

**cnex**

**MIT Sloan**  
Management Review  
Brasil

uma coprodução com  
**SQREEM**



PESQUISA +

# Habilidades no trabalho - o desafio e a oportunidade

Metodologia inovadora  
mapeia as causas do  
desengajamento dos  
funcionários no skilling  
necessário à competição  
atual e aponta alguns  
caminhos novos

# SUMÁRIO

## INTRODUÇÃO ✨

As empresas precisam cada vez mais de novas habilidades e, por isso, oferecem treinamento e desenvolvimento em doses crescentes. Só que os colaboradores têm se engajado pouco no processo. Eis a dor que a presente pesquisa busca explicar – e quer ajudar a resolver.

## CAPÍTULO 1 ✨

### **Metodologia e referências**

4 bilhões de interações sobre habilidades na internet com mediação de inteligência artificial + 16 entrevistas em profundidade + metanálises de pesquisas

## CAPÍTULO 2 ✨

### **O que as empresas dizem, como as pessoas se comportam**

Os 6 segmentos acompanhados na internet + os 8 líderes de recursos humanos + os 3 líderes de outras áreas + os 5 especialistas de mercado

## CAPÍTULO 3 ✨

### **As habilidades mais desejadas**

É a lista que vai aumentar a taxa de sucesso dos próximos programas de capacitação das organizações brasileiras

## CAPÍTULO 4 ✨

### **O quinteto mágico – PRISM**

Conheça em detalhes os 5 conjuntos de habilidades que moldam o jogo de T&D na economia digital até 2030

## CAPÍTULO 5 ✨

### **Novos segredos para o engajamento**

Daqui por diante, investir na prosperidade de mão dupla – e saber comunicá-la – é o maior deles

## CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES ✨

12 insights preparam o Brasil corporativo para os próximos 5 anos, quando quase 40% das habilidades-chave dos colaboradores serão “disruptadas”, segundo relatório 2025 do Fórum Econômico Mundial

Nosso **expediente** ✨

**Apêndice:** As organizações que realizaram este estudo ✨

# INTRODUÇÃO

**A** caba de sair o relatório 2025 “Future of Jobs”, do Fórum Econômico Mundial, e as notícias que ele traz não são nada tranquilizadoras: é prevista uma disrupção de 39% nas habilidades humanas (“core skills”, sempre comportamentais) que serão essenciais aos negócios da economia digital nos próximos cinco anos. Isso em um contexto que já sofre hoje, quando ainda não há tanta disrupção, por conta da escassez de talentos.

Em resposta a isso, como faz desde 2016, o relatório apresenta sua famosa lista das habilidades centrais que serão cada vez mais relevantes às organizações, lista essa que ano após ano influencia departamentos de recursos humanos de empresas de todo o mundo a formatar seus programas de capacitação. O “top 10” das habilidades 2025-2030 é:

- Pensamento analítico.
- Resiliência, flexibilidade e agilidade.
- Liderança e influência social.
- Pensamento criativo.
- Motivação e autoconsciência.
- Letramento tecnológico.
- Empatia e escuta ativa.
- Curiosidade e capacidade de aprender continuamente.
- Gestão de talentos.
- Orientação a servir – e ao atendimento ao cliente.



As empresas brasileiras estão atentas ao fenômeno da disrupção de habilidades e vêm investindo crescentemente em *skilling* (do termo em inglês “*skill*”, que se refere a habilidade). A pesquisa “Panorama do Treinamento 2024-2025”, realizada pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), revela um valor médio de investimento anual por colaborador de R\$ 1.222, um crescimento de 14% sobre o período anterior.

A título de comparação, as empresas americanas investem US\$ 1.207 por colaborador (o equivalente a R\$ 6.043). E também houve crescimento em relação ao período anterior, de 12%.

Tanto nos Estados Unidos como no Brasil, o que as companhias mais oferecem são programas de desenvolvimento online. No mundo todo se estima que os programas online tenham aumentado mais de 900% desde o lançamento do primeiro em 2000 – e que 77% das empresas, de todos os setores e portes, já oferecem soluções de treinamento ou aprendizagem online, segundo a Think Impact.

“No Brasil corporativo, o *lifelong learning* é um conceito cada vez mais difundido. Se antes as organizações pouco se engajavam para que os profissionais se desenvolvessem – e esse papel ficava praticamente

nas mãos isoladas de alguns poucos líderes –, hoje a realidade é bem diferente”, diz o headhunter Luiz Valente, CEO do Talenses Group.

Então, se temos um farol a nos guiar sobre a disrupção de habilidades – como avisa o Fórum Econômico Mundial – e se as empresas investem cada vez mais por funcionário ampliando a variedade de oferta de cursos, estamos todos – empregados e empregadores – bem equipados para enfrentar a velocidade das mudanças e incertezas da economia digital do século 21, certo?

Errado.

## A DOR DO MERCADO MUNDIAL – E DO BRASILEIRO

Existe uma dor profunda nas empresas globais – e o Brasil não é exceção – em relação a habilidades. E tem nome: desengajamento. Uma história contada por Juliana Focchi, diretora de recursos humanos da Toyota, mas que se repete em várias empresas em que ela atuou, ilustra bem o problema: “Sabemos como a proficiência em inglês é uma competência supercrítica para contratação de um profissional, e várias empresas pagam cursos para os seus. Mas a verdade é que quase ninguém fazia. E há total entendimento do benefício pessoal com a aquisição dessa habilidade. Como explicar?”



Capacitar os funcionários com as habilidades necessárias também é um papel da empresa. Em média hoje um colaborador da SLC Agrícola tem em torno de 55 horas de treinamento por ano. E na liderança, são 100 horas a 110 horas anualmente."

**Álvaro Luiz Dilli Gonçalves,**  
diretor de RH, sustentabilidade e TI na SLC  
Agrícola S/A e Land Co S/A



## UMA METANÁLISE DA CIÊNCIA COMPORTAMENTAL

As atuais demandas do mundo do trabalho cobram um alto preço dos funcionários na forma de redução de bem-estar, à medida que estes se esforçam para lidar com o ritmo acelerado da mudança tecnológica, a descontinuação da noite para o dia de setores de atividade inteiros por novos modelos de negócio e o aumento da incerteza e da volatilidade em todos os mercados globais. Os resultados mais aparentes disso nos colaboradores são o estresse e o esgotamento (responsáveis por custos com saúde altíssimos e por centenas de milhares de mortes todos os anos) e também o desengajamento em relação às atividades-chave, entre as quais o aprendizado contínuo para incorporação das novas habilidades necessárias.

Martin Seligman e Gabriella Rosen Kellerman fizeram uma série de estudos comportamentais sobre prosperidade no trabalho com base em dados de centenas de milhares de trabalhadores de quase todas as indústrias ao redor do mundo, e concluíram que desenvolver cinco conjuntos de habilidades permite que os funcionários prosperem muito mais no local de trabalho do século 21. Tais habilidades foram uma premissa da presente pesquisa; um artigo dos autores sobre elas pode ser lido na **MIT SMR Brasil** e no livro *A Mente do Amanhã*, lançado em 2023.



Para além do storytelling, os números não deixam dúvida, sobretudo entre os cursos online, mais fáceis de medir. Estes têm uma evasão superior a 87%, segundo pesquisa e Katy Jordan, da University of Cambridge, no Reino Unido, realizada em 2016. E o pior: ela pesquisou apenas cursos abertos, em que a própria pessoa arca com os custos. Faltam estatísticas sobre cursos online corporativos fechados, mas há o risco de o descomprometimento ser ainda maior – por melhores que sejam esses cursos.

Em outras palavras, estamos olhando para os lugares errados, ou pelo menos não miramos todos os lugares que deveriam ser enxergados. Porque não adianta ter uma lista de habilidades tão valiosa como a do Fórum Econômico Mundial e um sem-número de ofertas das empresas para ensinar essas habilidades se o funcionário não está disposto a



Fui presidente da ABRH, em Joinville (SC), e tínhamos associados com essas questões de desengajamento muito constante. Minha percepção é de que eram empresas que, de fato, ofereciam formação, mas não tinham no seu valor as pessoas como centro de todas as questões, ou a cultura não era de valorizar as pessoas"

**Ilcilene F. de Oliveira Paes,**  
gerente de gestão e desenvolvimento  
de pessoas no Porto Itapoá



aprender. Sem esse aprendizado espalhado pelas organizações, não há como fazer frente à disrupção de habilidades nos próximos cinco anos.

O mercado como um todo reconhece esse desengajamento dos funcionários no desenvolvimento de habilidades como uma espécie de “epidemia”; não encontramos ninguém que discordasse disso. A dificuldade emerge, isto sim, na hora de elencar as razões do fenômeno – e, principalmente, as possíveis soluções. Silvia Rocha, executive partner do GPTW Brasil, conselheira da ABRH-PR, consultora em desenvolvimento humano, diversidade e segurança psicológica e psicanalista, vê duas origens principais para o problema:

**1** Falta de alinhamento entre o que/como as empresas querem ensinar e o que/como os funcionários querem aprender. Há pouco ou nenhum esforço de personalizar os programas de desenvolvimento, inclusive, e muitos dos métodos e formatos adotados já estão ultrapassados, sejam online ou presenciais.

**2** Falta de um contexto favorável ao aprendizado nas organizações. “Esse contexto requer alinhamento estratégico entre o que se tem de expectativa para o negócio e o desenvolvimento de pessoas; uma

cultura que não seja focada apenas em resultados imediatos e sim propensa a investir em mais longo prazo; o envolvimento da liderança; a disponibilização de tempo para os funcionários aprenderem, se possível no próprio horário de trabalho, e a decisão de não os sobrecarregar de tarefas a ponto de lhes faltar energia para estudar”, comenta Rocha.

O desalinhamento pode ser chamado, em muitos casos, de imposição de treinamento de cima para baixo, o famoso “top-down”. É quando o RH recebe uma demanda do CEO ou do conselho de administração e vai atrás do fornecedor para treinar todo mundo. Depois, olhamos os indicadores e vamos até os líderes para entender por que quase ninguém fez o curso. As justificativas costumam ser: “não tivemos tempo” ou “temos coisas muito mais urgentes com que lidar”.

