bem definidos e transparência sobre os produtos).	- produtos); - Substituição do trabalho administrativo por IA; - Novas tecnologias; - Novas formas de trabalhar e competências; - Novas profissões, novos modos de ocupação. Após a pandemia houve alterações ex: reuniões passaram a ser online.	- Adaptabilidade; - Resiliência; - Capacidade para lidar com as contrariedades e imprevistos; - Tenacidade; - Ética; - Empatia; - Trabalho em equipa; - Abertura à mudança.
2AR	- Desafio humano (pessoas mais cansadas); - Colaboradores terem mais literacia digital e competências digitais; - Comunicação intercultural (empatia e consciência intercultural).	- Formação - reformular workshop (tempo para reflexão).	- Literacia digital; - Comunicação e colaboração inter-relacional; - Fazer perguntas (ser curioso); - Espírito mais colaborativo (propósito de vida); - Abertura à mudança.
3EP	- Assegurar a qualidade e escalabilidade dos programas educativos, promovendo a capacitação tecnológica das novas gerações e um acompanhamento de proximidade; - Superar os desafios financeiros, reduzindo o impacto da dependência de financiamento na sustentabilidade da organização; - Gerir o crescimento rápido da organização, assegurando uma gestão eficiente e rigorosa; - Atrair e recrutar talento tecnológico especializado.	- Talento híbrido (IA e ser humano); - Contratação não pela função ou profissão, mas pelas competências.	- Tomada de decisão; - Trabalhar com pessoas; - Agilidade mental; - Colaboração; - Pensamento crítico; - Aprender a aprender; - Criatividade e inovação; - Adaptação à mudança: capacidade de análise; - Competências digitais e tecnológicas.
4TC	- <i>Startup</i> que depende do mercado em constante evolução dos USA e Europeu.	- Incerteza – assustador; - IA – identificar como algo imediato, olhar para uma equipa como um todo; - Funções administrativas – deixam de existir	- Boa comunicação; - Capacidade de adaptação à mudança; - Inovação e criatividade; - Boa colaboração entre equipas (relação interpessoal).

ENTREVISTADOS	1. Quais são os principais desafios estratégicos enfrentados pela sua organização para o futuro próximo?	2. O que vai mudar de forma significativa no seu negócio / setor / na sua organização?	3. Qual a sua visão acerca das competências mais importantes para o futuro a médio prazo que permitam concretizar a estratégia e as mudanças? Por que diz isso? O que vai ser diferente?
5VA	- Inovar mantendo equilíbrio; - Estar na vanguarda; - Estimular a colaboração; - A comunicação, influencia a colaboração. - Boa comunicação. - A questão da tecnologia (rapidez, quantidade e fiabilidade); - Ser humano (lado emocional, relacional).	- Saber coexistir com a tecnologia; - Processos mais otimizados.	-Agilidade; -Criatividade; - Pensamento disruptivo; - Capacidade de adaptação; - Resiliência.
6EP	- Atrair e reter talento, garantindo a substituição eficaz de colaboradores quando necessário; - Capacitar e recrutar jovens de forma inovadora, valorizando competências transversais em vez de processos excessivamente padronizados; - Alinhar os modelos de avaliação com os princípios de aprendizagem e formação ao longo da vida.	- No futuro vai haver cada vez mais desinformação, acumulação de tarefas devido à poupança de tempo com a IA e preocupação pela perda de direitos como a questão da inclusão da igualdade; - As bases podem ser postas em causa (incerteza).	- Orientação para o serviço público; - Orientação para a mudança e inovação; - Orientação para resultados; - Orientação para a colaboração; - Colaboração intergeracional; - Liderança; - Capacidade de adaptação; - Proatividade e iniciativa; - Capacidade de autoformação; - Análise crítica.
7FS	- Modernização (<i>reskilling</i>): colaboradores precisam de mudar (questão da IA, temos de nos adaptar cada vez mais).	- Modernização dos canais de distribuição; - <i>Reskilling</i>.	-<i>Grow mindset</i> e aprendizagem contínua; -Autoconhecimento, autogestão e resiliência; - Comunicação, feedback, escuta ativa, empatia e colaboração; -- Orientação para o cliente e ação; -Pensamento crítico, analítico e estratégico; -Tomada de decisão, negociação e proatividade; -Inovação, gestão da mudança e adaptabilidade. - Liderança - Diversidade, equidade e inclusão (DEI); - Literacia digital.

ENTREVISTADOS	1. Quais são os principais desafios estratégicos enfrentados pela sua organização para o futuro próximo?	2. O que vai mudar de forma significativa no seu negócio / setor / na sua organização?	3. Qual a sua visão acerca das competências mais importantes para o futuro a médio prazo que permitam concretizar a estratégia e as mudanças? Por que diz isso? O que vai ser diferente?
8CT	- Conseguir atrair talento qualificado; - Desenvolver a resiliência e a capacidade de adaptação às mudanças, nas faculdade e escolas para preparar para o mundo laboral; - Conseguir ter pessoas com <i>soft skills</i>, curiosas, com vontade de aprender e com capacidade de se adaptarem às mudanças constantes.	- O que vai mudar é a forma de olhar para o trabalho, como podem ser mais produtivos e entregar mais valor ao cliente; - Colaboradores trabalharemos de forma diferente ao que estavam habituados, é o maior obstáculo - a resistência.	-Curiosidade; - Empatia; - Liderança; - Resiliência; - Capacidade de adaptação à mudança.
9CB	- 1º Liderança e desenvolvimento de pessoas: capacitar frequentemente os colaboradores para acompanhar a rápida evolução tecnológica e reforçar a capacidade estratégica da organização; - 2º Transformação digital e tecnologia: promover a adoção de ferramentas digitais que automatizem tarefas, aumentem a eficiência e que gerem valor, articulando tecnologia e pessoas; - 3º Proximidade com as comunidades: fortalecer a ligação às comunidades locais para promover a coesão e responder de forma mais eficaz às suas necessidades.	-Aceleração da digitalização, com mais utilização de canais remotos para chegar a mais clientes de um modo rápido e eficiente; - Integração dos canais digitais e presenciais, garantindo uma experiência de serviço consistente e de elevada qualidade de ambos; -Manutenção do atendimento presencial para responder a necessidades mais complexas, complementando os canais digitais; - Maior recurso a ferramentas tecnológicas para apoiar a atividade num setor altamente regulado e exigente.	- Capacidade de trabalho em equipa; - Colaboração; - Capacidade de liderança; - A capacidade de estarmos em permanente aprendizagem e curiosidade.
10TS	- Ciclo de vida do cliente desde o momento da prevenção até ao momento do sinistro. Mudar a forma como trabalhamos e como acompanho o meu cliente. Queremos servir a nossa comunidade e ir ao encontro das necessidades dos clientes.	- Setor regulado (nunca vai ser totalmente digital); - Ser um diferenciador e ser centralizado (cada vez ter mais oferta de serviços para clientes).	- Centralidade dos clientes (sinergia), usar a tecnologia a nosso benefício (IA) e capacitar os colaboradores; - Capacidade de aprendizagem (aprender a aprender); - Mudança de <i>mindset</i> (gestão da mudança); - Colaboração; - Trabalho em equipa; - Sensibilidade aos dados

ENTREVISTADOS	1. Quais são os principais desafios estratégicos enfrentados pela sua organização para o futuro próximo?	2. O que vai mudar de forma significativa no seu negócio / setor / na sua organização?	3. Qual a sua visão acerca das competências mais importantes para o futuro a médio prazo que permitam concretizar a estratégia e as mudanças? Por que diz isso? O que vai ser diferente?
11PR	- Associação sem fins lucrativos que recruta jovens para intervir em escolas de comunidades carentes; -Recrutamento anual diversificado, valorizando, diferentes perfis e percursos, independentemente da formação em educação; -Principal desafio: atrair talento alinhado com a missão e disponível para trabalho presencial nas escolas.	- Profissionalização do setor social, combatendo a percepção de que assenta apenas no voluntariado e reforçando o rigor e qualidade da intervenção; - Atração de Talentos: destacou a necessidade de atrair talentos qualificados para o setor social, tornando-o atrativo e competitivo, à semelhança de outras organizações; - Promoção do crescimento e desenvolvimento profissional através da criação de oportunidades, desafios e condições de trabalho favoráveis	- A organização avalia cinco competências: alinhamento com a visão, mentalidade de crescimento, colaboração, inconformismo e inteligência emocional.

Fonte: Criação própria

A análise das respostas dos 11 participantes evidencia uma convergência em torno de três eixos principais: pessoas, tecnologia e adaptação à mudança.

Relativamente aos desafios estratégicos, destaca-se a centralidade da gestão de talento (uma das competências identificada na lista de competências a partir da revisão da literatura e nos modelos organizacionais), nomeadamente na atração, retenção e desenvolvimento de competências, como referido por 2AR, 6EP e 11PR. Paralelamente, a transformação digital e a integração da IA surgem como desafios críticos, sendo apontadas por participantes como 1SR, 4TC e 9CB como essenciais para aumentar a eficiência organizacional (forte evidência tanto no *focus group* como nas entrevistas). Contudo, alguns participantes, como 3EP e 5VA, sublinham a necessidade de equilibrar inovação com qualidade e identidade organizacional. Adicionalmente, fatores como a

incerteza do contexto, a concorrência e as exigências regulatórias (1SR, 4TC, 10TS) reforçam a complexidade do ambiente estratégico.

