

MEREO

# As 10 competências do futuro mais avaliadas pelas empresas.



# Você está preparado para as competências do futuro?

Em um contexto econômico de mudanças constantes, incertezas e elevada complexidade, a Gestão por Competências tem sido um grande agente estratégico, garantido que a área de Recursos Humanos consiga se adaptar, inovar e ser sustentável no mercado competitivo como o atual.

A importância da Gestão por Competências está na elaboração de práticas formais de gestão para recrutar, acompanhar e desenvolver habilidades, comportamentos e técnicas requeridas para a execução da estratégia da empresa nos diferentes cargos e áreas.

Elaboramos este e-book que apresenta as competências necessárias para o futuro das pessoas nas organizações. Analisamos também como elas se alinham com as teorias que fundamentam as habilidades necessárias aos diferentes níveis hierárquicos – estratégico, tático e operacional.

Com o conteúdo deste e-book, você poderá conhecer as principais competências avaliadas pelas empresas e obter insights valiosos sobre o que esperar para o futuro. As empresas estão preparadas para viverem a trajetória da transformação digital?

Confira neste material exclusivo e veja como transformar o seu setor de RH em estratégico aos seus negócios.

**1** O que é competência

**2** As principais competências avaliadas pelas empresas

**3** Os 3 tipos de competências



# O que é competência

A **competência** pode ser definida como a qualificação de um indivíduo para realização de determinado trabalho, incorporando os comportamentos adotados pelo colaborador para alcançar o seu desempenho. Além disso, as competências devem formar um elo entre as características pessoais e a estratégia da organização.

Podemos dizer que uma competência consiste em utilizar os conhecimentos adquiridos para enfrentar situações que, conforme se tornam complexas, também influenciam a

complexidade dos conhecimentos.

O termo **CHA** – Conhecimento, Habilidade, Atitude – é uma das formas mais recorrentes para conceituar competências, designando um conjunto de elementos que possibilitam a uma pessoa exercer determinada atividade, de forma que os comportamentos e resultados desempenhados pelos indivíduos contribuam para o valor da organização.

# Por dentro do termo **CHA**

## C de Conhecimento

Trata-se do saber o que fazer. É a compreensão de conceitos e técnicas que tenham valor para os objetivos da empresa e para ela mesma;

## H de Habilidade

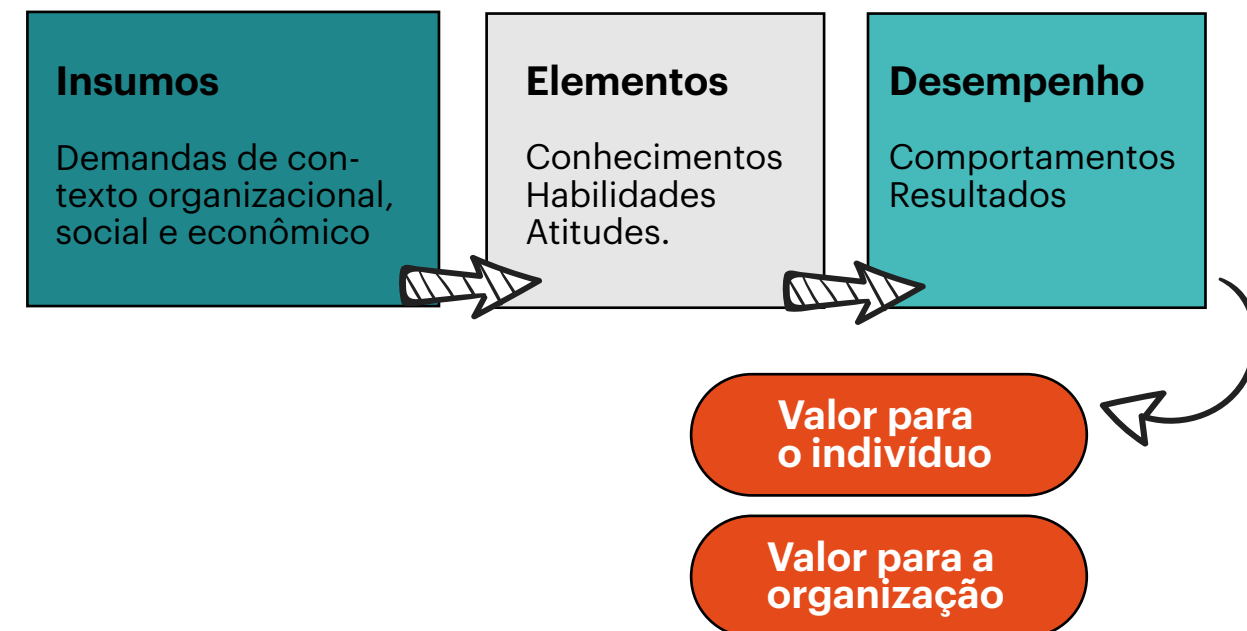
Refere-se a saber como fazer. É a capacidade de realizar atividades práticas com os conhecimentos que possui a fim de desempenhar sua missão na empresa;

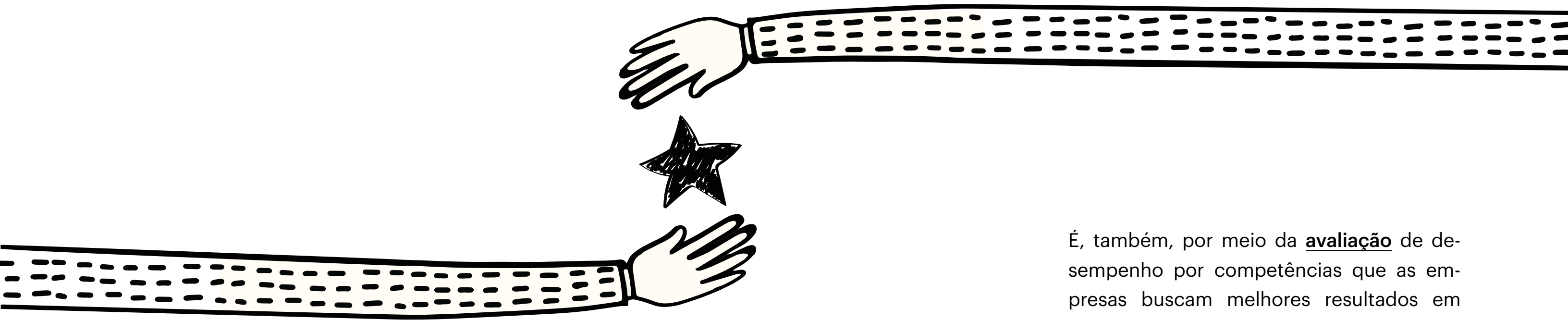


## A de Atitude

Trata-se de querer fazer. É o modo de agir e reagir no dia a dia, percebendo o que deve ser feito a partir da iniciativa individual.