Silvia Rocha oferece como exemplo disso algo que acontece com frequência cada vez maior nas empresas – o curso de comportamentos que apoiam a cibersegurança. “Em um caso que acompanhei, o conselho de administração exigiu que os colaboradores fizessem um treinamento de cibersegurança, porque que havia sofrido uma tentativa de ataque hacker de entrada no sistema. A ordem de cima era que todo mundo fosse treinado rápida e obrigatoriamente em um



Estamos num momento da história propício, porque muitas tarefas chatas que consomem a maior parte da nossa rotina podem ser automatizadas. À medida em que damos a possibilidade para que as pessoas avaliem suas próprias atividades, elas poderão otimizar a utilização do seu tempo, e vão começar a buscar o que gera valor. Aí vem a dopamina, o bem-estar, a prosperidade"

**Priscila Mendes,**  
diretora de remuneração total América Latina da Bayer





O desengajamento tem a ver com a tiktokização do mundo, essa grande dificuldade de ler livros, de estudar, de ver vídeos com maior duração. Esse é um desafio adicional que as organizações terão para acelerar o desenvolvimento dos profissionais"

**André Souza,**

fundador e CEO da Futuro S/A



curso, e a responsabilidade de engajar ficou com o RH, que não questionou a decisão. O que aconteceu? Houve baixíssimo engajamento, o que significa que as pessoas não viram sentido naquilo, nem com o susto do quase-ataque”.

Nesse caso, a cibersegurança foi percebida como algo importante apenas para a empresa, não para a vida do funcionário. “E percebida erroneamente porque, se você está numa rede social e clica num link ou faz uma compra online, corre o risco de cair num golpe, e você deveria se sentir beneficiado por aprender a se defender.” Em suma, a estratégia para o treinamento nessa empresa foi ineficaz.

A realidade, então, não é muito agradável: o fato de as empresas acharem que priorizam o aprendizado de seu pessoal – e a maioria o diz com convicção genuína – não significa que, de fato, elas o priorizam. Se priorizassem, por exemplo, haveria no caso do curso de ciberataques um intervalo para a devida comunicação da utilidade de um treinamento em prevenção a hackers para todas as pessoas. Há nós a desatar.

## O RH NÃO PODE SE CONFORMAR

MIT Sloan Management Review Brasil e a plataforma SQREEM, fundada em Singapura, uniram forças para tentar entender como esse problema pode ser resolvido. MIT SMR realizou a parte qualitativa do estudo, com entrevistas estruturadas em profundidade, enquanto a

SQREEM fez a parte quantitativa em uma varredura de 4 bilhões de interações na internet sobre o tema das habilidades, com análises de sua inteligência artificial.

Nossas entrevistas estruturadas começaram com uma pergunta fundamental que remete a tais nós: “o RH é uma função de conformidade ou um parceiro estratégico para a transformação?”. Embora a maioria dos entrevistados tenham respondido que é preciso haver uma dose de conformidade, todos ressaltaram a importância crescente do papel transformador.

Como disse Silvia Rocha, “é através das pessoas que conseguimos fazer qualquer tipo de transformação, assim como é através das pessoas que a gente às vezes tem impactos de sabotagem ou de resistência à mudança. Então, ou o RH é especificamente o responsável por uma transformação, ou precisa ter uma área responsável por abranger todos os colaboradores e transformar a empresa.”

E onde entram as habilidades comportamentais? Para Rocha, é o desenvolvimento comportamental que ajuda os colaboradores a lidarem melhor com mudanças, conflitos e pressão, e deve fazê-lo criando uma cultura mais amigável a mudanças, por ser mais colaborativa e inovadora. Ela oferece como exemplo situações consideradas de alta pressão



Não apenas o conteúdo do treinamento é importante, mas fatores como dia da semana, horário, modelo (remoto/ presencial); importa também se quem conduz o treinamento engaja mais ou menos os colaboradores a participarem ativamente"

**Viviane Mansi,**  
diretora de relações corporativas da Diageo,  
board member e professora





São as pessoas que fazem as empresas. Além de trabalhar individualmente com cada colaborador, desde o CEO até a equipe de base, no desenvolvimento das habilidades necessárias para o papel exercido, contribuir para a solidificação da cultura da empresa é fundamental para o espírito de equipe"

**Priscila Zanette,**

CEO da Ouro Negro Transportes



nas empresas, como quando há projetos de implantação de sistemas ERP, o que é um tipo de transformação. “Nesses casos, habilidades comportamentais como gestão de estresse e trabalho em equipe são cruciais para a sustentação do desempenho”, comenta.

O papel transformador envolve, no entanto, parar de impor treinamentos de cima para baixo, por mais necessários que sejam – como no caso de cibersegurança –, e passar a ouvir as pessoas sobre o que e como elas querem aprender. Foi o que a SQREEM fez em uma varredura inédita na internet brasileira – e não ouvindo o que as pessoas dizem querer, porque pode haver insinceridade, mas medindo seus comportamentos de busca de conteúdos nas redes. Estamos falando de um match de treinamento e desenvolvimento entre quem oferece e quem recebe, uma espécie de personalização em massa.

“A solução é, sim, a personalização, mas não é fácil o encaixe do que é habilidade certa e na hora certa na visão das pessoas e da empresa, daí a sensação de desengajamento”, diz Viviane Mansi, conselheira e executiva sênior com passagem por comunicação, recursos humanos e sustentabilidade, atualmente diretora de relações institucionais da Diageo no Brasil. “Mas sobre a empresa ter essa visão, são poucas. Em geral vejo mais um pensamento utilitarista de curto prazo do que pensar em desenvolvimento de longo prazo.”

O timing pode ser favorável a esse RH transformador. Segundo o headhunter Luiz Valente, “há um certo ‘despertar’ das organizações em favor do desenvolvimento de habilidades dos funcionários”. Se antes a responsabilidade de correr atrás do próprio desenvolvimento era quase 100% do colaborador, hoje as empresas perceberam que podem – e devem – agir em conjunto com ele para que isso beneficie a todos.

Porém as dificuldades não podem ser ignoradas. Mansi elenca responsabilidades tanto das empresas como dos funcionários nessas dificuldades. “Na prática, as empresas têm poucos recursos e não vivem sob o pensamento da abundância, e sim da escassez. A premissa é sempre economizar.” Segundo ela, a verba de treinamento diminui, enquanto o custo de treinamentos aumenta.

Para Mansi, não se trata somente de custo, mas também de quanto as pessoas estão exaustas, sem conseguir parar e usufruir de treinamento. “Na correria e na ansiedade em que vivem, o que eu mais vejo é a necessidade de dar um ‘check, fiz um treinamento’”, diz ela. “E o quanto do treinamento ficou nelas não importa, porque pensam ‘vou usar pouco mesmo.’”

Ilcilene Paes, gerente de gestão e desenvolvimento de pessoas no Porto Itapoá, avalia que a imposição não é realmente o problema, e sim uma cultura que não acredita de fato que as pessoas são as que fazem a diferença nos negócios. “Na hora que essa for uma crença para valer, em sua visão, haverá uma construção adequada dos programas e vai ser possível desenvolver as pessoas e tê-las disponíveis para o aprendizado”. Já André Souza, fundador e CEO da Futuro S/A, aponta o dedo também para o zeitgeist e o fato de o arco de atenção das pessoas ser cada vez menor – para haver aprendizado é preciso enfrentar o desafio de reverter essa tendência.

Percebe quantos nós há para desatar? O pior é que, como Juliana Focchi, da Toyota, pondera, não se pode atribuir todo o dever de desatar os nós nem sobre os empregados, nem sobre os empregadores. A responsabilidade de eliminar nós do desenvolvimento de habilidades tem de ser compartilhada, em todos os sentidos – isso se quiserem mesmo que entrem em cena conceitos como o de gerar valor e prosperidade para todos.

## OS NÓS E O QUE VOCÊ VAI VER A SEGUIR

Como chegamos aos nós citados até aqui, como os mantemos e de que maneira podemos efetivamente desatá-los?

Este paper busca responder às três perguntas com uma pesquisa que combina metodologias quantitativa e qualitativa, a exemplo da maioria dos estudos publicados em *MIT Sloan Management Review*, e o faz de uma maneira pioneira – por que não dizer, inovadora.

Na abordagem quanti, não nos limitamos ao que as pessoas dizem ser a verdade em termos de treinamento e desenvolvimento; investigamos como se comportam efetivamente na internet, graças à parceria com a plataforma SQREEM, que promoveu a varredura de 4 bilhões de interações sobre o tema, produzindo uma quantidade de dados impensável para o padrão das pesquisas quantitativas, analisada com IA. A pesquisa ainda refinou suas descobertas em uma etapa de entrevistas estruturadas em profundidade realizadas com gestores de RH responsáveis por iniciativas de treinamento e desenvolvimento em suas empresas, com líderes empresariais seniores impactados por T&D e com especialistas do mercado.

Partimos de três hipóteses:

- 1** O desengajamento decorre principalmente do gap entre o que as empresas querem ensinar e o que as pessoas gostariam de aprender.
- 2** O gap decorre, entre outras coisas, do fato de as empresas focarem apenas a prosperidade do negócio e se importarem menos com a prosperidade de cada funcionário – ao menos, este não percebe o esforço.
- 3** O simples fato de os colaboradores perceberem o foco das empresas também em sua habilidades – por exemplo, com priorização das habilidades sugeridas por Martin Seligman e Gabriella Kellerman –, pode fazer o engajamento aumentar [veja quadro da página 6].

Os insights da pesquisa, neste paper, são desdobrados em cinco capítulos: o 1 e o 2 apresentam a metodologia e os participantes, enquanto o 3, o 4 e o 5 trazem os principais achados. Ao final, fazemos uma lista de recomendações com inteligência humana e artificial. Boa leitura!