No que diz respeito às mudanças esperadas, identificam uma transformação significativa dos modelos de trabalho (também destacada pelos participantes do *focus group*), marcada pela automação de tarefas e redefinição de funções (1SR, 4TC), bem como pela crescente digitalização e utilização de canais remotos (9CB). Estas mudanças implicam também desafios de adaptação por parte dos colaboradores, sendo a resistência à mudança destacada por 8CT (reforça um dos obstáculos referido no *focus group*). Simultaneamente, observa-se uma maior centralidade do cliente e a necessidade de integrar tecnologia para melhorar a experiência e eficiência dos serviços, como referido por 10TS.

Quanto às competências futuras, emerge um consenso em torno da importância de perfis híbridos, que combinem competências digitais com competências comportamentais. A adaptabilidade, resiliência e aprendizagem contínua são amplamente referidas (1SR, 3EP, 5VA), assim como a literacia digital (2AR, 7FS). Paralelamente, competências como pensamento crítico, colaboração e comunicação (3EP, 9CB), bem como inteligência emocional e liderança (1SR, 6EP), são identificadas como diferenciadoras num contexto cada vez mais tecnológico. Estas competências foram identificadas na revisão da literatura e nos modelos organizacionais, e uma vez identificadas nas entrevistas, reforçam a necessidade da sua presença em modelos de competências organizacionais no futuro.

ENTREVISTADOS	4. Existem diferenças entre competências para líderes e colaboradores?	5. O que a sua organização está a fazer ou planeia fazer no âmbito da alteração das competências necessárias?	Citação a destacar
1SR	- Líderes: visão estratégica, capacidade de supervisionar, delegar, motivar equipas e as treinar (liderar e coordenar).	- A organização está a alterar os o modelo de competências; - Dar formação às pessoas para se tornar realidade - antecipar necessidades.	Não se aplica
2AR	- Diferença componente estratégica (pensamento crítico). Acabam por não estar alinhadas.	- Mais formação e comunicação.	"Na era da tecnologia temos cada vez mais que usar a cabeça".
3EP	- Todas as pessoas deveriam ter visão estratégica e não deveria haver muitas diferenças entre os colaboradores e a liderança. Os líderes devem ter uma responsabilidade acrescida.	- Querem rever o modelo de competências; - Tem havido um trabalho aprofundado de conhecer quais as competências que querem desenvolver, fizeram entrevistas de funções, avaliações de desempenho, discussões internas, quais as mudanças necessárias.	Não se aplica
4TC	-Líder: deve reforçar a comunicação, gerir competências e motivar as equipas); -Colaborador: promover a ética, inovação, trabalho em equipa, orientação para o cliente, proatividade e adaptabilidade.	- Avaliação de desempenho duas vezes ao ano – plano de desenvolvimento pessoal - formações; - Comunicação e liderança; - <i>Turnover</i> baixo.	Não se aplica
5VA	- Comunicação e gestão emocional, agilidade e adaptabilidade (cada vez mais para o líder).	- Matriz de competência core (5 competências- interação, <i>know how</i> (técnicas), alinhamento (com a cultura organizacional, <i>well being</i> , sustentabilidade), negócio, gestão.	"Comunicação será sempre importante nas organizações".
6EP	-Distinção entre um líder e um técnico: o líder centra-se na gestão de pessoas, distribuição de trabalho, motivação e orientação das equipas, já o técnico dedica-se sobretudo às competências técnicas; - O líder do futuro vai ter que cada vez mais desenvolver competências digitais, por causa da modalidade de trabalho híbridas e remotas.	- Formação mais à medida e alinhada com cada colaborador; - Pacotes formativos mais atrativos e com recurso à IA; - Definir planos de carreira, competências e perfis de competências.	Não se aplica
7FS	- Visão estratégica (liderança) o que está a acontecer, influência e persuasão, desenvolvimento de outros (feedback); - Há competências transversais tanto ao líder como ao colaborador.	- Desenvolver um <i>mindset</i> de liderança desde 2021; - Aprendizagem (liderança e cultura) - Academia (escola digital); - Programas de <i>upskilling</i> e <i>reskilling</i> - Programas de mobilidade interna; - Escola de seguros e escola técnica.	Não se aplica
8CT	- A liderança tem de mostrar o caminho, inspirar e o colaborador segue o líder.	- Programas de estágios curriculares e profissionais; - <i>Bootcamps</i> ;	

ENTREVISTADOS	4. Existem diferenças entre competências para líderes e colaboradores?	5. O que a sua organização está a fazer ou planeia fazer no âmbito da alteração das competências necessárias?	Citação a destacar
8CT		- Academias para aprender " <i>on the job</i> " e academias de <i>upskillig e reskillig</i> .	"Que as principais competências são humanas, não são as técnicas. Ser bom colega, respeito pelos outros, o seu carácter, dignidade e personalidade é que vai fazer diferença nos profissionais do futuro, não tenho dúvida nenhuma".
9CB	- Como líderes há responsabilidade maior porque influenciam comportamentos de terceiros. Liderança tem de ter visão da organização, e conseguir que a equipa atinga os objetivos da melhor forma. Líder tem de estar ao serviço da equipa e da organização, de modo a conseguir reunir o melhor de cada elemento da equipa.	- Integração de jovens talentos através de programas de estágio, trazendo novas perspetivas e formas de pensar; - Aposta na formação contínua, com ações específicas para as equipas e desenvolvimento de competências analíticas; - Desenvolvimento de competências de liderança em contexto híbrido e remoto, adaptando os modelos de gestão de equipas; - Todos os anos, identificar as necessidades de formação; - Gestão da mudança, nas pessoas.	Não se aplica.
10TS	- O líder tem de ter visão estratégica e mobilizadora (incentivar a aprendizagem contínua, fazer as pessoas) - acompanhamento. - Colaboradores tem de se dedicar à parte técnica.	- Mapeamento de competências (algo que poderia melhorar); - <i>Upskillig e reskillig</i> ; - Criação de academias e escolas (escola digital e de dados); - Desafio de massa e não individual (plataforma <i>evolution</i>).	"Caminhar nestas competências para um mundo melhor e potenciar a IA, não descuidando as competências do toque humano (estar ao serviço)."
11PR	- Desenvolvimento precoce da liderança, promovendo competências de liderança em todos os colaboradores, independentemente da função; - Liderança pessoal: Incentivo ao autodesenvolvimento, à melhoria contínua e à responsabilidade individual; - Liderança relacional:	- Consolidação de competências: afirmou que a organização está focada em consolidar as competências já estabelecidas, tornando-as mais claras e objetivas em todos os processos; - Apoio externo: mencionou que a organização procura apoio externo para formação em questões centrais e necessárias para todos, visando melhorar continuamente;	Não se aplica

ENTREVISTADOS	4. Existem diferenças entre competências para líderes e colaboradores?	5. O que a sua organização está a fazer ou planeia fazer no âmbito da alteração das competências necessárias?	Citação a destacar
11PR	fortalecimento da colaboração, das relações interpessoais e de compreensão do próprio papel na equipa; - Liderança sistémica: desenvolvimento da capacidade de compreender a organização, atuar estrategicamente e adaptar o papel desempenhado conforme o contexto.	- Clareza e concretização: destacou a importância de tornar as competências claras e concretas em diferentes momentos, como avaliações de desempenho, formação de equipa e projetos, assegurando apoio dentro das equipas.	

A análise das três questões finais evidencia uma perspetiva consistente entre os participantes relativamente à evolução das competências e à sua gestão no contexto organizacional contemporâneo. Em primeiro lugar, verifica-se que, embora existam competências transversais a todos os colaboradores, subsistem diferenças relevantes entre líderes e não líderes. Os líderes são predominantemente associados a competências de natureza mais estratégica, relacional e mobilizadora, como a capacidade de definir visão, motivar equipas e orientar o desenvolvimento organizacional (1SR, 9CB, 10TS). Por sua vez, os colaboradores tendem a concentrar-se mais na execução e em competências técnicas, ainda que também lhes sejam exigidas competências comportamentais. Ainda assim, algumas perspetivas, como a de 6EP, apontam para uma crescente aproximação

entre estes perfis, defendendo a importância de uma visão mais abrangente por parte de todos os elementos da organização.

Paralelamente, observa-se que as organizações estão a adotar uma abordagem cada vez mais estruturada e estratégica na gestão de competências. Iniciativas como programas de formação contínua, upskilling e reskilling, academias corporativas e sistemas de avaliação e desenvolvimento são amplamente referidas (7FS, 8CT, 10TS, 1SR, 11PR), evidenciando uma preocupação crescente com a adaptação às exigências num contexto em constante mudança. Estas práticas refletem uma aposta clara na aprendizagem ao longo da vida e na antecipação de necessidades futuras, promovendo maior alinhamento entre as competências dos colaboradores e os objetivos organizacionais.