Na figura abaixo, entenda o fluxo completo do conceito de competência nas organizações, considerando como ponto inicial a análise das demandas do contexto interno e externo, a partir da qual é possível identificar conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para lidar com estes contextos.





# A importância da avaliação de desempenho por **competências**

Empresas bem sucedidas possuem entre seus líderes e colaboradores pessoas de **alto desempenho**, as quais apresentam competências para a entrega dos resultados continuamente ao longo do tempo – pessoas com atitude e aderência aos valores e à cultura da empresa.

A Gestão por Competências se tornou relevante para a elevação da competitividade das empresas, uma vez que cria práticas formais de gestão para mensurar e desenvolver habilidades, comportamentos e técnicas requeridos pelos cargos.

É, também, por meio da **avaliação** de desempenho por competências que as empresas buscam melhores resultados em um ambiente pouco previsível e de elevada complexidade, tal qual o das transformações digitais.

A função administrativa se tornou mais abrangente ao incorporar as estratégias da empresa, principalmente quando falamos sobre a importância do capital intelectual para o planejamento, gestão e inovação dos negócios.

Dessa forma, o recrutamento e desenvolvimento de talentos deve buscar gestores e colaboradores com competências essenciais aos seus cargos, sendo a inovação fundamental para garantir a sustentabilidade dos negócios.

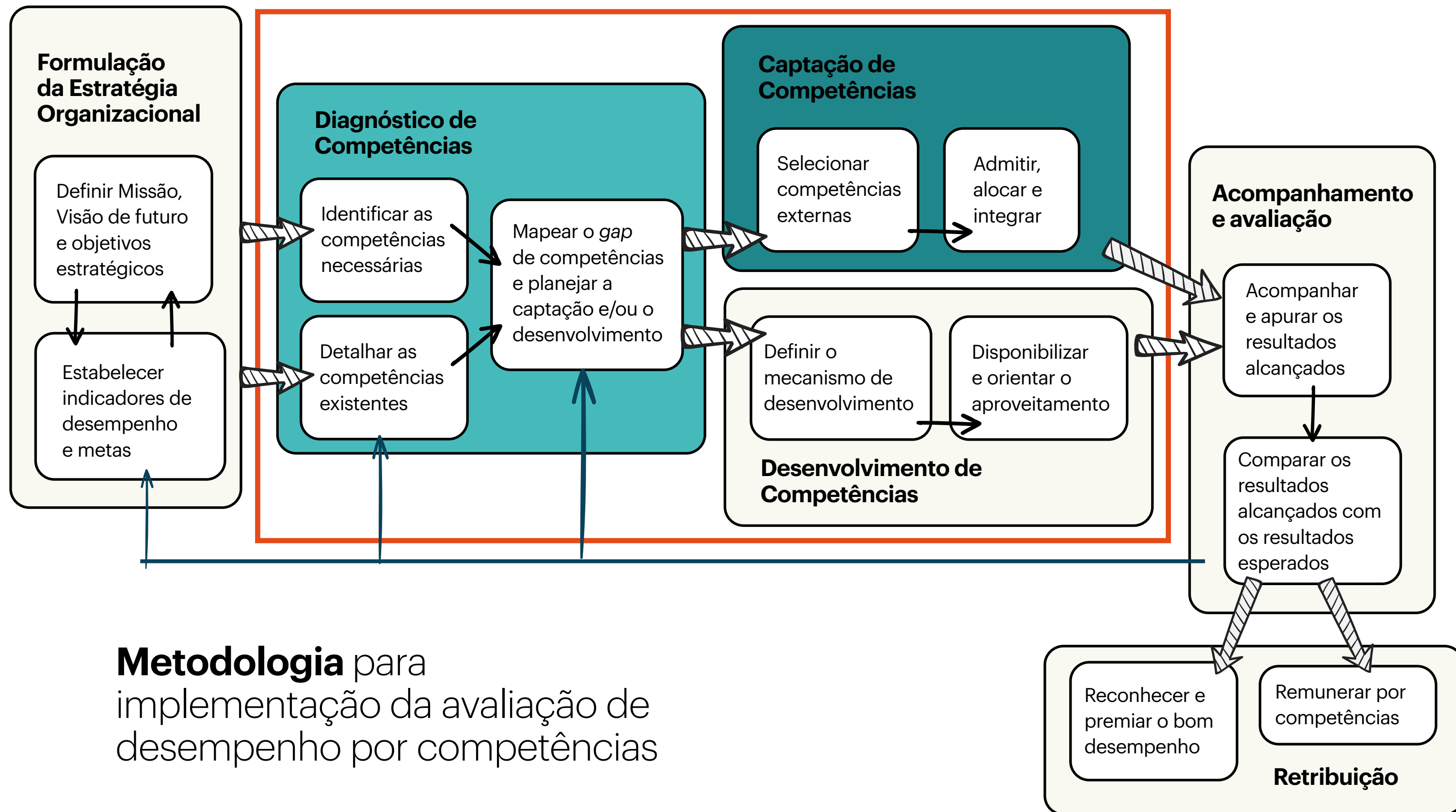
Fato que explica a importância do RH Estratégico é o novo contexto econômico no qual inovação, agilidade, qualidade e satisfação de clientes dão cada vez mais importância ao capital humano, sendo a ligação entre estratégia e recursos humanos um ponto chave para o futuro das organizações.