## Capítulo 1

# METODOLOGIA E REFERÊNCIAS

**E**ste paper mapeia os interesses de aprendizagem de funcionários de empresas, bem como o que elas consideram essenciais para o desenvolvimento de seu capital humano, com uma metodologia que combina levantamento de dados quantitativos e qualitativos.

A parte quantitativa do estudo foi conduzida em parceria com a empresa de tecnologia SQREEM, que emprega uma metodologia inovadora de coleta de dados públicos de usuários na internet e utiliza inteligência artificial cognitiva e contextual para fazer análises precisas e que não dependem do que as pessoas declaram fazer, mas do que efetivamente fazem em seu comportamento na internet.

### LEVANTAMENTO QUANTITATIVO

Para fins de compreensão podem apontar duas etapas na fase quanti – a da coleta de dados sobre o comportamento dos usuários brasileiros em relação ao nosso tema de interesse, e a análise desses mesmos dados por inteligência artificial. Em uma varredura na internet no período de 30 dias entre dezembro de 2024 e janeiro de 2025, foram identificados 4 bilhões de interações de usuários em torno do tema "habilidades no trabalho", em diversas plataformas, como Google, Amazon, Meta e muitas outras.

Na segunda etapa, esses dados foram refinados para melhor compreensão dos seis públicos que mais se interessam pelo assunto. Ao

todo, 196 milhões de interações (conversas, pesquisas, visualizações, compras, etc) foram analisadas utilizando IA. O objetivo foi obter uma visão mais aprofundada de como essas pessoas realmente se relacionam com o tema "habilidades no trabalho" no ambiente online - o que discutem, o que consomem, em que querem se desenvolver, formações que despertam sua atenção, que conteúdos consomem,

## COMO FOI FEITA A PESQUISA QUANTITATIVA

Dados analisados pela plataforma Sqream usando inteligência artificial

### 4 bilhões

de interações na internet identificadas sobre habilidades no trabalho



### 196 milhões

de interações sobre temas relevantes para 6 segmentos de público interessado em habilidades no trabalho



Pessoas que procuram formação online  
**56 milhões**  
de interações

Profissionais focados em adaptação e resiliência  
**45 milhões**  
de interações

Profissionais jovens  
**17 milhões**  
de interações

Líderes empresariais  
**22 milhões**  
de interações

Funcionários de setores industriais  
**12 milhões**  
de interações

Gestores voltados à inovação  
**44 milhões**  
de interações

entre outros -, ao invés do que elas simplesmente verbalizam no ambiente de trabalho.

A IA interpretou as informações brutas e as transformou em insights inéditos não só sobre os interesses dos profissionais de empresas sobre o desenvolvimento de habilidades no trabalho, mas também sobre oportunidades para elas em termos de alinhamento entre as expectativas organizacionais e as dos funcionários.

Vale destacar que a SQREEM opta por apontar os temas que aparecem com validade estatística nas interações, mas não discrimina nenhum percentual específico de interações por tema, já que a IA faz cada um resultar de uma combinação de interações em diferentes áreas de interesse, relacionadas com a atividade na internet e a relação do tema com o segmento investigado.

Um dos diferenciais mais importantes da metodologia SQREEM são os chamados “whitespaces”. Esses espaços em branco são grandes oportunidades para empresas ter impacto e fazer a diferença.

## LEVANTAMENTO QUALITATIVO

Já a análise qualitativa da pesquisa consistiu em entrevistas em profundidade primeiramente com oito profissionais de recursos humanos (RH) de diferentes níveis hierárquicos e empresas de várias geografias brasileiras, que atuam há mais de anos na área. Também foram entrevistas líderes de organizações - CEO, vice-presidente (VP) e membro de conselho de administração/consultivo. Por fim, ouvimos cinco especialistas – de headhunter a futurista de RH, passando por gestor de ecossistema.

Nossa preocupação foi fazer com que empresas e importantes segmentos do mercado estivessem representados, desde profissionais de executive search até conectores de ecossistemas, lembrando que a competição se dá cada vez por meio de ecossistemas de negócios na economia digital.

Nas entrevistas em profundidade, conduzidas pela equipe da MIT Sloan Management Review Brasil, esses profissionais revelam sua

## COMO FOI FEITO O ESTUDO QUALITATIVO

Entrevistas realizadas pela MIT Sloan Management Review Brasil com líderes e especialistas

A avaliação qualitativa foi feita com:



**Álvaro Luiz Dilli Gonçalves**  
diretor de RH,  
sustentabilidade e TI na SLC  
Agrícola S/A e Land Co S/A.



**Carla Fava**  
diretora-associada de RH,  
marketing e comunicação do  
Instituto Talenses Group



**Ilcilene F. de Oliveira Paes**  
gerente de gestão e  
desenvolvimento de pessoas  
no Porto Itapoá



**Juliana Fochi**  
gerente-geral de RH na  
Toyota do Brasil



**Priscila Mendes**  
diretora de remuneração  
total na América Latina  
da Bayer



**Silvana Machado**  
diretora-executiva de  
RH e sustentabilidade  
do Bradesco



**Tatiana Rumiato**  
gerente de recursos  
humanos na Integrada  
Cooperativa Agroindustrial



**Thaís Loureiro**  
gerente-executiva de RH, global  
talent management, leadership  
development & culture, na Suzano

**8**  
gestores de  
recursos  
humanos

**3**  
líderes  
seniores



**Bob Wollheim**  
VP Partner  
da CI&T



**Priscila Zanette**  
CEO da Ouro Negro  
Transportes



**Viviane Mansi**  
diretora de relações  
corporativas da Diageo;  
conselheira de administração  
e consultiva; professora



**André Souza**  
fundador e CEO  
da Futuro S/A



**Bruno Pina**  
fundador e CEO da Synapse;  
advisory board member da  
Iniciativa FIS



**Luiz Valente**  
fundador e CEO  
do Talenses Group

**5**  
especialistas  
do mercado



**Marcelo Nóbrega**  
advisor em IA, inovação e  
tecnologia em RH; investidor  
e conselheiro de HRTechs;  
conselheiro de executivos



**Silvia Rocha**  
consultora em recursos humanos,  
desenvolvimento, diversidade e  
segurança psicológica; headhunter,  
mentora de lideranças, psicanalista e  
conselheira em governança & social

visão sobre o gap existente entre o que as empresas querem ensinar e o que as pessoas gostariam de aprender, caminhos para conciliar expectativas, oportunidades para empresas gerarem melhores resultados, entre outros temas.

## METANÁLISE

Antes dos levantamentos de dados proprietários, e durante a elaboração deste paper após as descobertas, a equipe responsável pela pesquisa fez navegou pelos principais estudos que têm sido publicados sobre habilidades de trabalho ultimamente, de fontes tão distintas como o Fórum Econômico Mundial, a Universidade da Pensilvânia nos Estados Unidos e a London Business School no Reino Unido. Uma das nossas principais hipóteses veio de um trabalho do psicólogo Martin Seligman na Universidade da Pensilvânia, feito em parceria com Gabriella Rosen Kellerman, que rendeu um artigo da **MIT Sloan Management Review** e um livro.

## NOTA TÉCNICA

Neste paper não distinguimos entre competências, capacidades, habilidades (aportuguesando o inglês “capabilities”), habilidades e atitudes. Tudo foi tratado como “habilidade”, no sentido de “saber fazer”, com distinção apenas em relação a conhecimento, que significa “saber”. Embora haja distinções relevantes nesses conceitos, elas variam de autor para autor entre os teóricos e, na prática, cada pessoa e/ou empresa tem uma terminologia de preferência. Tanto na varredura quantitativa na internet como nas entrevistas qualitativas em profundidade, a padronização seria impossível.

## Capítulo 2

# O QUE AS EMPRESAS DIZEM, COMO AS PESSOAS SE COMPORTAM

**D**os 4 bilhões de interações acompanhados pela inteligência artificial da plataforma SQREEM durante um mês, 196 milhões foram considerados os principais públicos interessados no tema “desenvolvimento de habilidades”. Esses foram organizados em seis segmentos.

### NA ANÁLISE QUANTITATIVA

Eis os seis segmentos mais ativos no tema “habilidades comportamentais”

#### 1 Empregados em setores industriais

30-45 anos, 70% de homens

Buscam automação de processos, adaptação às mudanças digitais, segurança.

#### 2 Líderes empresariais que praticam lifelong learning

35-50 anos, 60% de homens

Focam liderança estratégica, inovação, ESG, tecnologias emergentes, competências globais.

#### 3 Profissionais em busca de adaptabilidade

30-45 anos, 60% de homens

Gestão de estresse, design thinking, gestão de mudança, problemas complexos na pauta.

#### 4 Jovens focados em skills socioemocionais

20-35 anos, 50% de mulheres

Olham para empatia no trabalho, comunicação, colaboração, autoconhecimento, diversidade.

#### 5 Profissionais à procura de formação online

25-40 anos, 50% de mulheres

Foco em certificações de 1ª linha, conteúdo de ponta, habilidades digitais e gestão de projetos.

#### 6 Gestores voltados a inovação e criatividade

35-50 anos, 60% de homens

Gestão e cultura de inovação os atraem, bem como negócios disruptivos e liderança criativa.