5. PROPOSTA DE COMPETÊNCIAS PARA MODELO DE COMPETÊNCIAS

Na sequência das várias etapas sequenciais do projeto: identificação de competências na literatura e modelos organizacionais em vigor, resultados do inquérito, focus group e entrevista, propõe-se um modelo com 16 competências. O modelo assenta num processo de integração e síntese robusto, orientado por evidência teórica e empírica, para responder ao propósito do projeto de identificar as competências necessárias para as organizações em Portugal face às transformações atuais futuras para os próximos anos (até 2030). Ver competências identificadas no Anexo XV.

A identificação das 16 competências resulta da consolidação de diferentes fontes de evidência. Na revisão da literatura e na análise das organizações foram identificadas 29 competências recorrentes, que podem ser agrupadas em cinco dimensões:

1. Competências socio emocionais: inteligência emocional, compromisso e tenacidade – representam, o bem-estar emocional, o envolvimento emocional e

engagement com a organização e a persistência apesar das dificuldades e mudanças (tenacidade). Segundo Furtado et al. (2026) as competências socio emocionais constituem um construto multidimensional que integra as dimensões emocional, cognitiva, ética e social, sendo influenciadas pelas experiências, pelos valores, crenças e contextos socioculturais que moldam o desempenho profissional.

2.Competências interpessoais e de influência: comunicação (inclui negociação, influência/persuasão), relacionamento interpessoal, sensibilidade cultural, trabalho em equipa (incluído em colaboração) e liderança (que incluir gerir equipas à distância, gestão do talento, promover a diversidade e inclusão e coordenação do trabalho e definição de objetivos).

3.Competências analíticas e cognitivas: análise de dados, resolução de problemas, sentido crítico e inovação – indicam capacidade de pensamento estruturado, e de análise, com uma vertente importante de capacidade de aprendizagem para uma evolução perante contexto de incerteza.

4.Competências estratégicas e de negócio: visão estratégica/negócio, desenvolvimento do negócio, inteligência empresarial (inclui orientação para o cliente) com foco no impacto organizacional, crescimento e alinhamento com os objetivos organizacionais.

5.Competências de execução e adaptação: gestão de projetos/ recursos, fazer acontecer, abertura à mudança, dinamismos, orientação para a qualidade e rigor, e com um foco importante na utilização de tecnologia e IA – a capacidade de transformar estratégia em ação, com adaptabilidade e foco nos resultados, utilizando tecnologia e IA;

Em resposta ao pedido de identificação das 12 competências prioritárias no inquérito destacaram-se: a resolução de problemas; colaboração e trabalho em equipa,

comunicação, inovação, visão estratégica, utilização de tecnologia e IA, análise de dados, gestão de talento, orientação para o cliente, flexibilidade/agilidade, abertura à mudança e inteligência emocional. Acresce ainda a evidência qualitativa dos *focus group*, onde emergiram lacunas relevantes nas competências identificadas no inquérito, nomeadamente pensamento crítico, orientação para a aprendizagem, proatividade, iniciativa e inovação, bem como a confirmação, nas entrevistas, da crescente centralidade de combinação de competências digitais e comportamentais, destacando-se a adaptabilidade, a resiliência, a aprendizagem contínua, a literacia digital, a colaboração, a comunicação e a liderança.

A utilização de tecnologia e de IA revelou-se um elemento central e decisivo no sucesso organizacional. A par da competência agilidade tecnológica com IA a literacia digital é crítica e será importante verter na definição das diferentes competências: por ex. utilizar ferramentas de IA para melhorar/otimizar a comunicação interna e com *stakeholders*, ou utilizar IA para entregar documentos com maior qualidade.

Com efeito, resultam diretamente da necessidade identificada de reforçar a literacia digital, a utilização de tecnologia, a análise de dados e a tomada de decisão baseada em evidência, refletindo a crescente digitalização dos contextos organizacionais. A aprendizagem incorpora a orientação para a aprendizagem e a aprendizagem contínua identificadas na literatura, no inquérito e nas entrevistas, sendo essencial para suportar processos de *upskilling* e *reskilling* num ambiente de rápida obsolescência de competências.

As 16 competências propostas assumem um papel de síntese integradora, organizando a diversidade de evidência em categorias coerentes, discretas (sem sobreposições) e operacionalizáveis.

As competências socio emocionais traduzem uma preocupação mais recente na GRH em operacionalizar e incentivar comportamentos de inteligência emocional, *engagement* e capacidade de resiliência/tenacidade.

As competências de comunicação, colaboração, liderança respondem de forma direta às necessidades identificadas ao nível das competências interpessoais e de influência, integrando dimensões como trabalho em equipa, influência, relacionamento interpessoal e gestão de equipas, incluindo contextos remotos e híbridos. Estas competências são particularmente relevantes para a composição e dinamização de equipas, para a gestão de talento e para a promoção de culturas organizacionais inclusivas e colaborativas. Por outro lado, as competências analíticas e cognitivas com aprendizagem, resolução de problemas e inovação refletem a necessidade de reforçar capacidades de análise para a tomada de decisão em contextos caracterizados por volatilidade, incerteza e mudança contínua. Estas competências incorporam elementos como pensamento crítico, análise de dados, criatividade e capacidade de auto aprendizagem e aprendizagem ao longo da vida, identificados como críticos tanto na revisão da literatura como nos dados empíricos, nomeadamente no focus group e nas entrevistas.

As competências de estratégia e de negócio, como a estratégia, o desenvolvimento do negócio e inteligência empresarial, asseguram o alinhamento entre a gestão de recursos humanos e os objetivos organizacionais, incorporando dimensões como visão estratégica, orientação para o negócio e orientação para o cliente, garantindo que o modelo não se limita a uma perspetiva comportamental, mas integra igualmente a criação de valor organizacional e a competitividade.

Finalmente, as competências de agilidade, dinamismos, gestão e execução funcionam como mecanismos de operacionalização do modelo, traduzindo as competências em prática organizacional. A agilidade reflete a flexibilidade e abertura à mudança identificadas nos dados, enquanto o dinamismo se foca na necessidade de drive e motivação e para fazer acontecer. A gestão e execução, por sua vez, integra competências como gestão de projetos, orientação para resultados, fazer acontecer e capacidade de implementação, assegurando que o modelo é aplicável ao ciclo completo do trabalho a organização.

Em síntese, as 16 competências constituem uma estrutura integrada que sintetiza os principais resultados das diferentes fases do projeto — revisão da literatura, análise organizacional, inquérito, *focus group* e entrevistas — respondendo de forma coerente à questão de investigação. Este modelo permite conciliar competências digitais, comportamentais e estratégicas, refletindo a emergência de perfis híbridos e assegurando a sua aplicabilidade às práticas de gestão de recursos humanos, com especial foco na adaptação das organizações portuguesas às exigências do presente e do futuro próximo.

6. DISCUSSÃO

A análise comparativa entre o modelo de competências proposto nesta investigação e os principais modelos referenciados na revisão da literatura, evidencia uma importante convergência conceptual, mas também demonstra que o modelo proposto apresenta características diferenciadoras e focadas no futuro, que reforçam a sua aplicabilidade no contexto da GRH.

O modelo da UCF da SHL (SHL,2019b) constitui um dos referenciais comportamentais mais completos utilizados na gestão de talento, incluindo 96

componentes, ou subcompetências, organizados em 20 competências e 8 dimensões, seguindo uma estrutura de modelo hierárquico permitindo uma análise detalhada dos requisitos funcionais e do desempenho profissional. O modelo proposto apresenta um elevado grau de correspondência com este referencial, nomeadamente nas competências de liderança, comunicação, colaboração, aprendizagem, estratégia, execução, gestão, agilidade e desenvolvimento de negócio, que se relacionam diretamente com as dimensões "Liderar e Decidir", "Apoiar e Cooperar", "Criar e Conceptualizar", "Organizar e Executar", "Adaptar-se e Tolerar" e "Empreender e Realizar".

Todavia, o modelo proposto diferencia-se do da UCF por apresentar uma estrutura significativamente mais simples e integrada, reduzindo a complexidade inerente à existência de múltiplos níveis hierárquicos. Paralelamente, incorpora competências que refletem as atuais exigências organizacionais, como a inteligência empresarial, o dinamismo, a tenacidade e a agilidade, que assumem particular relevância em contextos caracterizados pela transformação digital, inovação contínua e elevada volatilidade.

Relativamente ao DigComp (Riina et al., 2022), verifica-se correspondência sobretudo nas competências de aprendizagem, resolução de problemas, comunicação, colaboração, inteligência empresarial e inovação. Enquanto este modelo se centra essencialmente na literacia digital, na comunicação digital, na criação de conteúdos digitais, na segurança e na resolução de problemas em ambientes tecnológicos, o modelo desenvolvido amplia esta perspetiva ao integrar simultaneamente competências cognitivas, interpessoais, estratégicas e de execução. Assim, a competência digital deixa de ser encarada como um domínio isolado, passando a constituir uma dimensão transversal que suporta o desempenho profissional e organizacional.