Portanto, para o sucesso das empresas são necessários gestores e colaboradores de alto desempenho que apresentem competências requeridas pelo meio organizacional – conhecimento,

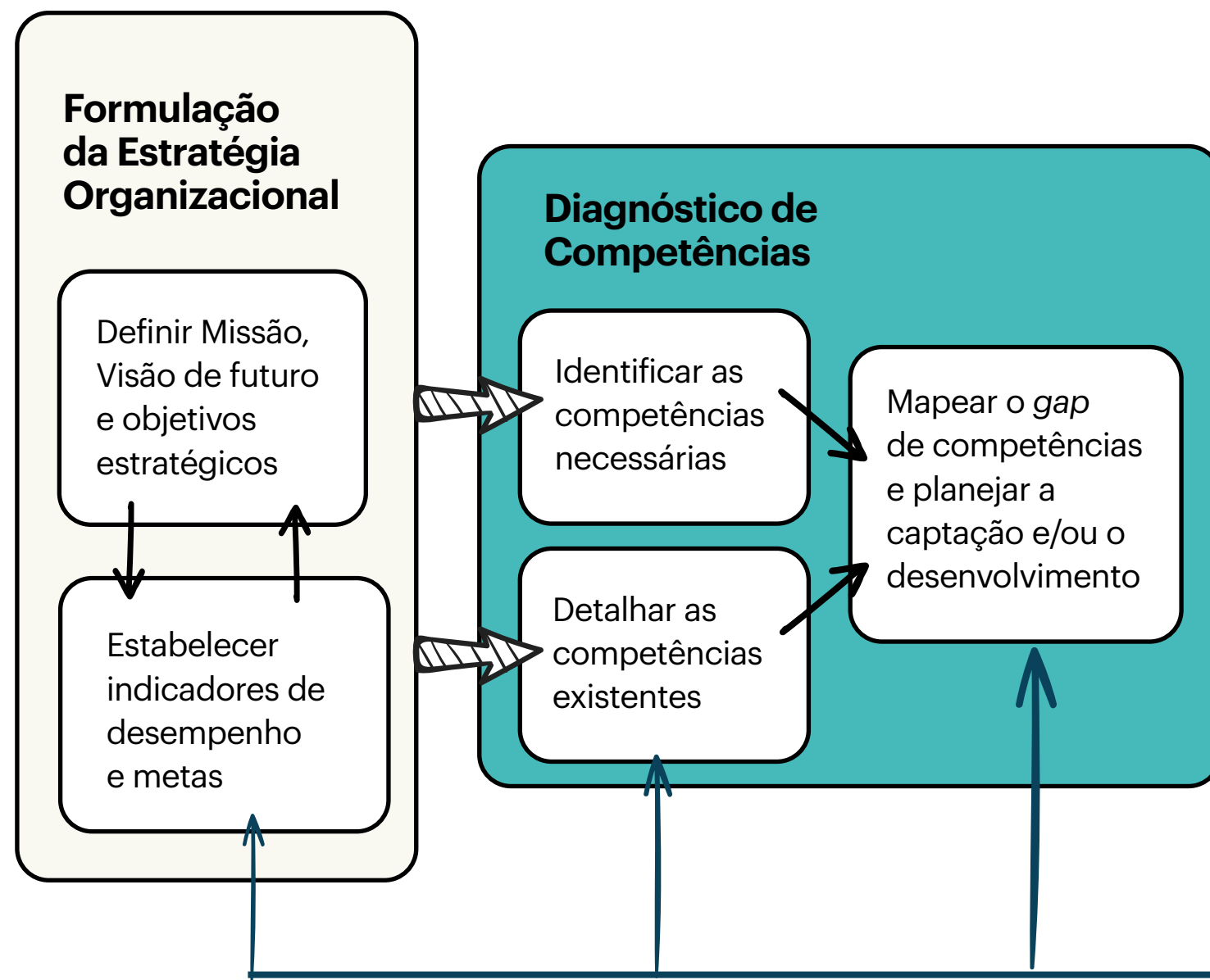
habilidades e atitudes específicas para a realização das suas funções.

A inovação nas empresas vai depender da sua capacidade em explorar as diversas competências individuais dos seus colaboradores, conectadas aos interesses organizacionais.





**Metodologia** para implementação da avaliação de desempenho por competências



A metodologia para implementação da gestão por competências se trata de um processo contínuo, que tem como primeira etapa a **formulação da estratégia da organização**, momento no qual se definem a missão, visão de futuro e objetivos estratégicos. Com base nisso, o segundo passo é definir os **indicadores de desempenho** e **metas**.

Somente a partir dessas formulações iniciais que se possibilita o terceiro passo: o **mapeamento** de competências. Com ele, identifica-se o gap entre as competências que a empresa precisa para consolidar a estratégia proposta e aquelas

competências já existentes internamente. Esse mapeamento deve ser realizado periodicamente porque, conforme altera-se a complexidade do ambiente de negócios, novas competências podem ser exigidas.