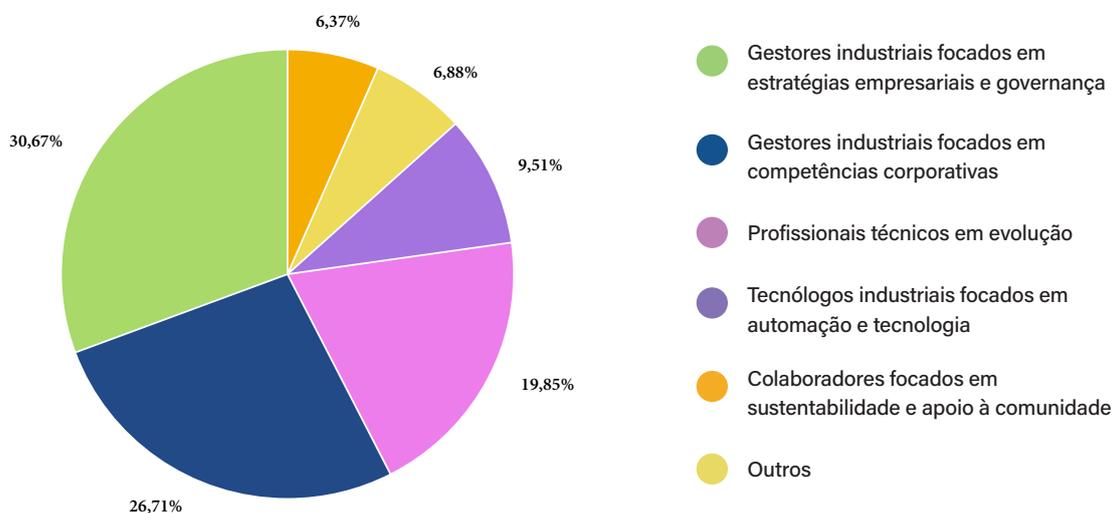
Nenhum desses seis segmentos é, naturalmente, um bloco homogêneo. De acordo com a análise feita pela SQREEM, cada segmento se

divide em subgrupos – seus destaques são esquematizados a seguir e o total é detalhado em percentuais nos gráficos do tipo pizza. Também apresentamos seus hábitos de navegação na internet.

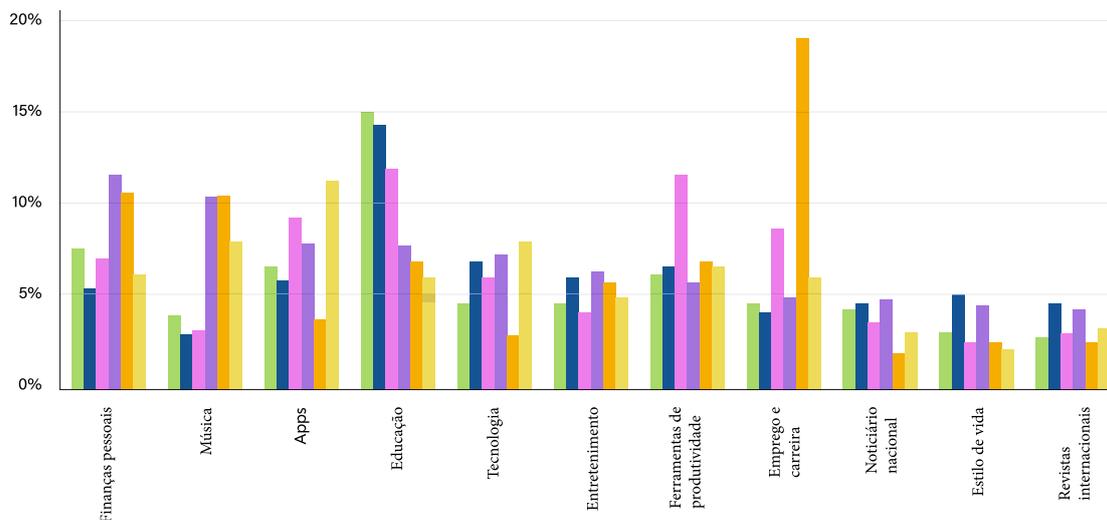
## Empregados em setores industriais - 12 milhões de interações

Destacam-se:

- **Gestores de plantas industriais.** Buscam melhorar habilidades de comunicação e liderança para facilitar a colaboração entre equipes diversas e melhorar a eficiência no chão de fábrica. Também procuram estudar planejamento estratégico para garantir que projetos industriais sejam entregues dentro do prazo e orçamento.
- **Profissionais técnicos em evolução.** Interessados em automação de processos, investem em cursos sobre robótica e integração de sistemas automatizados para otimizar a produtividade e aumentar a qualidade, e aprendem tecnologias como internet das coisas (IoT) e big data. Estudam ainda economia circular e eficiência energética.
- **Tecnólogos industriais.** Além do foco em atualização tecnológica, também valorizam treinamentos voltados para normas de segurança no trabalho, visando prevenir/diminuir acidentes.



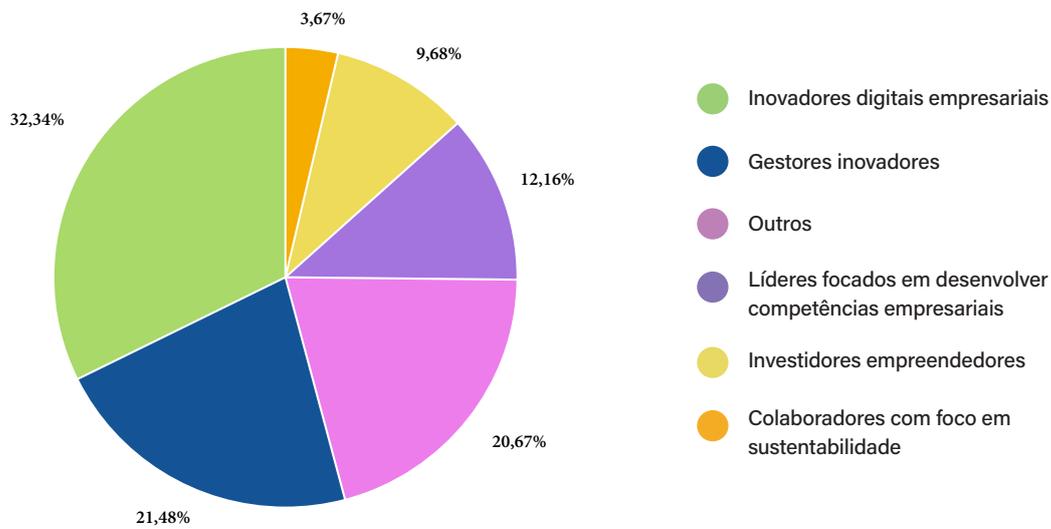
## Hábitos de navegação



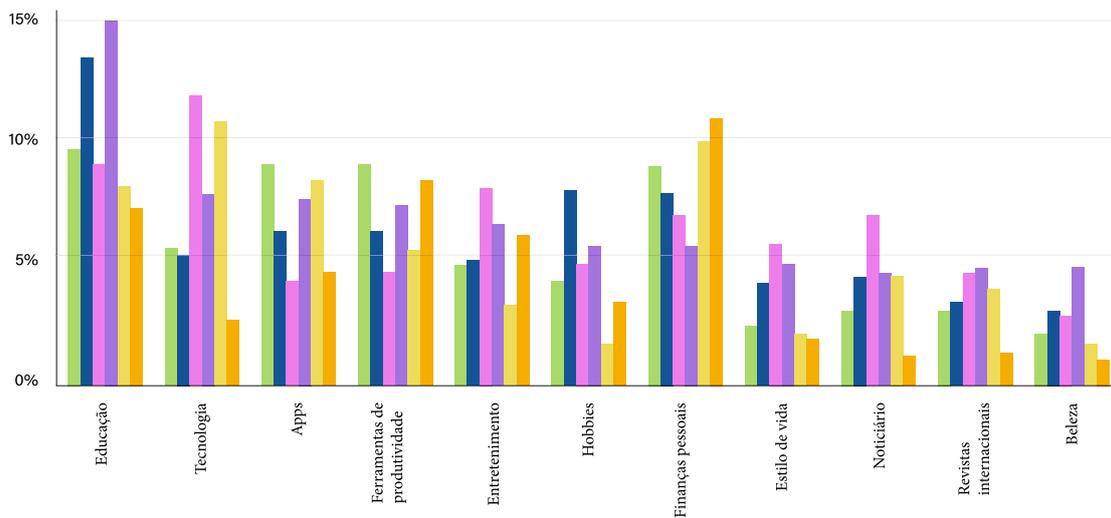
## Líderes empresariais que praticam lifelong learning (aprendizado contínuo) - 22 milhões de interações

Destacam-se:

- **Inovadores digitais.** Participam de programas avançados de habilidades para gerir mudanças organizacionais e criar estratégias que promovam inovação e crescimento sustentável. E estão em grupos de discussão e em eventos sobre inovação.
- **Gestores inovadores.** Estão sempre em busca de métodos para atrair, desenvolver e reter talentos de alta performance, criando equipes que sejam alinhadas com a estratégia da empresa. Investem em treinamentos voltados ao autoconhecimento e controle emocional para melhorar sua capacidade de liderar em situações desafiadoras e resolver conflitos com eficácia.
- **Lifelong learners.** Entre outras coisas, buscam formação em competências globais como finanças internacionais e marketing global, que facilitam a atuação em mercados externos e aumentam a competitividade pessoal no mercado de trabalho.