No que respeita ao Quadro Europeu de Competências Essenciais para a Aprendizagem ao Longo da Vida (Riina et al., 2022), observa-se igualmente uma forte convergência. Competências como aprendizagem, inteligência emocional e agilidade refletem a dimensão "Pessoal, social e aprender a aprender", enquanto comunicação e colaboração se relacionam com as competências de literacia e comunicação. Por sua vez, inovação, estratégia, desenvolvimento de negócio e inteligência empresarial evidenciam uma correspondência com a competência de empreendedorismo. Contudo, o modelo desenvolvido ultrapassa a perspetiva predominantemente educativa deste referencial, traduzindo estas competências em comportamentos organizacionais observáveis e suscetíveis de avaliação, gestão e incentivo em contexto profissional. A comparação com o modelo de Gonzalez et al. (2021) OCDDT, evidencia igualmente uma elevada compatibilidade conceptual. O referencial da OCDDT privilegia a criação de novo valor, a capacidade para gerir tensões e dilemas, bem como a aceitação de responsabilidade individual e social. Estas dimensões encontram correspondência nas competências de inovação, estratégia, inteligência emocional, compromisso, liderança e desenvolvimento de negócio presentes no modelo desenvolvido. Todavia, enquanto a OCDDT apresenta uma visão orientadora de competências organizacionais para a transformação das PME, o modelo proposto operacionaliza essas competências em práticas concretas de GRH, permitindo a sua aplicação em processos de recrutamento, avaliação, desenvolvimento e gestão de carreiras.

Por último, a comparação com o referencial das 10 principais competências para requalificar e melhorar as competências da força de trabalho, divulgado pelo *World Economic Forum* (Gray, 2016 & Whiting, 2020), demonstra que o modelo desenvolvido incorpora praticamente todas as competências consideradas críticas para o futuro do

trabalho. O pensamento analítico encontra correspondência na inteligência empresarial e na resolução de problemas; a aprendizagem ativa traduz-se na competência aprendizagem; a criatividade corresponde à inovação; a liderança e influência social refletem-se nas competências de liderança, comunicação e colaboração; a resiliência, flexibilidade e adaptabilidade encontram expressão na tenacidade, dinamismo e agilidade; e a orientação para resultados é representada pelas competências de execução, compromisso e gestão. Acresce que o modelo desenvolvido integra ainda competências menos explícitas neste referencial, como o desenvolvimento de negócio e a inteligência empresarial, reforçando a ligação entre as competências individuais e a criação de valor organizacional.

Da comparação efetuada resulta que o principal avanço do modelo desenvolvido não reside na introdução de competências totalmente inéditas, mas sim na integração de diferentes perspetivas conceptuais num único referencial. Enquanto os modelos analisados abordam dimensões específicas — competências digitais (DigComp), aprendizagem ao longo da vida (Quadro Europeu), competências comportamentais (UCF), desenvolvimento humano (OCDT) ou competências emergentes para o futuro do trabalho (*World Economic Forum*) — o modelo proposto reúne estas diferentes abordagens numa estrutura atualizada, coerente, organizada, orientada para a realidade organizacional e focada no futuro.

Neste sentido, o modelo representa um contributo relevante para a GRH. Em primeiro lugar, disponibiliza um referencial integrado que pode apoiar a definição de perfis de competências alinhados com a estratégia organizacional. Em segundo lugar, facilita os processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, identificação de necessidades de formação (*upskilling e reskilling*), gestão do talento e

desenvolvimento de carreiras, através de competências claramente definidas e comportamentalmente observáveis. Em terceiro lugar, responde às atuais exigências das organizações, conciliando competências técnicas, cognitivas, interpessoais, emocionais, estratégicas e de execução, aspetos fundamentais para organizações que operam em contextos caracterizados pela digitalização, inovação, aprendizagem contínua e mudança permanente.

Deste modo, considera-se que o modelo desenvolvido constitui uma evolução relativamente aos referenciais analisados, não por substituir os seus fundamentos conceptuais, mas por integrar, simplificar e operacionalizar diferentes modelos relevantes num único quadro de competências orientado para a gestão estratégica de pessoas focada no futuro, para o contexto em Portugal. Esta capacidade de síntese representa o principal contributo científico da investigação, disponibilizando à GRH um instrumento simultaneamente conceptual e operacional, alinhado com as exigências atuais e futuras do trabalho e das organizações a operar em Portugal.

Implicações Práticas

O modelo de competências proposto constitui uma ferramenta estratégica para a GRH nas organizações portuguesas, apoiando processos como o recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho, a formação e a gestão de carreiras. A sua aplicação promove uma gestão mais eficaz das competências, permitindo identificar necessidades de desenvolvimento, alinhar as competências dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização e responder às mudanças tecnológicas, organizacionais e sociais, contribuindo para o reforço da eficiência, competitividade e adaptação às exigências do mercado.

Limitações: Este projeto apresenta algumas limitações que importa considerar. A dimensão reduzida e as características da amostra limitam a generalização dos resultados. A utilização de métodos qualitativos, como o *focus group* e as entrevistas, embora permita uma análise mais aprofundada, pode introduzir subjetividade na recolha e interpretação de dados, bem como influencia a dinâmica entre os participantes. Acresce que o modelo de competências foi desenvolvido num contexto específico – organizações portuguesas na área dos RH – o que pode restringir a sua aplicabilidade a outros setores. Por fim, sendo este TFM parte de um projeto mais amplo, foi concluído antes da definição operacional das competências e implementação prática do modelo na GRH, não tendo sido possível validar a sua aplicação por níveis de exigência, carreiras e funções.

Sugestão de investigação: em futuras investigações, sugiro o alargamento da amostra, de forma a aumentar a representatividade e robustez dos resultados. Outra possibilidade de investigação, passa pela validação do modelo em contextos internacionais, possibilitando a comparação entre organizações portuguesas e de outros países. Por fim, poderia ser útil desenvolver estudos longitudinais, ao longo do tempo, a avaliar a estabilidade do modelo em contextos de mudança organizacional.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agrawal, S., De Smet, A., Lacroix, S., & Reich, A. (2020). To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now. *McKinsey Insights*, 2, 1-7.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barreto, M, Nóbrega, K, Araújo, P (2020). Competências essenciais como vantagem competitiva: o desafio das Micro e Pequenas Empresas (MPE'S). *Revista*

Eletrônica do Mestrado Profissional em

<https://doi.org/10.21714/raunp.v12i1.1973>

Bartram, D. (2004). Assessment in organisations. *Applied Psychology*, 53(2), 237-259.

<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00170.x>

Bartram, D. (2005). The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185-1203. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1185>. PMID:16316273

Bartram, D. (2006). The SHL universal competency framework. *Surrey, UK: SHL White Paper*.

Bouwman, M., Lub, X., Orlowski, M., & Nguyen, T. V. (2024). Developing the digital transformation skills framework: A systematic literature review approach. *Plos one*, 19(7), e0304127.

Campion, M. C., Schepker, D. J., Campion, M. A., & Sanchez, J. I. (2020). Competency modeling: A theoretical and empirical examination of the strategy dissemination process. *Human Resource Management*, 59(3), 291-306.

Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel psychology*, 64(1), 225-262.

de Souza, J., Gillett, K., Salifu, Y., & Walshe, C. (2024). Changes in Participant Interactions. Using Focus Group Analysis Methodology to Explore the Impact on Participant Interactions of Face-to-Face Versus Online Video Data Collection Methods. *International Journal of Qualitative Methods*, 23. <https://doi.org/10.1177/16094069241241151> (Original work published 2024)

- Drisko, J. W. (2014). Competencies and Their Assessment. *Journal of Social Work Education, 50*(3), 414–426. <https://doi.org/10.1080/10437797.2014.917927>
- Dzandu, M. D., Hatsu, S., & De Cesare, S. (2025). Remote working and task innovativeness—an integrated resource-based view and antecedent-behaviour-consequence perspective. *Information Systems Frontiers, 27*(2), 539-562.
- Furtado, K. M., Ferreira, F. R. S., de Sousa, C. É. L., de Souza Teixeira, M. M., de Sousa Teles, I. F., Fernandes, J. M. B., ... & Dantas, M. C. B. (2026). COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS: A NOVA BASE PARA O SUCESSO PROFISSIONAL. *Revista de Geopolítica, 17*(1), e1225-e1225.
- González-Varona, J.M., López-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. (2021). Building and Development of an Organizational Competence for Digital Transformation in SMEs. *Journal of Industrial Engineering and Management, 14*(1), 15-24. <https://doi.org/10.3926/jiem.3279>
- Gray, A. (2016). The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum, January 19, 2016. [The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution | World Economic Forum](https://www.weforum.org/publications/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/)
- Guzmán, V. E., Muschard, B., Gerolamo, M., Kohl, H., & Rozenfeld, H. (2020). Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing, 43*, 543-550.
- Hazan, E., Madgavkar, A., Chui, M., Smit, S., Maor, D., Dandona, G. S., & Huyghues-Despointes, R. (2024). A new future of work: The race to deploy AI and raise skills in Europe and beyond. *McKinsey Global Institute*.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of mixed methods research, 1*(2), 112-133.