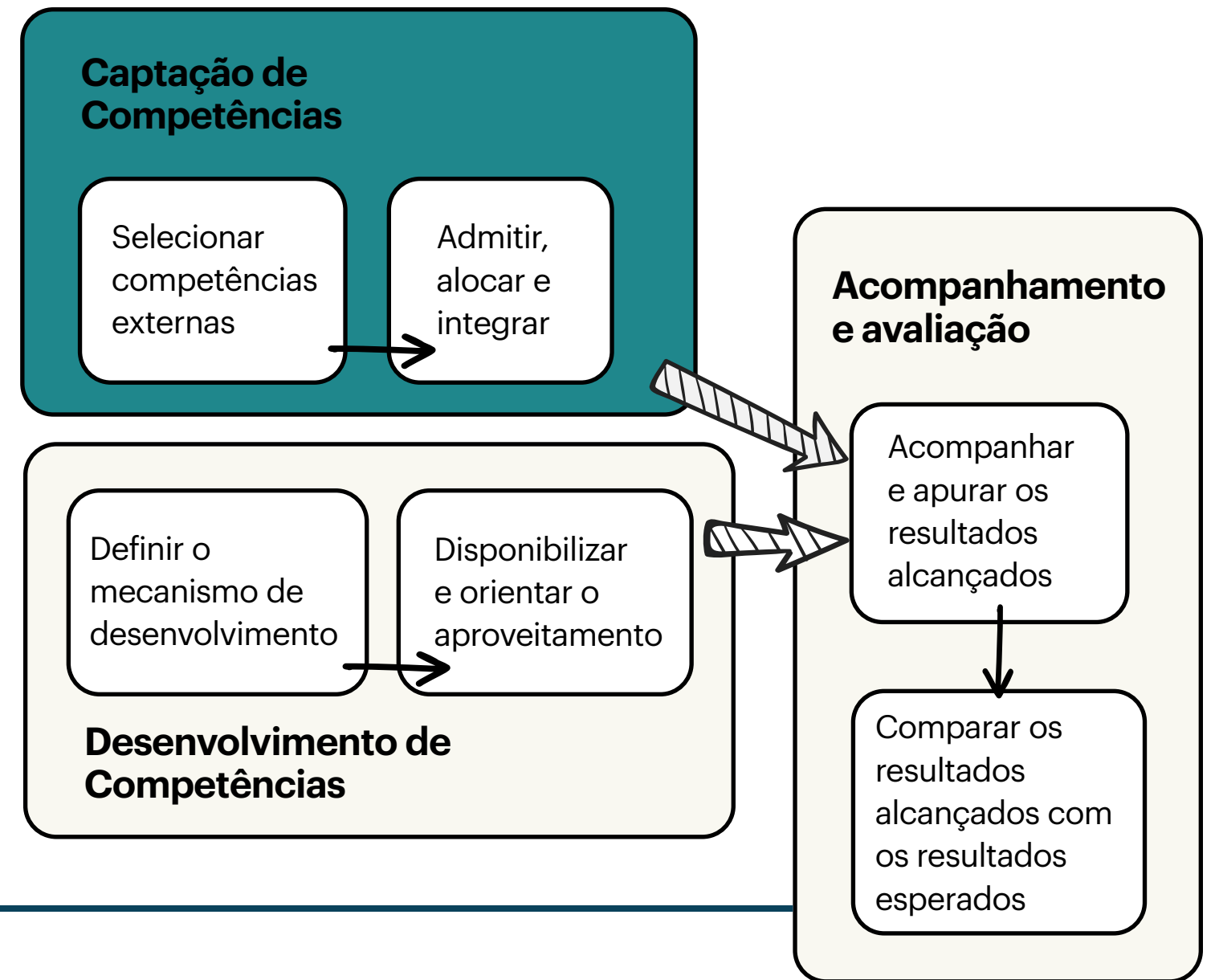
A **captação** de competências é relevante por recrutar aqueles profissionais em falta na organização. Ela pode ocorrer no nível individual: recrutamento e seleção de pessoas; ou no nível organizacional, por meio de parcerias e alianças estratégicas.

Já com o **desenvolvimento** de competências, a empresa aprimora as competências internas já disponíveis, em nível individual pelos processos de aprendizagem que refletem o meio pelo qual as habilidades profissionais são desenvolvidas e que se manifestam pelo comportamento e desempenho da pessoa no

trabalho; no nível organizacional, por investimentos em pesquisas, por exemplo.

O **acompanhamento e avaliação** formam o passo seguinte, no qual ocorre o monitoramento da execução dos planos operacionais e de gestão, bem como o andamento dos indicadores de desempenho. Desse modo, ao longo do caminho, você pode identificar e corrigir os potenciais desvios.

Com o fim do ciclo de avaliação, a **gestão de competências** apura os resultados obtidos e os relativiza com aqueles que eram esperados.



A etapa final se refere à **retribuição**, quando a empresa reconhece, premia e remunera de forma diferenciada e estratégica aqueles colaboradores, times ou unidades de negócios que mais conseguirem se aderir ao desenvolvimento de competências e à entrega de resultados.

Essa última etapa de **remuneração variável** é fundamental para estimular os comportamentos desejados, bem como motivar as mudanças necessárias.

Reconhecer e premiar o bom desempenho

Remunerar por competências

**Retribuição**

Um setor de Gente e Gestão bem estruturado, com líderes e ferramentas bem delineadas, é fundamental para o sucesso da implementação dessa metodologia, uma vez que requer gestão contínua e uma visão estratégica sobre toda a organização e as transformações que ocorrem no ambiente externo.