Hábitos de navegação

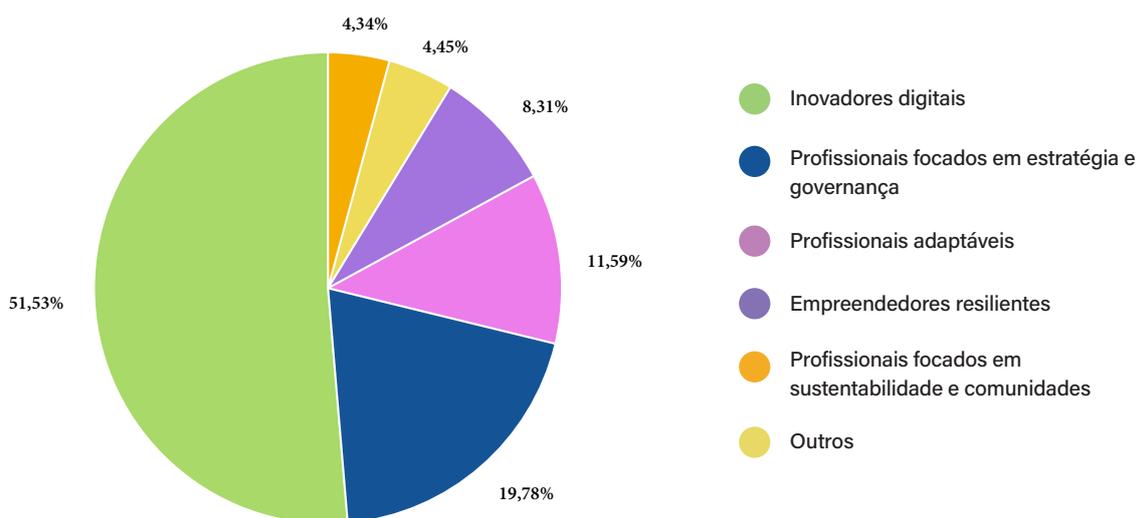


**Profissionais em busca de adaptabilidade - 45 milhões de interações**

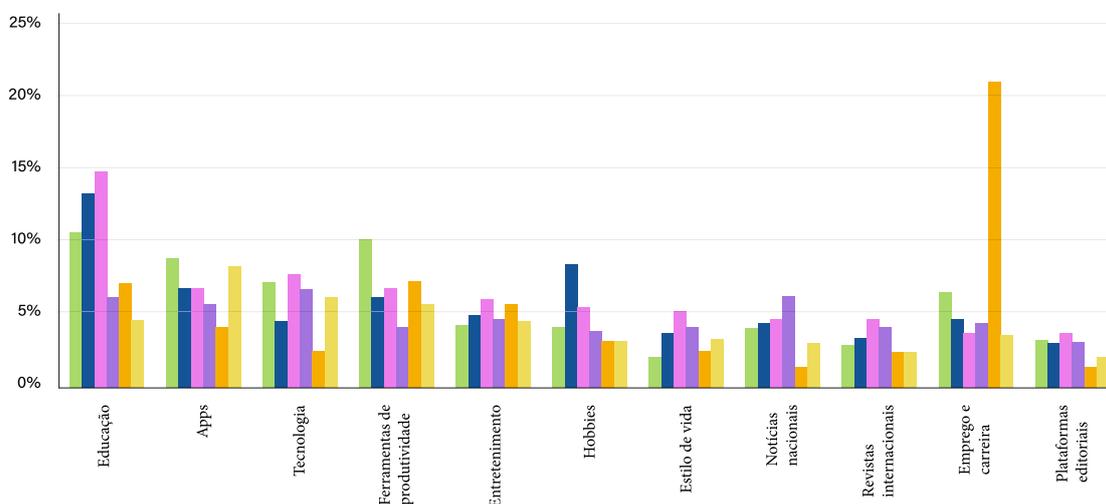
Destacam-se:

- **Inovadores digitais.** Estão continuamente explorando maneiras de integrar criatividade e eficiência para solucionar problemas complexos no ambiente corporativo. Participam de workshops de resiliência, que reforçam a capacidade de superar adversidades e manter uma abordagem positiva diante de desafio.

- **Profissionais focados em estratégia e governança corporativa.** Investem em programas que ensinam técnicas de gestão de mudanças para gerenciar transições organizacionais, como fusões, aquisições ou transformações digitais. Focam em desenvolver habilidades para analisar situações de alta complexidade e em dominar frameworks diversos.
- **Profissionais que buscam ser cada vez mais adaptáveis.** Envolvem-se em práticas como mindfulness e coaching para gerenciar situações de alta pressão e melhorar a produtividade no trabalho. Também participam de cursos que combinam habilidades técnicas e comportamentais, como gestão de mudanças e design thinking, para se manterem relevantes no mercado.



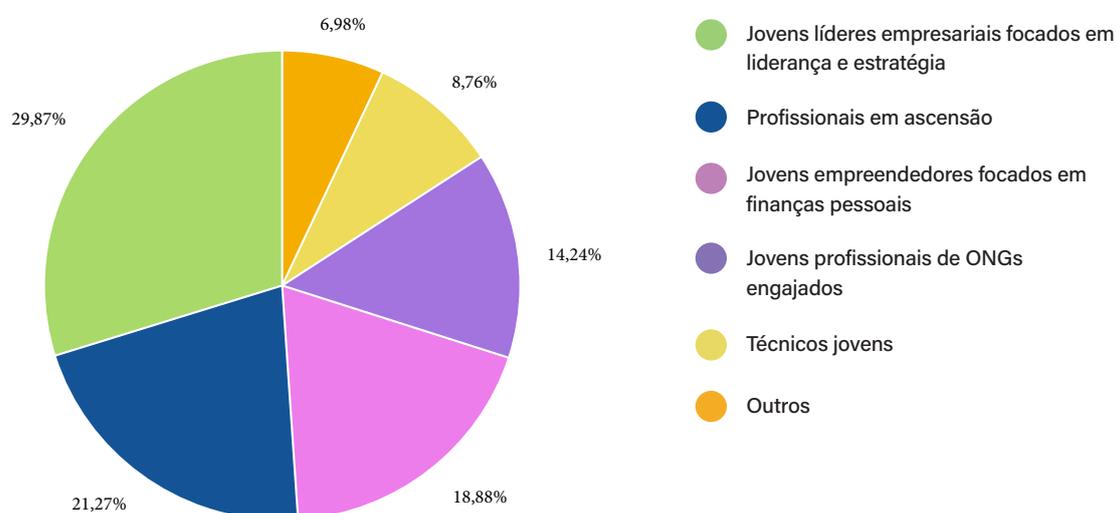
Hábitos de navegação



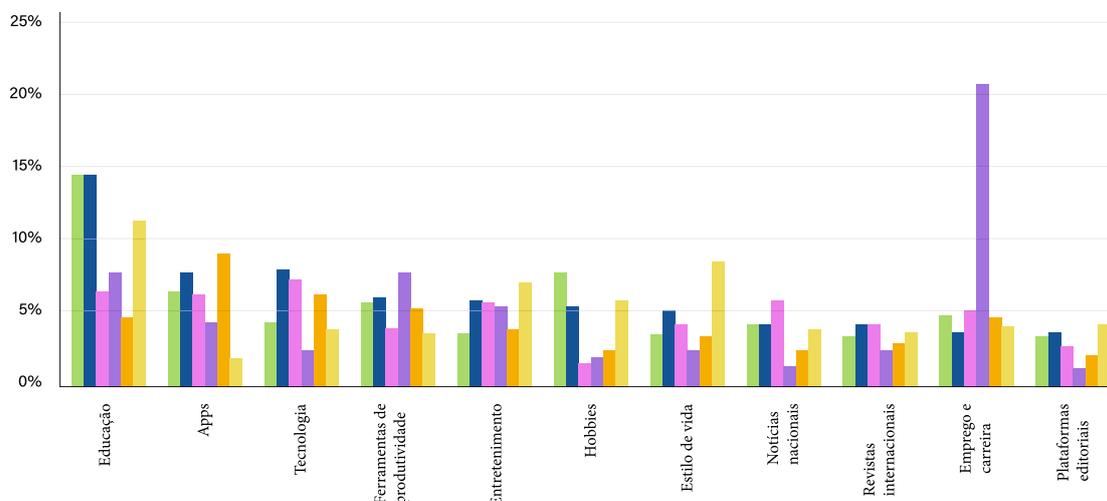
## Jovens focados em skills socioemocionais - 17 milhões de interações

Destacam-se:

- **Líderes jovens.** Participam de treinamentos que melhoram suas habilidades de comunicação, permitindo expor ideias com clareza e resolver mal-entendidos rapidamente. Também se engajam em programas que promovem maior compreensão e conexão interpessoal, essenciais para fortalecer a colaboração em equipes diversas.
- **Profissionais que querem crescer na carreira.** Estão interessados em desenvolver habilidades básicas de liderança, como delegação e motivação, que os preparem para futuras responsabilidades gerenciais. Em busca de autoconhecimento, frequentam workshops sobre inteligência emocional que ajudam a identificar pontos fortes e fracos, promovendo um desenvolvimento pessoal e profissional contínuo. E ainda participam de programas que ensinam a trabalhar efetivamente em ambientes multiculturais, reconhecendo e valorizando diferentes perspectivas.
- **Empreendedores jovens.** Buscam aprender estratégias práticas para mediar conflitos e criar soluções que beneficiem todas as partes envolvidas. Valorizam práticas que incentivam a cooperação e a cocriação em equipes, contribuindo para um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.