- Kim, J., & McLean, G. N. (2015). An integrative framework for global leadership competency: levels and dimensions. *Human Resource Development International*, 18(3), 235-258, <http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2014.1003721>
- Lang, G., & Triantoro, T. (2022). Upskilling and Reskilling for the future of work: A Typology of digital skills initiatives. *Information Systems Education Journal*, 20(4), 97–106.
- Li, L. (2024). Reskilling and Upskilling the future-ready workforce for industry 4.0 and beyond. *Information Systems Frontiers*, 26(5), 1697–1712. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10308-y>
- Lin, Y., Livesey, A., & Tuzinski, K. (2021). Assessing Competencies in the Workplace: Developing a Modular Measure with Universal Applicability. *Journal of Applied Testing Technology*.
- Lombardi, M. R., de Paula, M. A. B., da Silva Monteiro, M. B., & Wada, M. I. G. (2021). A entrevista semiestruturada. *O prazer da entrevista em pesquisas qualitativas*, 35.
- Murphy, L. (2023). The age of automation: what skills do employees need to stay relevant? *Strategic HR Review*, 22(5), 146-1
- Pahal, S. (2023). Interpersonal Skills: A Conceptual Review-Based Study. *IUP Journal of Soft Skills*, 17(1).
- Riina, V., Stefano, K., & Yves, P. (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens-With new examples of knowledge, skills and attitudes* (No. JRC128415). Joint Research Centre.
- SHL. (2019b). *Updated Universal Competency Framework Technical Manual*. Thames Ditton, UK: SHL.

- Silva, L., Silva, M., & Martins, D. (2021, October). A Revolução 4.0 e o Futuro do Trabalho: um estudo exploratório em empresas portuguesas. In *Conferência-Investigação e Intervenção em Recursos Humanos* (No. 10). <https://doi.org/10.26537/iirh.vi10.4364>
- Riina, V., Stefano, K., & Yves, P. (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens-With new examples of knowledge, skills and attitudes* (No. JRC128415). Joint Research Centre.
- Tittel, A., & Terzidis, O. (2020). Entrepreneurial competences revised: developing a consolidated and categorized list of entrepreneurial competences. *Entrepreneurship Education*, 3(1), 1-35. <https://doi.org/10.1007/s41959-019-00021-4>
- Torres, D (2023). Gestão Por Competências: Um Estudo Da Gestão De Pessoas Em Uma Microempresa.
- Vasilev, V. L., Gapsalamov, A. R., Akhmetshin, E. M., Bochkareva, T. N., Yumashev, A. V., & Anisimova, T. I. (2020). Digitalization peculiarities of organizations: a case study. *Entrepreneurship and Sustainability* [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4\(39\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4(39))
- Vishwakarma, S. S., & Pandey, S. K. (2024). Agile transformation: business strategies and best practices for vuca and bani world.
- Whiting, K. (2020). These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them. World Economic Forum, October 21, 2020. [https:// www. wefor um. org/ agenda/ 2020/ 10/ top- 10- work- skills- of- tomorrow- how- long- it- takes- to- learn- them/](https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/).
- Zahidi, S. (2025). Future of Jobs Report 2025. *World Economic Forum*.

<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

ANEXOS

Anexo I - As 20 dimensões de competências da estrutura universal de competências

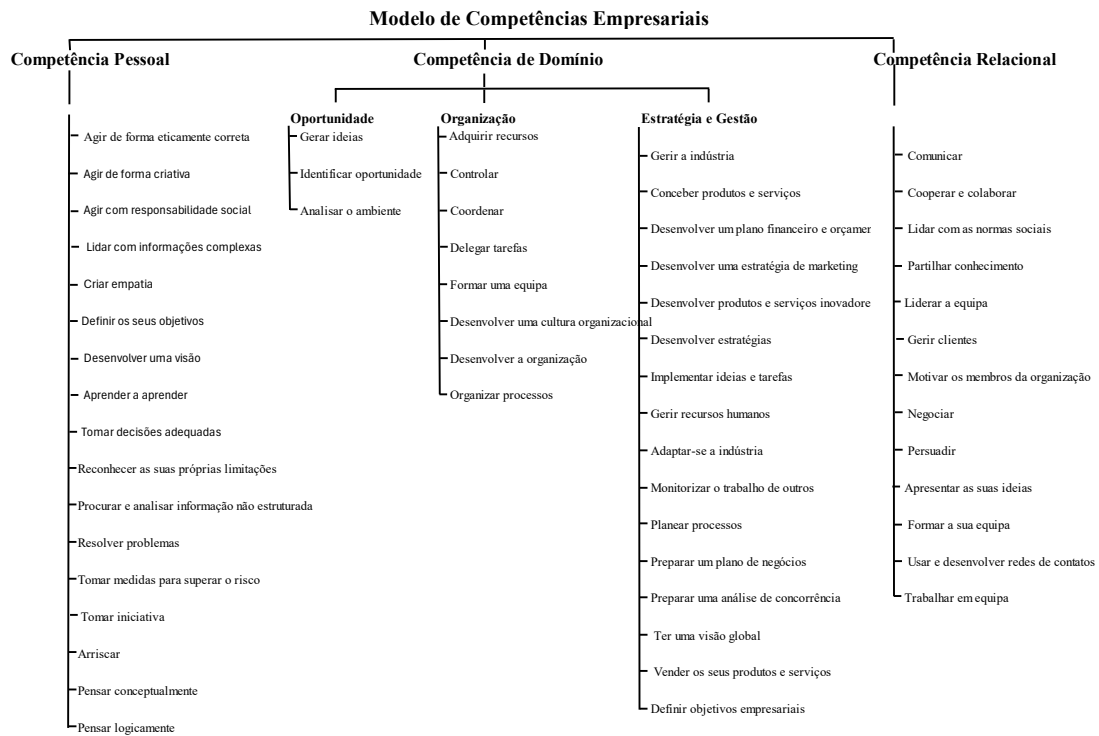
1. Liderar e Decidir	
1.1 Decidir e Iniciar a Ação	Assume responsabilidade por ações, projetos e pessoas; toma iniciativas e trabalha com autonomia; inicia e desenvolve atividades e introduz mudanças nos processos de trabalho; toma decisões rápidas e claras que podem implicar opções difíceis ou envolver riscos.
1.2 Liderar e Supervisionar	Dá orientações claras; motiva e dá responsabilidade a outros; recruta colaboradores de elevado potencial; proporciona oportunidades de desenvolvimento e aconselhamento aos seus colaboradores; estabelece padrões de comportamento adequados.
2. Apoiar e Cooperar	
2.1 Trabalhar com Pessoas	Mostra interesse e respeito pelas opiniões e contribuições dos outros membros da equipa; mostra empatia; ouve, apoia e preocupa-se com os outros; consulta os outros e partilha informações e conhecimentos; constrói o espírito de equipa e resolve os conflitos; adapta-se e integra-se bem na equipa.
2.2 Aderir a Princípios e Valores	Defende os valores e a ética; mostra integridade; promove e defende a igualdade de oportunidades e constrói equipas heterogêneas; promove a responsabilidade organizacional e individual relativamente à comunidade e ao ambiente.
3. Interagir e Apresentar	
3.1 Relacionar-se e Trabalhar em Rede	Estabelece facilmente boas relações com os clientes e colaboradores; relaciona-se bem com pessoas de todos os níveis; estabelece redes de contactos alargadas e eficazes; utiliza o humor de forma adequada para estabelecer o relacionamento com os outros.
3.2 Persuadir e Influenciar	Obtém acordos claros e o empenho dos outros utilizando a persuasão e a capacidade para convencer e negociar; utiliza eficazmente processos políticos para influenciar e persuadir os outros; promove ideias suas ou de outros; exerce um forte impacto pessoal nos outros; tem cuidado na forma como gere a impressão que cria nos outros.