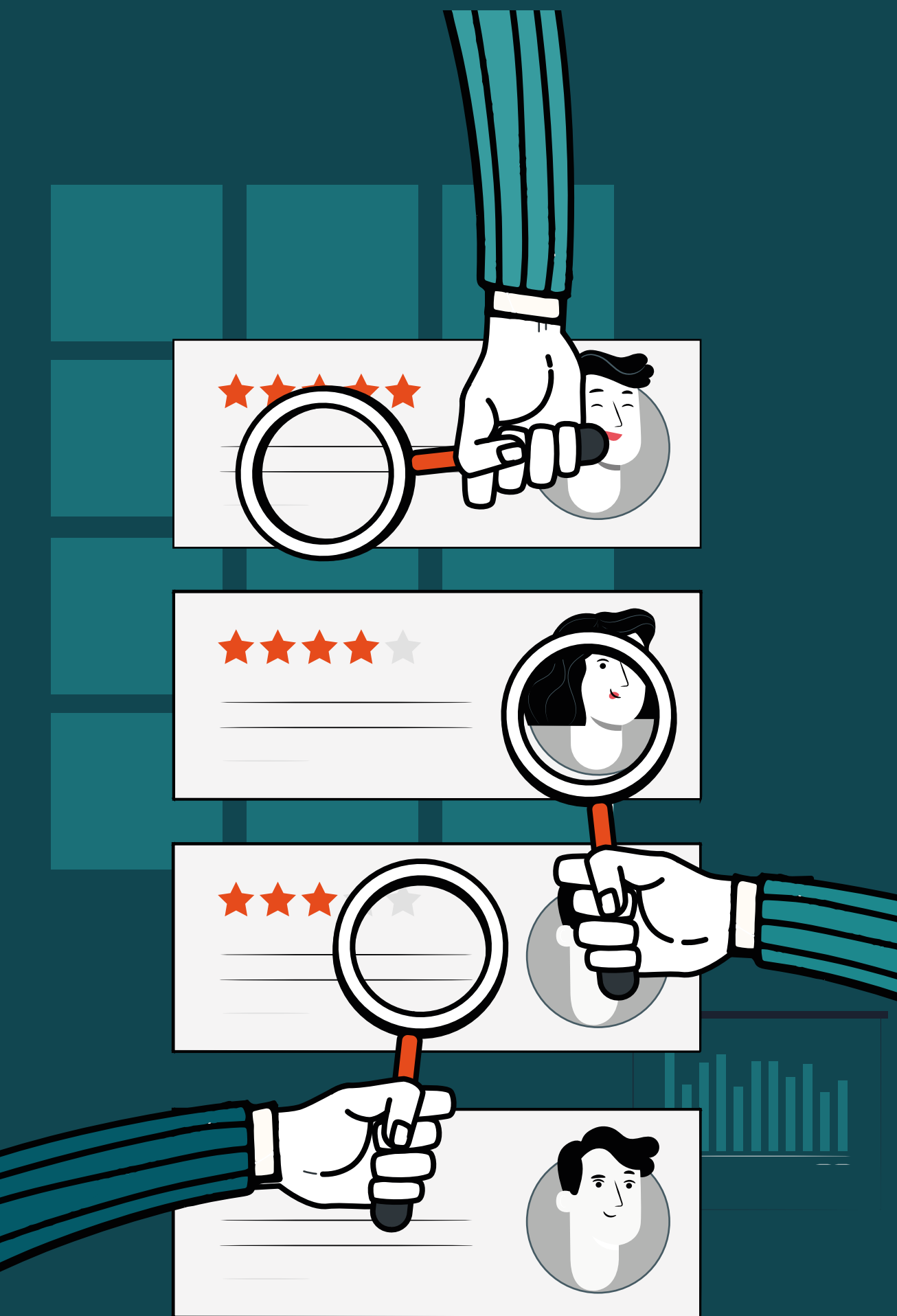
# As principais competências avaliadas pelas empresas

A seguir, mostraremos as principais competências avaliadas pelas empresas e as novas tendências para o futuro das organizações. Confira a nossa lista com as 10 competências mais pesquisadas nos últimos tempos e avaliadas como as novas habilidades requeridas, tanto pelos gestores quanto pelo nível hierárquico.

Aqui, identificamos as Competências mais avaliadas pelas empresas do futuro. Para elaboração desse

ranking, consideramos as competências mais pesquisadas pelas empresas.

As três competências mais avaliadas pelas organizações foram **Gestão de Pessoas e Liderança, Adaptabilidade e Flexibilidade, e Pensamento Crítico e Analítico**, sendo que a primeira é mais acompanhada pelas empresas pesquisadas.



## As 10 principais competências do futuro

- 01 Priorização
- 02 Comunicação
- 03 Empatia e Integridade
- 04 Inteligência Emocional
- 05 Colaboração e Cooperação
- 06 Inovação e Criatividade
- 07 Adaptabilidade e Flexibilização
- 08 **Gestão de Pessoas e Liderança**
- 09 Pensamento Crítico e Analítico
- 10 Aprendizagem Ativa e Estratégica

A **Gestão de Pessoas e Liderança** está relacionada a diversos fatores de avaliação, dos quais podemos destacar:

- Exemplo positivo para pares e subordinados;
- Age de forma justa e respeitosa;
- Assume responsabilidade;
- Trabalha com autonomia.
- Busca e oferece feedback de forma positiva;
- Envolve-se e comunica-se com os membros da equipe;
- Monitora e estimula o clima de trabalho;
- Respeita diferentes opiniões;
- Inspira e apoia a equipe na consecução de objetivos;

## As 10 principais competências do futuro

- 01 Priorização
- 02 Comunicação
- 03 Empatia e Integridade
- 04 Inteligência Emocional
- 05 Colaboração e Cooperação
- 06 Inovação e Criatividade
- 07 Adaptabilidade e Flexibilização
- 08 Gestão de Pessoas e Liderança
- 09 Pensamento Crítico e Analítico
- 10 Aprendizagem Ativa e Estratégica

Em relação à segunda competência mais acompanhada pelas empresas – **Adaptabilidade e Flexibilidade**, os fatores de avaliação relacionados, dentre outros, são:

- Identifica riscos e antecipa-se aos problemas;
- Busca soluções para os problemas;
- Está sempre pronto para se adequar às mudanças;
- Demonstra prontidão;
- Lidera e apoia iniciativas que visem melhoria de produtividade;
- Tem capacidade de adaptação as novidades de surgem na empresa;
- Organiza recursos e busca seu autodesenvolvimento para alcance dos objetivos.

## As 10 principais competências do futuro

- 01 Priorização
- 02 Comunicação
- 03 Empatia e Integridade
- 04 Inteligência Emocional
- 05 Colaboração e Cooperação
- 06 Inovação e Criatividade
- 07 Adaptabilidade e Flexibilização
- 08 Gestão de Pessoas e Liderança
- 09 **Pensamento Crítico e Analítico**
- 10 Aprendizagem Ativa e Estratégica

A terceira competência mais acompanhada pelas empresas – **Pensamento Crítico e Analítico**, está relacionado, dentre outros, aos seguintes fatores de avaliação:

- Mostra empatia;
- Compartilha conhecimentos e informações com as demais;
- Estimula e valoriza a atitude de cooperação da sua equipe;
- Promove a integração das diversas áreas, buscando soluções compartilhadas;
- Encoraja sua equipe a fazer parcerias com outros setores departamentos para solucionar problemas em conjunto;
- Solicita ideias e opiniões de colegas;
- Utiliza a lógica e a razão para identificar forças e fraquezas para a empresa;
- Realiza abordagens dos problemas de forma analítica e com maturidade;
- Comunica suas ideias com maior propriedade e de forma crítica;
- Analisa uma potencialidade com diversas perspectivas contribuindo para a tomada de decisão mais realista e segura.