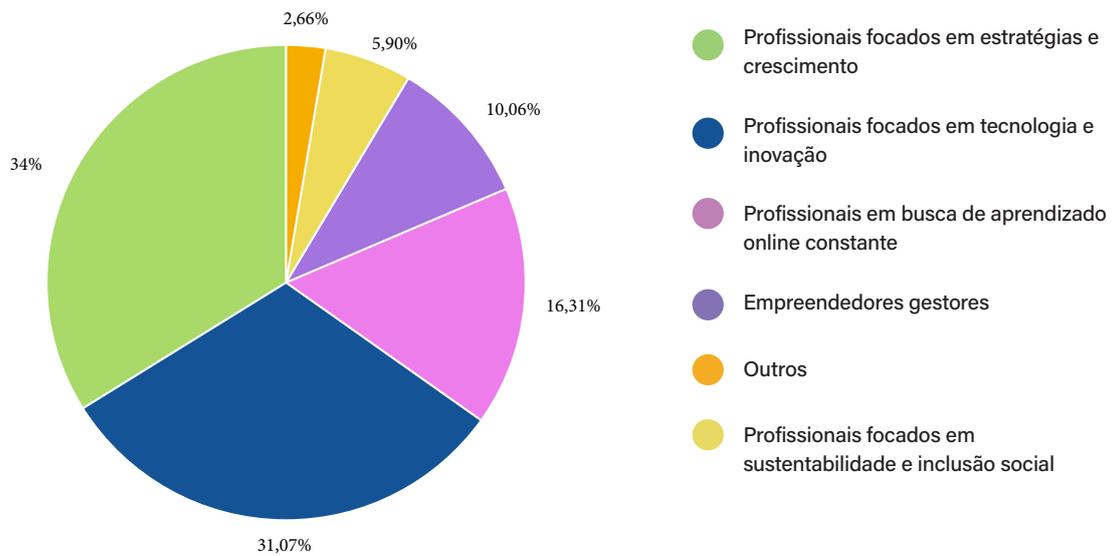
## Hábitos de navegação



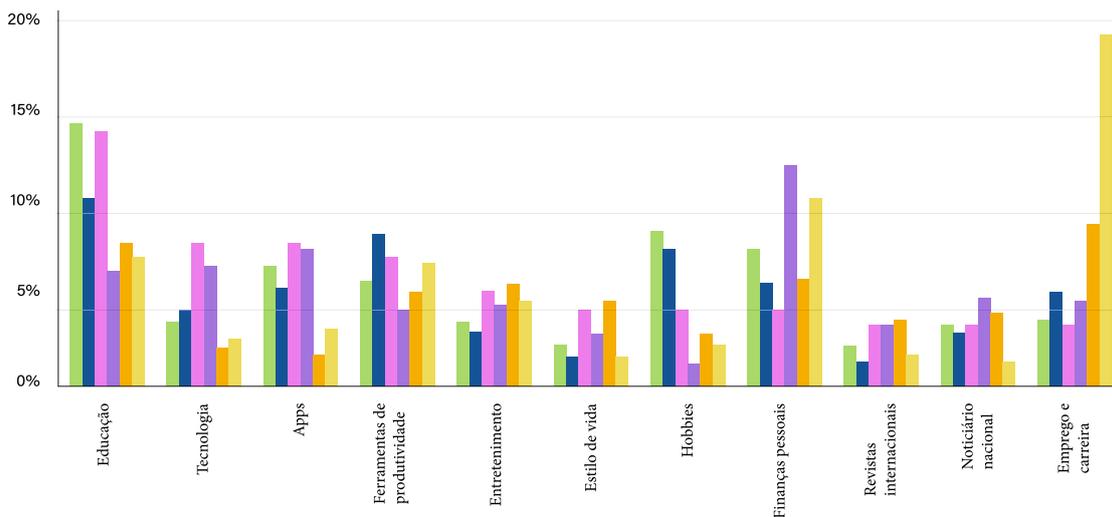
## Profissionais à procura de formação online - 56 milhões de interações

Destacam-se:

- **Profissionais em busca de ascensão rápida.** Investem em formações com conteúdo de ponta e também formações específicas que atendam demandas de mercado em áreas como inteligência artificial e gestão de projetos. Buscam cursos que ampliam sua capacidade de usar ferramentas tecnológicas, como softwares de análise de dados e plataformas de colaboração.
- **Profissionais de tecnologia e inovação.** Preferem programas que integrem conteúdo de ponta, bem atuais, e instrutores de renome, garantindo uma experiência de aprendizado robusta.
- **Lifelong learners.** Esses profissionais que sempre estão buscando se desenvolver, atentos a programas flexíveis que ofereçam insights sobre tendências globais, como transformação digital e sustentabilidade.



Hábitos de navegação



**O QUE TODOS ESTÃO FALANDO SOBRE HABILIDADES**

Principais tópicos comuns discutidos/procurados online

- Hoje as **competências comportamentais** (ou socioemocionais), como resiliência, comunicação e liderança, são tão ou mais importantes que as técnicas.
- Especificamente, relevância de **habilidades interpessoais** só faz crescer. Comunicação eficaz, trabalho em equipe e resolução de conflitos são habilidades fundamentais que contribuem para o sucesso em ambientes corporativos e industriais.
- Profissionais de diferentes setores estão cada vez mais interessados no **letramento em tecnologias avançadas**, como automação em suas várias formas, inteligência artificial e big data, entendendo que isso é necessário para se manterem competitivos.

- Eles também têm dado prioridade a **competências relacionadas com sustentabilidade**, como eficiência energética, práticas ecológicas e economia circular, alinhando-se às demandas globais por responsabilidade ambiental. Os valores da competitividade e da sustentabilidade precisam coexistir. O foco vem também dos empregadores.

## OUTROS ASSUNTOS EM ALTA

- “Quero ser resiliente e saber me adaptar mais facilmente às mudanças.” Há cada vez mais profissionais focados em desenvolver habilidades que os ajudem a superar adversidades, gerenciar estresse e se adaptar rapidamente a transformações organizacionais.
- “Preciso integrar inovação e criatividade no meu dia a dia.” Há a percepção de que essa é a resposta para os desafios estratégicos e que precisa ser um processo coletivo, estando na cultura da empresa.
- “É importante que eu faça mais networking e tenha mais certificações.” Enquanto o fortalecimento de redes profissionais, presenciais e online, têm se mostrado essencial para compartilhar conhecimentos e explorar novas oportunidades de crescimento, a busca por certificações reconhecidas, nacionais e internacionais, é cada vez mais associada a aumento de empregabilidade e competitividade.

## Gestores voltados a inovação e criatividade

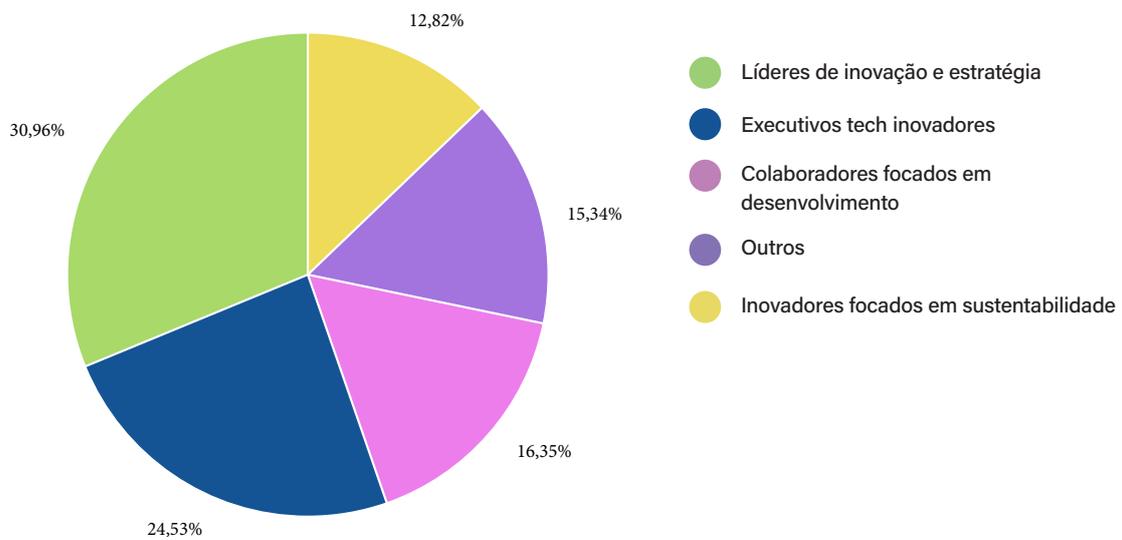
### - 44 milhões de interações

Destacam-se:

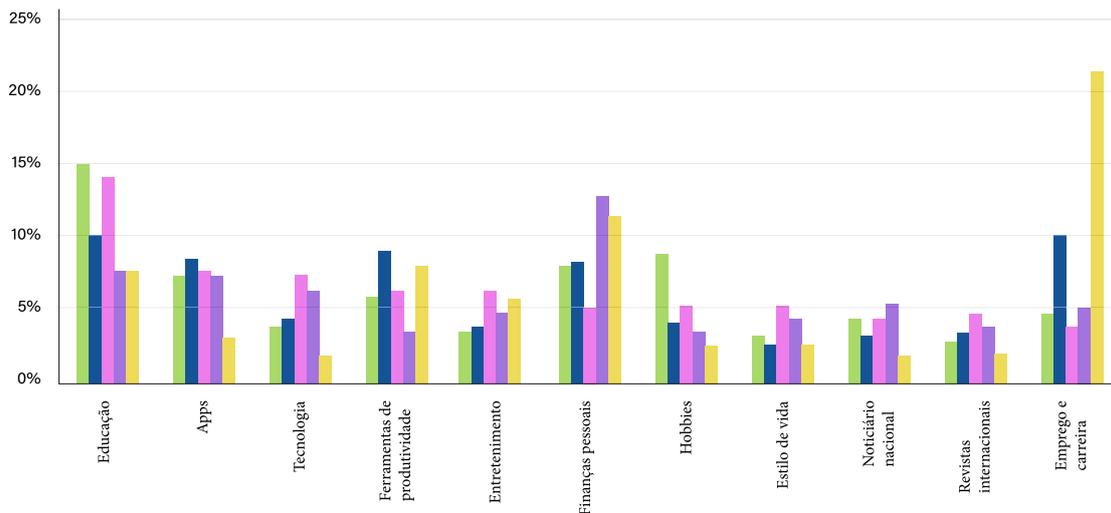
- **Gestores de inovação.** Buscam programas que incentivam a experimentação e a implementação de novas tecnologias para transformar a dinâmica de suas empresas. Buscam ainda aprender a desenvolver modelos de negócio disruptivos e métodos que incentivem um ambiente de trabalho criativo e inovador, valorizando a diversidade de ideias.
- **Gestores de tecnologia inovadores.** Estão ativamente envolvidos em descobrir e adotar inovações com tecnologias emergentes, como blockchain, machine learning e biotecnologia para aumentar a competitividade. Demonstram grande interesse em soluções científicas aplicadas, como engenharia genética e produtos farmacêuticos inovadores. Envolvem-se

em iniciativas que conectam pesquisa acadêmica e soluções empresariais, transformando ideias em projetos lucrativos.

- **Lifelong learners.** Querem aprender sobre liderança criativa, sobre como estabelecer um ambiente organizacional que valorize experimentação, aprendizagem contínua e tolerância ao erro, e sobre novas tecnologias.