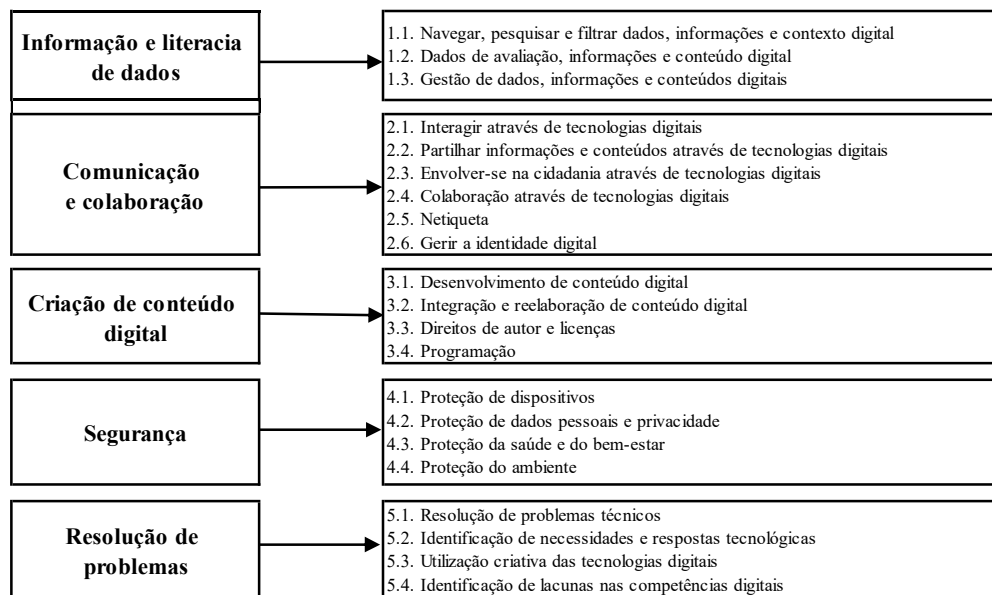
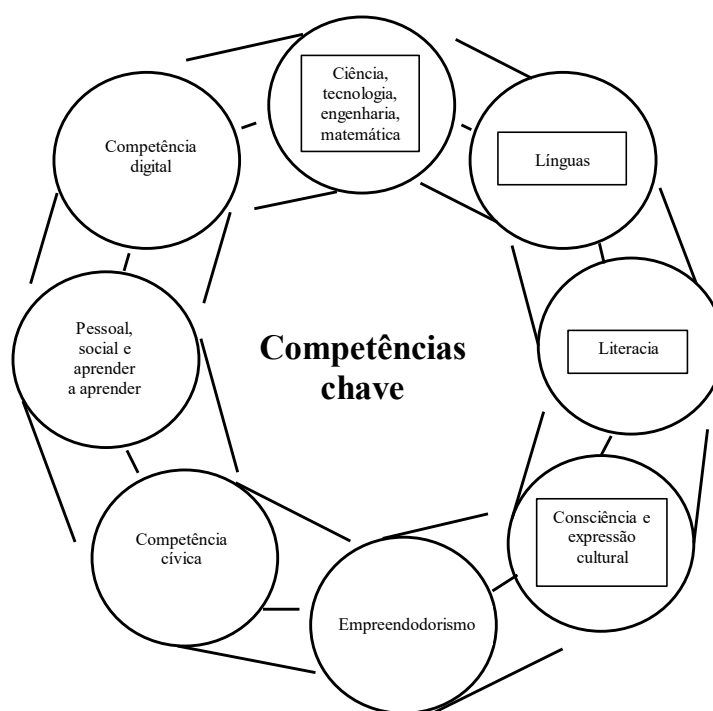
3. Interagir e Apresentar	
3.3 Apresentar e Comunicar Informação	Fala com fluência; expressa com clareza opiniões, informação e os pontos-chave de um argumento; faz apresentações e fala em público com competência e confiança; responde com rapidez às necessidades de um público e às suas reações e feedback; transmite uma imagem de credibilidade.
4. Analisar e Interpretar	
4.1 Escrever e Redigir Relatórios	Escreve de forma convincente; escreve com clareza, capacidade de síntese e correção; evita a utilização desnecessária de jargões ou de linguagem complicada; escreve de forma lógica e bem estruturada; estrutura a informação de modo a ir ao encontro das necessidades e do entendimento dos recetores das mensagens.
4.2 Aplicar Conhecimentos Especializados e Utilizar a Tecnologia	Aplica conhecimentos especializados e técnicos muito específicos; utiliza a tecnologia para atingir objetivos de trabalho; alarga o conhecimento técnico e especializado importante para a função através do desenvolvimento profissional contínuo; mostra ter conhecimento dos diferentes departamentos e funções organizacionais.
4.3 Analisar	Analisa dados numéricos e todas as outras fontes de informação, decompondo-os nas suas partes constituintes, padrões e relações; procura obter mais informações ou uma maior compreensão dos problemas; tira conclusões racionais com base na análise e nas informações disponíveis; mostra compreender como um assunto pode estar integrado num sistema mais vasto.
5. Criar e Conceptualizar	
5.1 Aprender e Investigar	Aprende rapidamente novas tarefas e memoriza informação; mostra compreender rapidamente informação nova; reúne informação completa para apoiar a tomada de decisão; apoia uma atitude favorável à aprendizagem permanente na organização (por exemplo, aprende com os sucessos e os fracassos, e procura obter feedback de colaboradores e clientes).
5.2 Criar e Inovar	Produz novas ideias, propostas ou explicações; concebe produtos ou designs inovadores; desenvolve uma gama de soluções para os problemas.

5. Criar e Conceptualizar	
5.3 Formular Estratégias e Conceitos	Trabalha estrategicamente para atingir os objetivos da organização; define e desenvolve estratégias; identifica e desenvolve visões positivas e cativantes sobre o potencial da organização para o futuro; mantém-se atento(a) a um vasto leque de assuntos relacionados com a organização.
6. Organizar e Executar	
6.1 Planear e Organizar	Estabelece objetivos claros; planeia com bastante antecedência atividades e projetos, tendo em conta as possíveis alterações das circunstâncias; identifica e organiza os recursos necessários à realização das tarefas; gere o tempo com eficácia; controla o desempenho tendo em vista o cumprimento de metas e prazos estabelecidos.
6.2 Apresentar Resultados e Corresponder às Expectativas dos Clientes	Centra-se na satisfação das necessidades dos clientes; estabelece padrões elevados para a qualidade e quantidade; controla e mantém a qualidade e a produtividade; executa o seu trabalho de forma sistemática, metódica e ordenada; atinge sistematicamente os objetivos estabelecidos para os projetos.
6.3 Cumprir Instruções e Procedimentos	Segue as instruções que recebe de outros sem contestar desnecessariamente a sua autoridade; segue procedimentos e políticas; respeita o planeamento do trabalho; é pontual na chegada ao trabalho e às reuniões; mostra adesão à organização; cumpre as obrigações legais e as regras de segurança exigidas pela função.
7. Adaptar-se e Tolerar	
7.1 Adaptar-se e Responder à Mudança	Adapta-se às alterações que ocorrem no meio; tolera a ambiguidade; aceita ideias novas e iniciativas que implicam mudança; ajusta o estilo de relacionamento para corresponder às exigências de pessoas e situações diversas; interessa-se por novas experiências.
8. Empreender e Realizar	
8.1 Alcançar Objetivos Profissionais	Accepta e procura alcançar objetivos difíceis com entusiasmo; trabalha muito e excede o horário normal de trabalho quando é necessário; procura progredir para funções de responsabilidade e influência acrescidas;

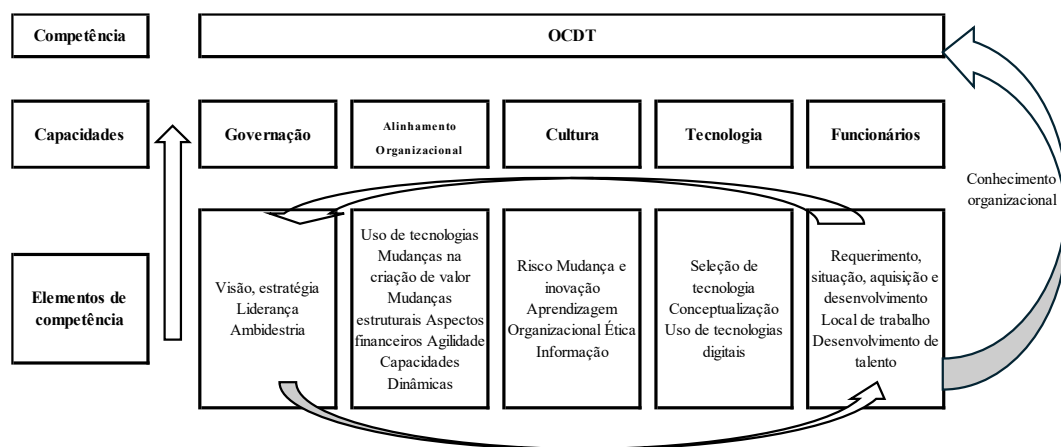
8. Empreender e Realizar	
8.1 Alcançar Objetivos Profissionais	Identifica as suas próprias necessidades de desenvolvimento e aproveita as oportunidades de formação e desenvolvimento que lhe são oferecidas.
8.2 Ser Empreendedor(a) e Ter Orientação Comercial	Mantém-se atualizado(a) relativamente à concorrência e às tendências de mercado; deteta oportunidades de negócio para a organização; mantém-se informado(a) sobre os desenvolvimentos na estrutura e na política organizacional; mostra sensibilidade às questões financeiras; mantém o controlo sobre os custos e pensa em termos de lucro, perdas e valor acrescentado.