# Os 3 tipos de competências

Duas dimensões fundamentam os tipos de competências, as **coletivas** que se associam à competência relacionadas à estratégia organizacional e as **individuais**, que envolvem capacidades individuais e gerenciais.

Pensando em capacidades gerenciais, tanto coletivas quanto individuais, apontamos competências atreladas aos conhecimentos e habilidades demandados pelas estruturas organizacionais, processos,

diretrizes e metas que podem ser alcançados pela ação gerencial. Essas competências se dividem entre: comportamental, de negócio e técnica.

Veja só:

## Comportamental

Competências relacionadas à capacidade de interação com pessoas e na resolução de problemas voltados à administração de assuntos pessoais, normalmente oriundas do ensino ou das experiências.

**Exemplos:** Comunicação, Capacidade Analítica, Resolução de Problemas, Iniciativa, Sensibilidade Cultural, Trabalho em Equipe, etc.

## Técnica

Competências relacionadas a funções e processos específicos que requerem conhecimentos e habilidades para realização bem-sucedida dessas operações.

**Exemplos:** Desenho Técnico, Conhecimento do Produto e Finanças, Desenvolvimento de sistemas.

## De negócio

Competências para compreensão dos negócios e seus objetivos na relação com o mercado (clientes, competidores e dos ambientes políticos e sociais). Fundamental para acelerar o desempenho pessoal e da organização.

**Exemplos:** Conhecimento do Negócio, Orientação para o Cliente, Negociação, Gestão de Pessoas e Estratégica.

**Das 10 competências mais avaliadas, 6 são comportamentais, 3 são competências de negócios e 1 é de cunho técnico.**

| Competências |                                  | Tipos          |
|--------------|----------------------------------|----------------|
| 01           | Priorização                      | De Negócio     |
| 02           | Comunicação                      | Comportamental |
| 03           | Empatia e Integridade            | Comportamental |
| 04           | Inteligência Emocional           | Comportamental |
| 05           | Colaboração e Cooperação         | Comportamental |
| 06           | Inovação e Criatividade          | Comportamental |
| 07           | Adaptabilidade e Flexibilização  | Comportamental |
| 08           | Gestão de Pessoas e Liderança    | De Negócio     |
| 09           | Pensamento Crítico e Analítico   | De Negócio     |
| 10           | Aprendizagem Ativa e Estratégica | Técnica        |





## Análise por tipo de competência

Observamos que as **competências comportamentais**, ou seja, aquelas que compreendem um conjunto de habilidades que são usadas para lidar com soluções de problemas e questões do dia a dia do indivíduo, de modo geral, são as mais avaliadas pelas empresas.



Isso demonstra que competências comportamentais (ou sociais) têm sido mais requeridas do que as técnicas, essas relacionadas a conhecimentos e habilidades necessárias para certa operação ou tarefa específica. Há de se destacar, também, a forte presença das competências de negócios relacionadas à compreensão do negócio, seu ambiente e objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores.

Nos processos de gestão de competências, podemos entender que as empresas avaliam menos as capacidades técnicas porque essas já são pré-requisitos para a função que desempenham, sendo relevante o entorno do conhecimento técnico: as avaliações mais genéricas sobre habilidades inerentemente humanas.

Face ao exposto e considerando o contexto da extensão nas **transformações digitais**, parece coerente a postura das empresas em enfatizar a avaliação de competências que são específicas do ser humano e que dificilmente serão substituídas pelas máquinas no médio prazo com inteligência artificial e *machine learning*.

## Competências por nível hierárquico

Dependendo do nível hierárquico ocupado nas empresas, as competências se compõem de habilidades que se distribuem em proporções diferentes. O escritor e pesquisador norte-americano Robert Katz identificou três tipos básicos de habilidades que os profissionais em gestão precisam possuir para terem uma atuação positiva no seu trabalho.

São elas: habilidade conceitual, habilidade interpessoal e habilidade técnica.

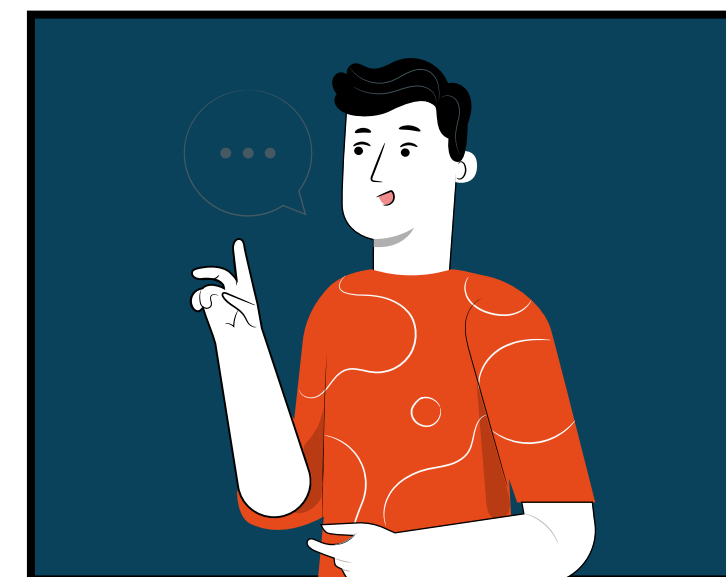
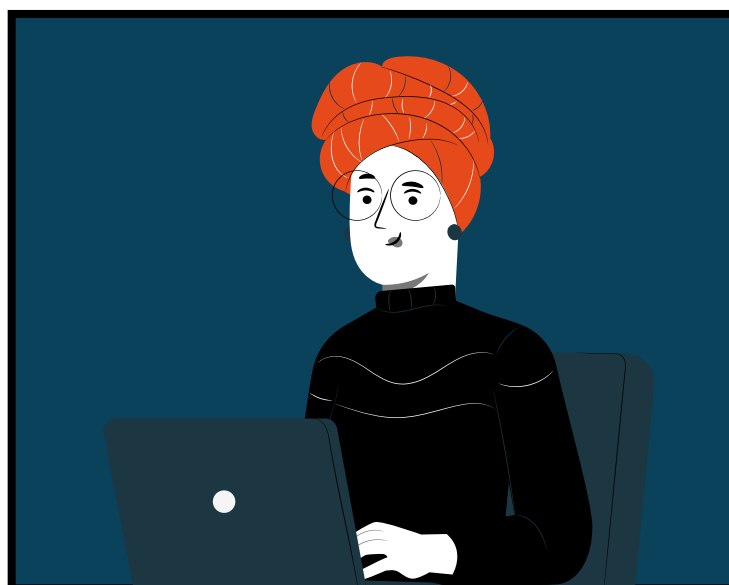