Hábitos de navegação

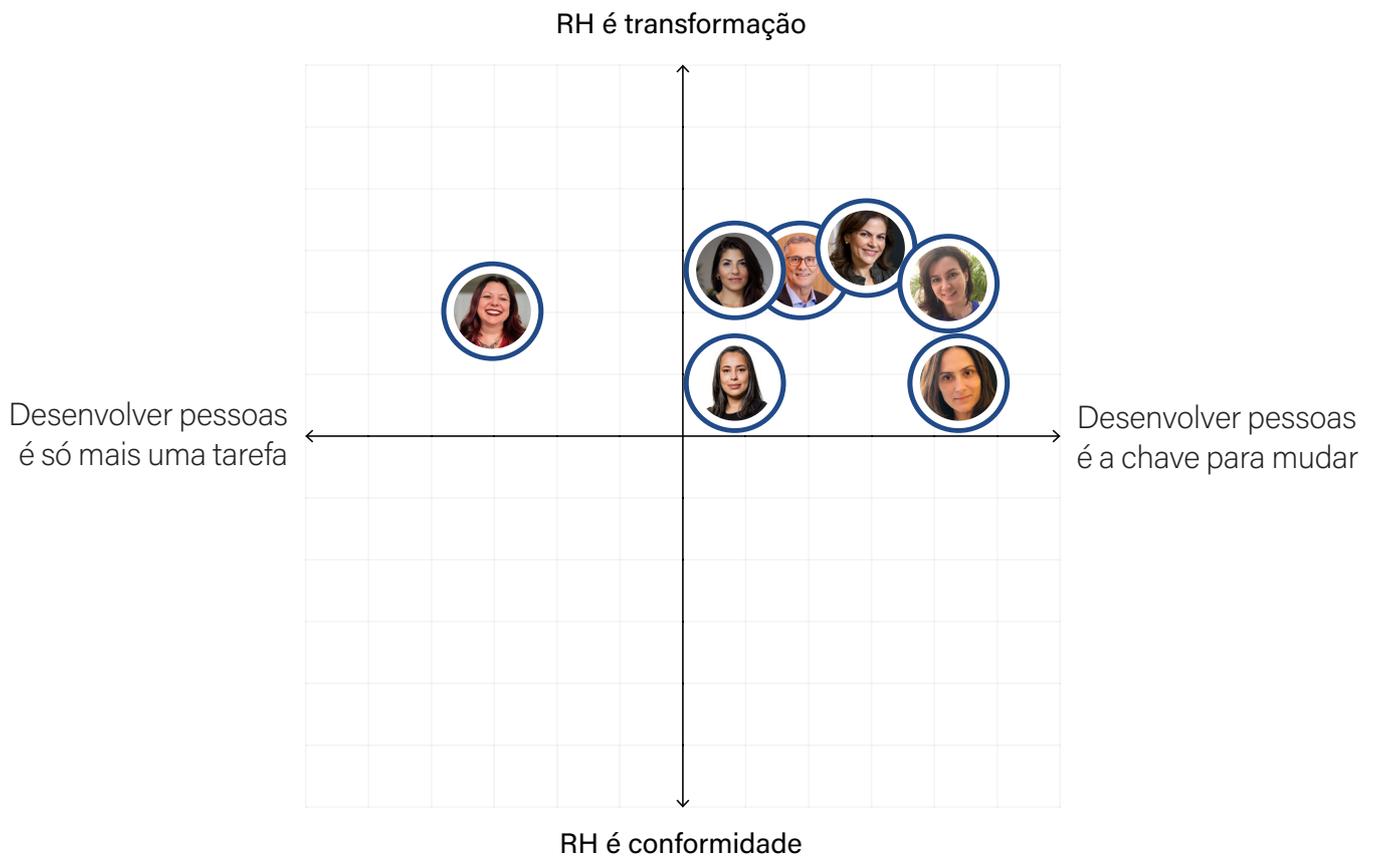


## NA ANÁLISE QUALITATIVA

As 16 entrevistas qualitativas realizadas no âmbito desta pesquisa fizeram revelações interessantes sobre seis perguntas interrelacionadas:

- O RH é uma função de conformidade ou de transformação?
- O desenvolvimento de habilidade é apenas mais uma ferramenta de transformação ou é a ferramenta-chave?
- É possível realmente individualizar os treinamentos ou não?
- O T&D deve se manter apenas para talentos internos ou a tendência de ecossistema de talentos fará com que o RH estenda a oferta a profissionais terceirizados?
- Importa somente a prosperidade do negócio ou a prosperidade dos trabalhadores deve ser levada em conta?
- Todo tipo de habilidade é importante ou, de fato, há um núcleo de cinco habilidades (prospecção, resiliência e agilidade cognitiva, inovação e criatividade, socialização, motivação/significado) que, se desenvolvidas, tem o poder de provocar mais transformações?

Nem todos os entrevistados responderam a todas essas questões, mas nós as organizamos em gráficos para que fique mais fácil entender as posições.



**Álvaro Luiz Dilli Gonçalves**, diretor de RH, sustentabilidade e TI na SLC Agrícola S/A e Land Co S/A.



**Juliana Fochi**, gerente-geral de RH na Toyota do Brasil



**Carla Fava**, diretora-associada de RH, marketing e comunicação do Instituto Talenses Group.



**Tatiana Rumiato**, gerente de recursos humanos na Integrada Cooperativa Agroindustrial.



**Priscila Mendes**, diretora de remuneração total na América Latina da Bayer.

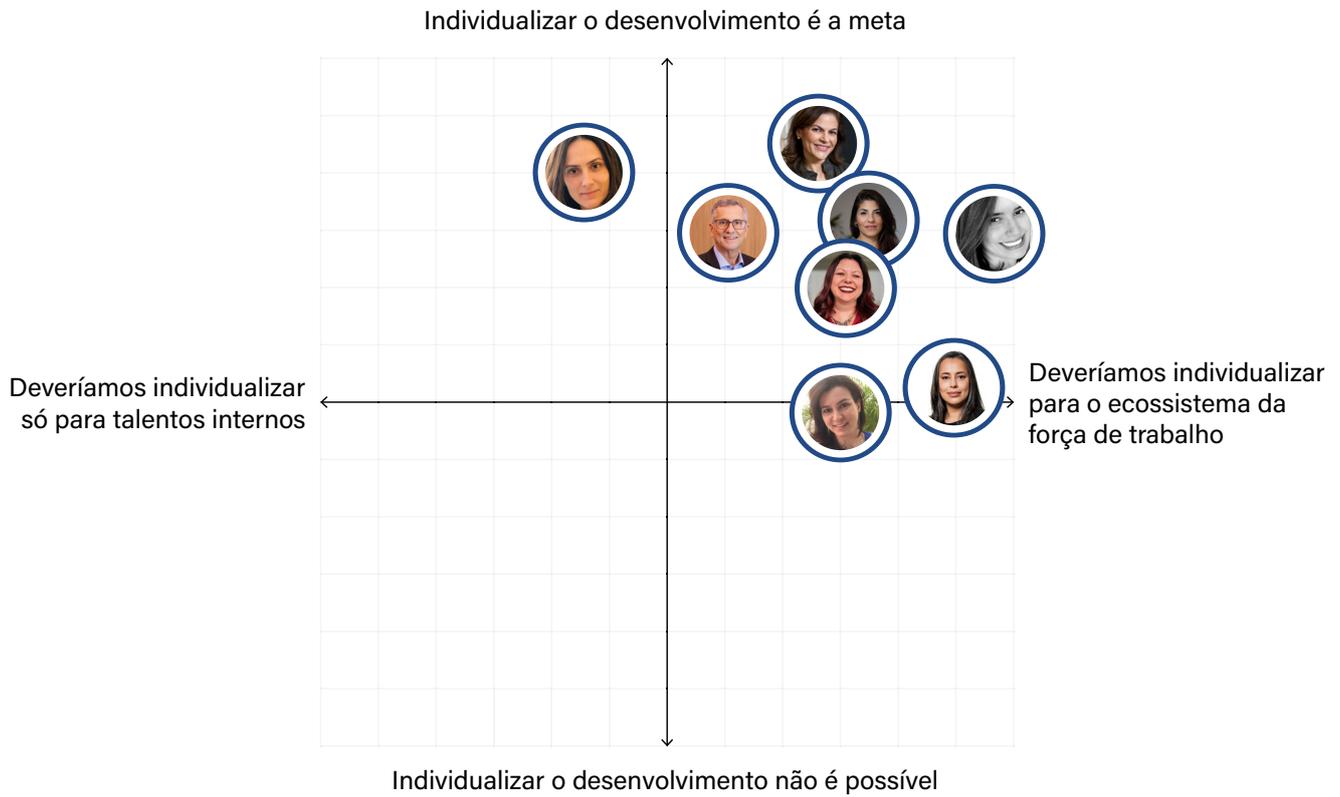


**Ilcilene F. de Oliveira Paes**, gerente de gestão e desenvolvimento de pessoas no Porto Itapoá



**Silvana Machado**, diretora-executiva de RH e sustentabilidade do Bradesco

A maioria dos entrevistados ressaltou a importância de o RH atuar como um parceiro da transformação da empresa, mas sem manter a conformidade no que é preciso. Quanto às habilidades, há divisão: para alguns, é a ferramenta-chave para transformar; para outros, é mais uma.