Anexo II – Modelo de competências empresariais



Anexo III – Modelo de competências da Digcomp*Anexo IV – Quadro de competências essenciais para a aprendizagem ao longo da vida*

Anexo V – O modelo aperfeiçoado de competência organizacional para a transformação digital nas PME



Anexo VI – 10 Principais competências para requalificar e melhorar as competências da força de trabalho

Em 2025	Em 2020	Em 2015
Pensamento analítico e inovação	Resolução de problemas complexos	Resolução de problemas complexos
Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem	Pensamento crítico	Coordenação com os outros
Resolução de problemas complexos	Criatividade	Gestão de pessoas
Pensamento crítico e análise	Gestão de pessoas	Pensamento crítico
Criatividade, originalidade e iniciativa	Coordenação os outros	Negociação
Liderança e influência social	Inteligência emocional	Controlo de qualidade
Uso, monitorização e controlo da tecnologia	Julgamento e tomada de decisão	Orientação para o serviço
Design e programação tecnológica	Orientação para o serviço	Julgamento e tomada de decisão
Resiliência, tolerância ao stress e flexibilidade	Negociação	Escuta ativa
Raciocínio e resolução de problemas	Flexibilidade cognitiva	Criatividade

Anexo VII– Fases do projeto

FASES DO PROJETO	PARTICIPAÇÃO DA ALUNA
Revisão da Literatura	Identificação das competências mais frequentemente enunciadas
Recolha Documentos	Identificação das competências mais frequentes em modelos de competências em vigor nas organizações
Inquéritos, <i>Focus Group</i> e Entrevistas	Aplicação de inquéritos, observação de <i>focus group</i> e participação como entrevistadora

FASES DO PROJETO	PARTICIPAÇÃO DA ALUNA
Análise de Resultados	Análise dos conteúdos dos inquéritos, <i>focus group</i> e entrevistas
Elaboração do Modelo de Competências	Participação numa formação de modelos de competências; participação na identificação de competências a integrar o modelo de competências

Anexo VIII – Competências selecionadas, na revisão da literatura e nas organizações

29 COMPETÊNCIAS SELECIONADAS	Competências mais frequentes na revisão da literatura	Competências mais frequentes nos modelos organizacionais
Gerir equipas à distância	Liderança digital	Gerir pessoas e equipas
Colaboração e trabalho em equipa	Colaboração e trabalho em equipa	Colaboração e trabalho em equipa
Gestão de talento	Desenvolver talento	Desenvolver talento
Análise de dados	Analítica	Análise e resolução de problemas
Visão estratégica/ Negócio	Visão estratégica	Visão estratégica
Resolução de problemas	Análise e resolução de problemas	Análise e resolução de problemas
Sentido crítico	Pensamento crítico	Sentido crítico
Inovação	Inovação	Criatividade e Inovação
Orientação para o cliente	Foco em resultados mensuráveis	Orientação para o cliente
Desenvolvimento do negócio		Orientação para os resultados
Orientação para a qualidade e rigor		Orientação para a qualidade e rigor
Orientação para a Organização		Orientação para a organização
Orientação para a aprendizagem	Aprendizagem ativa	Aprendizagem
Inteligência emocional	Auto-regulação	Estabilidade emocional
Flexibilidade/ Agilidade	Agilidade	Adaptabilidade/ Flexibilidade
	Adaptabilidade/ Flexibilidade	
Negociação	Negociação	Negociação
Influência/ Persuasão	Influência social/ Persuasão	Influência/ Persuasão
Comunicação	Comunicação	Comunicação
Iniciativa/ Proatividade	Iniciativa e Proatividade	Iniciativa/ Orientação para a ação
Autocuidado	Auto-orientação	Monitorização e controlo
Otimismo	Auto-confiança	Monitorização e controlo
Fazer acontecer	Iniciativa	Iniciativa/ Orientação para a ação
Sensibilidade Cultural	Pensamento global	Pensamento global
Gestão de Projetos/ Recursos (do próprio trabalho ou da equipa)	Liderar	Liderar/ Planear e organizar
Abertura à mudança	Abertura à mudança	Abertura à mudança
Relacionamento interpessoal	Relacionamento interpessoal	Relacionamento interpessoal
Utilizar tecnologia e IA	Desenvolvimento profissional	Desenvolvimento profissional

29 COMPETÊNCIAS SELECIONADAS	Competências mais frequentes na revisão da literatura	Competências mais frequentes nos modelos organizacionais
Tomada de decisão	Tomada de decisão	Tomada de decisão
Promover a Diversidade e Inclusão	Humanística e Percepção social	
	Auto-liderança	
	Responsabilidade	Responsabilidade
	Comunicação oral	Comunicação oral/ escrita
	Escuta ativa	
		Simplificar
	Criatividade	
	Resiliência	Resiliência sem descrição
	Gestão de conflitos	Gestão de conflitos
	Gestão de tempo	Gestão eficaz do tempo
	Coordenação	Abordagem sistemática
	Empatia	
		Planeamento antecipado
	Aprendizagem ao longo da vida	
		Alocação de recursos
	Perseverança	
	Disciplinada	
		Definição de objetivos claros/ Cumprimento de objetivos
	Auto-consciência	
	Motivação/ Auto-motivação	
		Estabelecimento de prioridades
	Delegação	

Anexo IX – Setores de atividade das organizações

Setor de Atividade	<i>n</i>	Percentagem (%)
Banca/Financeiro e/ou Seguros	7	14
Construção, Arquitetura e Licenciamento	5	10
Consultoria e Jornalismo	4	66
Energia	3	6
Entidades Públicas, Formação/Ensino	3	6
Indústria e Mineração	6	12

Setor de Atividade	<i>n</i>	Porcentagem (%)
Informática, Telecomunicações e Tecnologia	2	4
Logística, Operações	4	8
Produção e comercialização	13	26
Saúde	3	6

Nota: N = 50.

Anexo X – Inquérito de competências

Caracterização do participante e da organização

1. Indique a função que desempenha atualmente na sua organização (assinale apenas uma opção):

☐ Administração ☐ Professor(a) ☐ Gestor(a) de Recursos Humanos ☐ Consultor(a) de Recursos Humanos ☐ Técnico(a)/Especialista de Recursos Humanos ☐ Estagiário(a) de Recursos Humanos ☐ Formador(a) ☐ Aluno(a) de Recursos Humanos ☐ Outra: _____.

2. Indique a área de atividade da sua organização (assinale apenas uma opção):

☐ Administração Central e Local ☐ Agricultura e Pesca ☐ Ambiente ☐ Automóvel ☐ Comércio e Distribuição ☐ Edições, Publicações e Comunicação Social ☐ Educação e Ensino ☐ Energia e Serviços de Utilidade Pública ☐ Engenharia, Construção e Indústrias Extrativas ☐ Finanças e Seguros ☐ Holdings ☐ Hotelaria, Restauração, Turismo e Lazer ☐ Indústrias Transformadoras ☐ Marketing e Tecnologia ☐ Organizações Não-Governamentais ☐ Químicas e Farmacêuticas ☐ Recursos Humanos ☐ Outra: _____.

Como classifica a sua organização?

☐ Nacional ☐ Multinacional.

Qual a dimensão da sua organização?

☐ Até 50 trabalhadores ☐ 51–250 trabalhadores ☐ 251–1000 trabalhadores ☐ Mais de 1000 trabalhadores.

Competências para o futuro

3. Selecione entre 10 e 12 competências que considera mais importantes para a sua organização nos próximos cinco anos: ☐ Sentido crítico ☐ Visão estratégica/de negócio ☐ Análise de dados ☐ Resolução de problemas ☐ Relacionamento interpessoal ☐ Colaboração e trabalho em equipa ☐ Comunicação ☐ Inovação ☐ Iniciativa/Proatividade ☐ Gerir equipas à distância ☐ Gestão de talento ☐ Orientação para o cliente ☐ Desenvolvimento do negócio ☐ Orientação para a qualidade e rigor ☐ Fazer acontecer ☐ Influência/Persuasão ☐ Negociação ☐ Gestão de projetos/recursos (do Próprio Trabalho ou de uma Equipa) ☐ Tomada de decisão ☐ Flexibilidade/Agilidade ☐ Inteligência emocional ☐ Otimismo ☐ Sensibilidade cultural ☐ Promover a diversidade e inclusão ☐ Autocuidado ☐ Orientação para a aprendizagem ☐ Abertura à mudança ☐ Orientação para a organização ☐ Utilizar tecnologia e IA ☐ Outras: _____.

Participação em estudos futuros

4. Gostaria de colaborar com a SHL Portugal no desenvolvimento de um novo modelo de competências através da participação numa entrevista individual ou num *focus group*?

☐ Sim ☐ Não. Em caso afirmativo, indique a modalidade preferida:

☐ Entrevista individual ☐ *Focus group*.

5. Pretende receber os resultados deste estudo por e-mail?

☐ Sim ☐ Não.

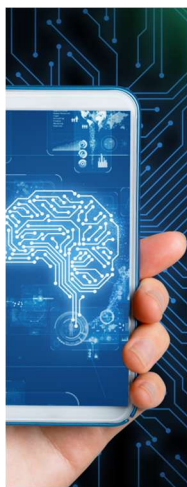
Identificação

Nome: _____

Espaço para inputs adicionais (resposta opcional)