### Habilidade conceitual

Indica a capacidade de coordenar e integrar todos os interesses e atividades de uma organização, relacionando todos os elementos (de fora e de dentro) que interagem com a mesma (visão sistêmica). Normalmente, é uma habilidade requerida em cargos que ocupam o nível estratégico da empresa.

### Habilidade técnica

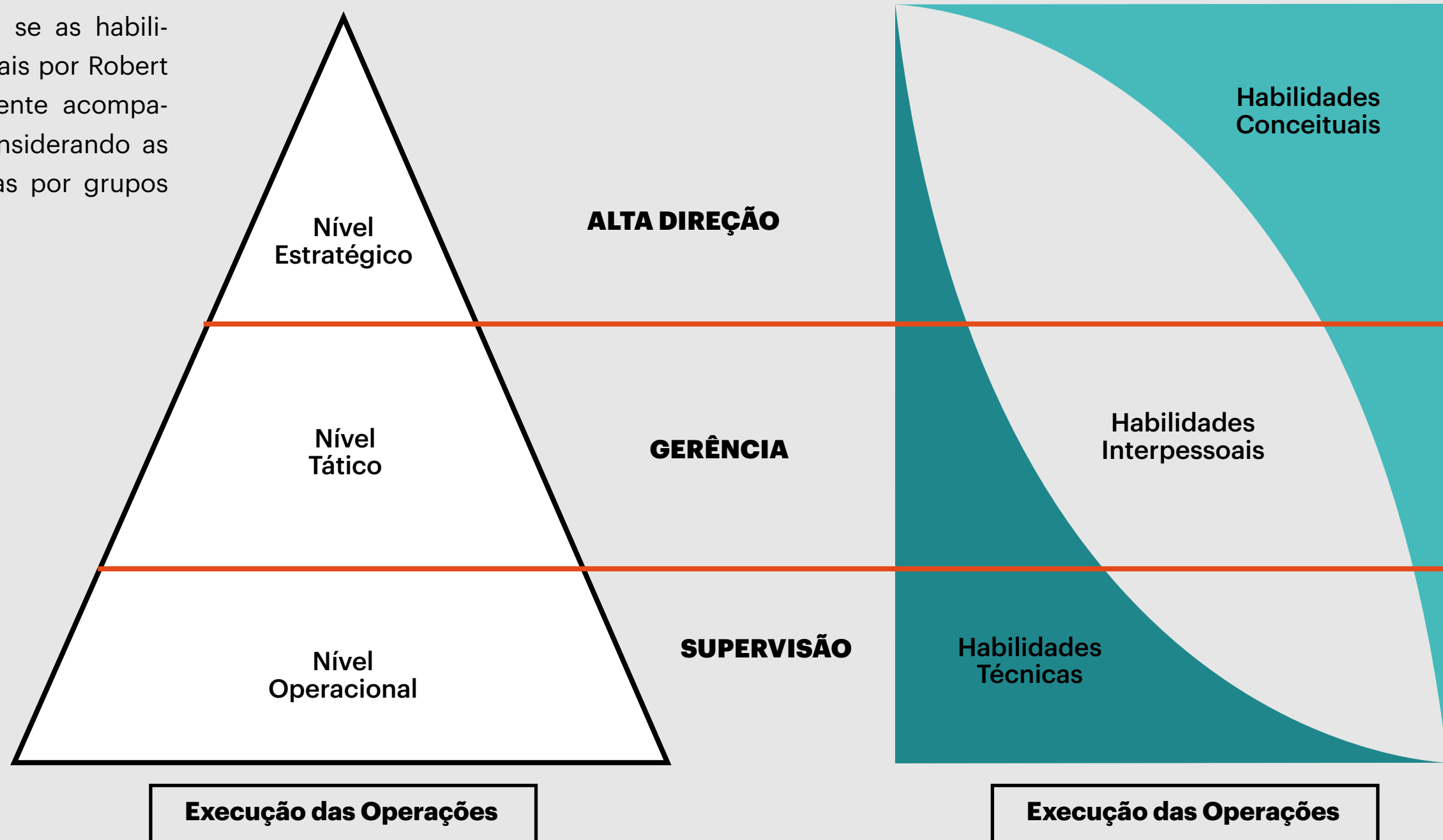
Diz respeito à capacidade de usar procedimentos, técnicas e conhecimentos de um campo de especialização e, normalmente, é demandada nos cargos que ocupam o nível operacional da empresa.



### Habilidade interpessoal

Relacionada à capacidade de trabalhar com pessoas, à forma de se comunicar, liderar equipes, motivá-las e gerenciar conflitos. Em geral, fazem parte das posições que ocupam o nível tático da empresa, que são os profissionais para orquestrar pessoas, desenvolvê-las e incentivá-las.

Podemos verificar também, se as habilidades consideradas essenciais por Robert Katz estão sendo efetivamente acompanhadas pelas empresas, considerando as competências mais avaliadas por grupos hierárquicos.



## Quadro resumo das competências - geral e por nível hierárquico

Veja, de forma resumida, o quadro contendo as competências analisadas no contexto geral das empresas e por nível hierárquico, com as suas respectivas posições.

Você pode perceber que, apesar de ocuparem posições em níveis operacionais, os colaboradores têm sido avaliados pelas empresas em competências que estão relacionadas ao nível estratégico e tático, o que demonstra um alinhamento com as demandas exigidas do profissional do futuro.

| Competências                        | Estratégico | Tático       | Operacional |
|-------------------------------------|-------------|--------------|-------------|
| 01 Priorização                      | Conceitual  |              |             |
| 02 Comunicação                      |             | Interpessoal |             |
| 03 Empatia e Integridade            |             | Interpessoal |             |
| 04 Inteligência Emocional           | Conceitual  |              |             |
| 05 Colaboração e Cooperação         |             | Interpessoal |             |
| 06 Inovação e Criatividade          | Conceitual  |              |             |
| 07 Adaptabilidade e Flexibilização  | Conceitual  |              |             |
| 08 Gestão de Pessoas e Liderança    |             | Interpessoal |             |
| 09 Pensamento Crítico e Analítico   | Conceitual  |              |             |
| 10 Aprendizagem Ativa e Estratégica |             |              | Técnica     |

## Competências requeridas no futuro

Com os grandes avanços na robótica, inteligência artificial e *machine learning*, ou mesmo com a biotecnologia, as transformações no dia a dia já são sentidas explicitamente, assim como as mudanças na forma em que o trabalho humano será demandado.



Isso significa que alguns tipos de trabalho vão desaparecer e outros surgir, e essa trajetória requer que a força de trabalho – e as empresas – alinhem suas competências com o que o futuro exigirá.

Nesse contexto, as competências apresentadas ao longo desse e-book são as mais requeridas pelas empresas no futuro. E a **Criatividade** é apontada como uma competência que será crucial nos trabalhadores, uma vez que a tendência é que ela continue sendo de exclusividade humana: na hora de lidar com novas tecnologias, produtos e novas maneiras de trabalhar, ser criativo será fundamental para se beneficiar dessas transformações.

Outra expectativa é que a Inteligência Emocional se torne uma das principais competências requeridas, já que não perderá espaço para as máquinas que, utilizam dados massivamente para realizar decisões para os humanos. Então ter o equilíbrio sobre o emocional traz mais maturidade para o ambiente organizacional, influenciando nas competências interligadas com as interações sociais.

Muitas transformações já ocorrem e interferem a forma como trabalhamos, tal como fazem os *smartphones* e **tecnologias** de armazenamento na nuvem. Mas muitas outras mudanças são esperadas, tal como os rápidos impactos que podem ser causados por avanços em inteligência artificial e no desenvolvimento de materiais avançados.

Como líder, o contexto requer que você aja de forma proativa ao incentivar nas pessoas competências essenciais tanto para o trajeto de transformações que vivemos, quanto para garantir os desempenhos num futuro próximo. Esse alinhamento é o que garantirá o sucesso das organizações.

Pensamos então que, em alguma medida, as empresas estão em processo de alinhamento às novas exigências em relação ao profissional do futuro quando adotam o acompanhamento e avaliação de

competências que são apontados como os requisitos no contexto da Quarta Revolução Industrial. Nesse sentido, é importante ressaltar que a força de trabalho deverá se qualificar para acompanhar o ritmo da mudança, tendo os líderes das empresas como papel relevante em promover os trilhos que favoreçam essas alterações.



# Conclusão

Neste e-book apresentamos as principais competências avaliadas pelas empresas sob as perspectivas: tipos de competências, níveis hierárquicos e competências requeridas no futuro.

Entre as principais competências avaliadas estão a Gestão de Pessoas e Liderança, Adaptabilidade e Flexibilidade e Colaboração e Cooperação. Das Top 10, um pouco mais da metade está relacionada ao tipo de competência comportamental, o que pode indicar uma intencionalidade por parte das empresas de se valorizar competências que dificilmente serão substituídas pelas máquinas nos curto e médio prazos.

Considerando o nível hierárquico, vimos que as organizações, em alguma medida, demandam habilidades mais específicas de seus colaboradores. No nível estratégico e tático, as habilidades identificadas se alinham com as essenciais para o exercício da gestão, como aponta Katz.

Já no nível operacional, observamos a avaliação de competências requeridas em categorias hierárquicas superiores, o que pode indicar a estratégia das organizações em demandar habilidades importantes para o profissional do futuro,

que poderá ter de migrar do nível operacional conforme ele se automatize.

Esperamos que esse material tenha sido útil e que possa servir de inspiração e motivação para o desenvolvimento de práticas de **gestão estratégica de pessoas**, alinhadas às necessidades exigidas em um ambiente de negócios dinâmico, cheio de incertezas e de elevada complexidade.

**E então, a sua empresa está preparada para operar nesse novo ambiente de negócios? Os líderes estão atentos à gestão de competências requeridas do profissional do futuro?**

**Conte conosco para implementar as transformações necessárias na sua gestão!**



# MEREO

A Mereo é uma organização dinâmica e inovadora que desenvolve soluções de gestão com foco em performance de pessoas e organizações. Nossa plataforma integrada de gestão cria conexões entre **Performance, Talentos e Reconhecimento e Recompensa**. Uma HR Tech global comprometida com o desempenho e motivação das pessoas e equipes, garantindo melhores processos de gestão.

Nossas soluções são focadas em medir, gerenciar, reconhecer e recompensar as pessoas. Agrupando as principais ferramentas para melhoria de performance e gestão de pessoas nas organizações. Buscamos ajudar as empresas a alcançarem melhores resultados.



+55 31 3582-4268  
contato@mereo.com

[www.mereo.com](http://www.mereo.com)

Rua da Bahia, 2696 - Salas 503/504 -  
Lourdes, Belo Horizonte - MG, Brasil