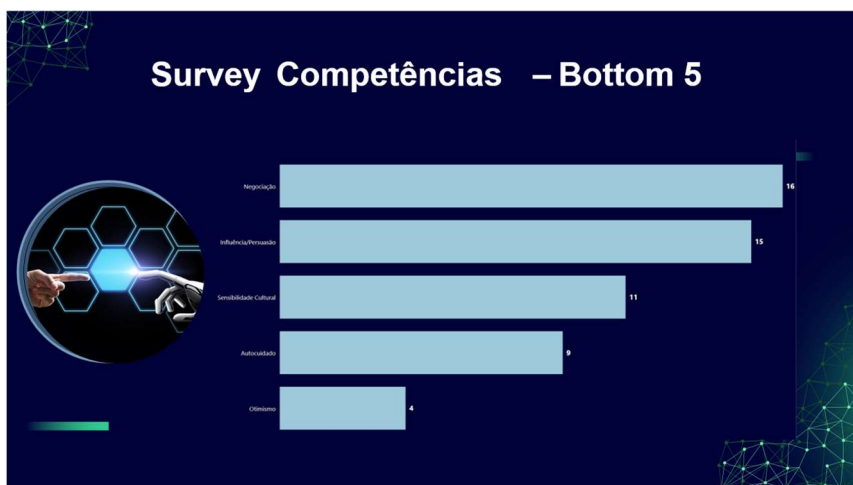
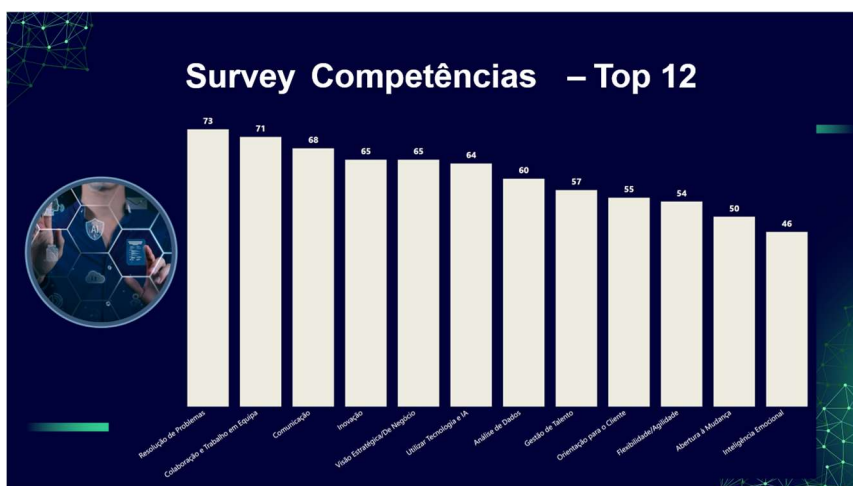
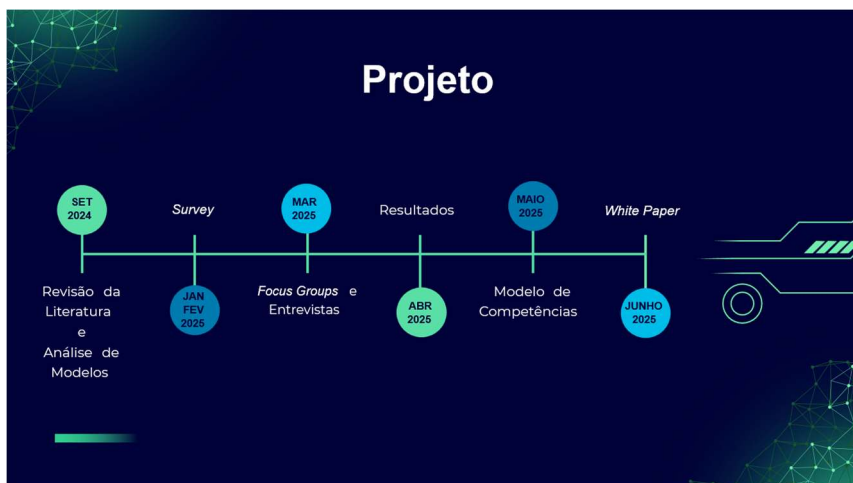
Anexo XI – Top 12 do inquérito de competências

COMPETÊNCIAS	PERCENTAGEM
Resolução de Problemas	6,4%
Colaboração e Trabalho em Equipa	6,2%
Comunicação	6,0%
Inovação	5,7%
Visão Estratégica/ de Negócio	5,7%
Utilizar Tecnologia e IA	5,6%
Análise de Dados	5,3%
Gestão de Talento	5,0%
Orientação para o Cliente	4,8%
Flexibilidade/Agilidade	4,7%
Abertura à Mudança	4,4%
Inteligência Emocional	4,0%

Anexo XII – Focus group


Projeto sobre Competências para o Futuro

Objetivo Construir um Modelo de Competências	Participação +100 organizações envolvidas	Pergunta central Quais são as competências mais valorizadas hoje e no futuro?
--	---	---





Anexo XIII – Resultados do focus group

PERGUNTAS	FG-G1	FG-G2
1. Estão nestas 12 competências o essencial para lidarmos com o futuro próximo? Que competência(s) esperavam ver destacada(s) e não aparece(m)?	Surpresa em relação à ordem com que surgiram as competências, e consideraram interessante a reflexão sobre as duas sub-questões. Esperavam ver destacadas as competências de sempre e outras novas, como as associadas à tecnologia.	Referiram as seguintes competências que consideraram estar em falta: pensamento crítico e orientação para a aprendizagem; utilização da tecnologia; proatividade; iniciativa e criatividade.
2. O que é que na vossa realidade já mudou desde o pós-pandemia?	A mudança no regime de trabalho – passando a regimes híbridos ou totalmente remotos, influenciando o recrutamento. Abordaram ainda a saúde mental que passou a ser um tema mais presente nas organizações. Passou-se a utilizar mais as tecnologias e novas ferramentas como o uso do Teams.	A importância de colocar as pessoas no centro, haver autocuidado – <i>work-life balance</i>.
3. Quais os maiores obstáculos ao desenvolvimento de competências do futuro?	Salientaram a resistência à mudança, a própria liderança teve dificuldade em apoiar o desenvolvimento das competências das equipas; o tempo disponível para desenvolvimento de competências; pouco sentido de urgência.	As competências estarem alinhadas com os processos; Que o foco tem de estar tanto nas competências técnicas, mas também nas competências sociais.

PERGUNTAS	FG-G1	FG-G2
4. Que estratégias são necessárias para implementar a mudança?	Destacaram as seguintes estratégias: revisão de modelos de competências, de avaliação de desempenho, de formação à liderança, <i>upskilling</i> , <i>reskilling</i> e formação, de desenvolvimento de competências.	Mapeamento de competências, <i>reskilling</i> e <i>upskilling</i> , com um bom diagnóstico ao que as organizações detêm e ao que necessitam para o futuro (por ex. para programar formações); fazer uma boa gestão da mudança, para que a visão estratégica chegue aos colaboradores.

Anexo XIV – Entrevistas projeto de competências para o futuro

Aspetos a abordar na introdução ou conclusão das entrevistas.

Projeto Competências para o Futuro

Introdução: Agradecer a disponibilidade. Informar que a entrevista deverá demorar cerca de 30 minutos por respeito ao tempo do entrevistado. Ainda assim, este tempo será algo flexível já que se pretende que seja uma conversa aberta sobre o tema.

Contextualização: Esta entrevista decorre de um projeto académico de colaboração entre o ISEG e a SHL Portugal no âmbito da identificação dos desafios e competências necessárias para o futuro. A informação recolhida contribuirá para o projeto de mestrado da Cristiana, que está aqui comigo. Desta forma, esta entrevista será conduzida por ambas. Para facilitarmos o registo de informação, perguntamos se autoriza a transcrição desta entrevista.

O que se pretende identificar são os desafios / mudanças e com isso identificar as competências necessárias para fazer face a esses desafios.

Perguntas

1. Quais são os principais desafios estratégicos enfrentados pela sua organização para o futuro próximo?
2. O que vai mudar de forma significativa no seu negócio / setor / na sua organização?
3. Qual a sua visão acerca das competências mais importantes para o futuro a médio prazo que permitam concretizar a estratégia e as mudanças? Por que diz isso? O que vai ser diferente?
4. Existem diferenças entre competências para líderes e colaboradores?
5. O que a sua organização está a fazer ou planeia fazer no âmbito da alteração das competências necessárias?

Conclusão: Agradecer, de novo, o tempo e disponibilidade, bem como os inputs.

Dizer que vamos escrever um *whitepaper* com conclusões obtidas neste estudo, e, portanto, questionamo-lo se gostaria de deixar alguma frase ou citação, que gostaria de deixar incluída sob a sua autoria neste *whitepaper*.

Anexo XV – Competências identificadas

5 Dimensões Resultantes da Revisão de Literatura e Modelos organizacionais	Competência Proposta no Modelo	Competência Identificada como crítica no <i>survey</i> (top 12)	Competência Identificada como crítica no <i>focus group</i>	Competência Identificada como crítica nas entrevistas
1. Socio Emocional	1. Inteligência emocional	Sim	Sim	Sim
	2. Compromisso	Não	Não	Sim
	3. Tenacidade	Não	Não	Sim
2. Interpessoal e Influência	4. Comunicação	Sim	Sim	Sim
	5. Colaboração	Sim	Sim	Sim

5 Dimensões				
Resultantes da Revisão de Literatura e Modelos organizacionais	Competência Proposta no Modelo	Competência Identificada como crítica no <i>survey</i> (top 12)	Competência Identificada como crítica no <i>focus group</i>	Competência Identificada como crítica nas entrevistas
2. Interpessoal e Influência	6. Liderança	Não	Não	Sim
3. Analítica e Cognitiva	7. Aprendizagem	Não	Sim	Sim
	8. Resolução de problemas	Sim	Sim	Não
	9. Inovação	Sim	Sim	Não
4. Estratégica e de Negócio	10. Estratégia	Sim	Sim	Não
	11. Desenvolvimento do negócio	Sim	Sim	Não
	12. Inteligência empresarial	Não	Sim	Sim
5. Execução e Adaptação	13. Agilidade Tecnológica com IA	Sim	Sim	Não
	14. Dinamismo	Sim	Sim	Sim
	15. Gestão	Não	Não	Sim
	16. Execução	Não	Não	Sim