**Álvaro Luiz Dilli Gonçalves**, diretor de RH, sustentabilidade e TI na SLC Agrícola S/A e Land Co S/A.



**Juliana Fochi**, gerente-geral de RH na Toyota do Brasil



**Carla Fava**, diretora-associada de RH, marketing e comunicação do Instituto Talenses Group.



**Thaís Loureiro**, gerente-executiva de RH, global talent management, leadership development & culture, na Suzano.



**Priscila Mendes**, diretora de remuneração total na América Latina da Bayer.



**Ilcilene F. de Oliveira Paes**, gerente de gestão e desenvolvimento de pessoas no Porto Itapoá

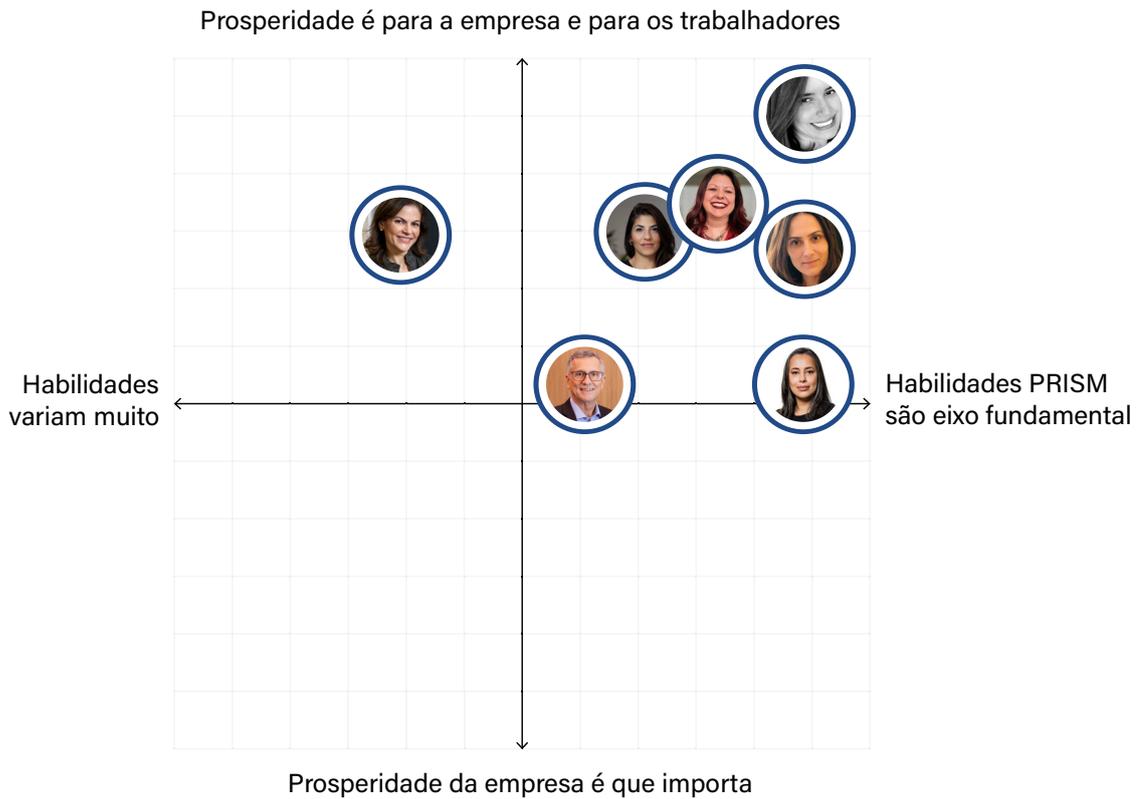


**Tatiana Rumiato**, gerente de recursos humanos na Integrada Cooperativa Agroindustrial.



**Silvana Machado**, diretora-executiva de RH e sustentabilidade do Bradesco

Personalizar o desenvolvimento de habilidades é uma meta para todos os entrevistados. E o desejável é que isso não se restringisse apenas aos talentos internos, mas a todo o ecossistema de força de trabalho. Mas não é algo considerado exequível hoje.



**Álvaro Luiz Dilli Gonçalves**, diretor de RH, sustentabilidade e TI na SLC Agrícola S/A e Land Co S/A.



**Juliana Fochi**, gerente-geral de RH na Toyota do Brasil



**Carla Fava**, diretora-associada de RH, marketing e comunicação do Instituto Talenses Group.



**Thaís Loureiro**, gerente-executiva de RH, global talent management, leadership development & culture, na Suzano.



**Priscila Mendes**, diretora de remuneração total na América Latina da Bayer.



**Ilcilene F. de Oliveira Paes**, gerente de gestão e desenvolvimento de pessoas no Porto Itapoá



**Silvana Machado**, diretora-executiva de RH e sustentabilidade do Bradesco

Há unanimidade em relação à necessidade de a empresa pensar em duas prosperidades em vez de uma: a do negócio e a dos colaboradores. A maioria também concorda que cinco habilidades têm mais impacto sobre ambas as prosperidades.

## Capítulo 3

# AS HABILIDADES MAIS DESEJADAS

**E**mbara o padrão do mercado seja pensar em habilidades individuais, uma por uma, percebemos tanto na pesquisa quantitativa da SQREEM como na qualitativa que o pensamento dominante é por conjuntos de habilidades.

Explicamos: quando uma pessoa busca informações sobre um tema profissional na internet, sua tendência é buscar conteúdos ou programas educacionais sobre várias habilidades que orbitam em torno do tal tema. Do mesmo modo, quando nossos entrevistados são indagados sobre uma habilidade, nunca apontam uma só; eles já têm na ponta da língua umas cinco ou seis. Então, nosso convite é para você começar a



pensar em termos de conjuntos de habilidades, como fizemos neste paper – mas também detalhando habilidades individuais, é claro.

## O QUE MOSTRA O MAPEAMENTO QUALI

Todo mundo tem um profissional dos sonhos na cabeça, certo? Provavelmente você dirá que sim. O que descobrimos, na verdade, é que ele costuma ser definido pelas habilidades comportamentais dos sonhos. “O peso das habilidades comportamentais para mim é gigante. É o que por um bom tempo vai continuar nos diferenciando como seres humanos; a capacidade do ser humano nas habilidades comportamentais é superior à da inteligência artificial”, diz Priscila Mendes, da Bayer.

As habilidades dos sonhos citadas por ela, por exemplo, foram autoconhecimento e automotivação, que, como a executiva diz, vêm com curiosidade e aprendizado autônomo contínuo. Já a lista do futurista André Souza contém pensamento crítico, adaptabilidade, curiosidade, aprendizado autônomo e contínuo, empatia e colaboração, liderança.

Perceberam as coincidências? Se reunirmos as habilidades dos sonhos de um grupo de líderes, provavelmente encontraremos muitas coincidências. É moda? Não, está mais para espírito do tempo, o famoso zeitgeist. Juliana Fochi, da Toyota, fez uma série de ponderações sobre alguns conjuntos de habilidades do zeitgeist, a seguir:

- Pensamento crítico e disciplina. “Embora possam até ser concorrentes às vezes, são fundamentais; talvez sejam as habilidades comportamentais que nos fazem mais ou menos eficientes.”
- Automotivação, iniciativa e proatividade. “Dá vontade de dizer que isso é sempre, sempre, sempre importante. Mas com uma ressalva de que ninguém é automotivado no árido.”
- Autocontrole emocional e resiliência. “Se antes essas habilidades eram necessárias em processos de mudanças, hoje são mais sistêmicas.”
- Resolução de problemas. “Muitas vezes é apontada sozinha, mas está intimamente ligada à capacidade de aprendizado.”



É praticamente impossível pensarmos em um profissional que utilize apenas atributos técnicos em seu trabalho. A construção de diferenciação, de legado e de valor acontece em como cada entrega acontece – e são as habilidades comportamentais que traduzem tais aspectos na prática”

**Viviane Mansi,**

diretora de relações corporativas da Diageo,  
board member e professora



- Empatia, colaboração. “Não consigo imaginar um ambiente que consiga produzir algum nível de inovação e de resiliência sem que as pessoas trabalhem com um pouco mais de empatia. Colaboração também é primordial, mas ainda deixa a desejar, embora seja um tema dominante nas discussões de RH há uns 20 anos pelo menos.”

- Resolução de conflitos. “Sabe-se ainda muito pouco sobre essa habilidade. Sabe-se que conflito muito duro significa informação que não flui e, assim, significa problema à vista. Poucos têm ideia do quanto de performance, o quanto de inovação e quanto de gestão de risco são prejudicados por má gestão de conflitos. Agora, sabe-se também que inexistência de conflitos bem geridos empobrece o desempenho.”

- Adaptabilidade/agilidade cognitiva. “Tem tudo a ver com mindset de crescimento e, assim, com a capacidade de desapegar de cada pessoa. É individual, mas organizações influem na velocidade do desapego.”

- Comunicação. “Comunicação é um termo muito inespecífico. Essa é uma habilidade que sempre requer complemento: comunicação escrita, comunicação em contextos difíceis, comunicação de direção com o time, comunicação no desenvolvimento das pessoas...”

- Gestão do tempo. “Importa para ser mais feliz. E para a liderança.”

E, como diz Fochi, as habilidades sempre mudam com o contexto. Veja a seguir comparação dos contextos “empresa” e “ecossistema de negócios”:

## O PESO DAS HABILIDADES - A PERCEPÇÃO QUALI

Em empresas e ecossistemas de negócios, por Marcelo Nóbrega e Bruno Pina

EMPRESA	MARCELO NÓBREGA	BRUNO PINA	ECOSSISTEMA
Adaptabilidade	100	98	Adaptabilidade
Autoconfiança	100	80	Autoconfiança
Autocontrole emocional/ resiliência	100	95	Autocontrole emocional/resiliência
Colaboração e empatia	100	98	Cocriação, colaboração e empatia
		95	Fluência na cadeia de valor
Comunicação	80	95	Comunicação
		100	Networking estratégico
		95	Comunicação multicultural
Criatividade e inovação	100	88	Criatividade e inovação
Curiosidade e aprendizado	100	96	Curiosidade e aprendizado autônomo e contínuo
Disciplina	70	70	Disciplina
Ética	100	97	Ética
Gestão do tempo	70	78	Gestão do tempo
Iniciativa e proatividade	70	95	Iniciativa e proatividade
Liderança e influência	100	100	Liderança e influência
Organização	90	80	Organização
Pensamento analítico/ lógico	80	85	Pensamento analítico/lógico
Pensamento crítico	100	89	Pensamento crítico
Resolução de conflitos	70	94	Resolução de conflitos
Resolução de problemas	100	96	Resolução de problemas
Responsabilidade/ accountability	100	92	Responsabilidade/accountability

## O QUE MOSTRA O MAPEAMENTO QUANTI

Como dissemos, os comportamentos de busca na internet acompanhados pela SQREEM mostram interesses por um grupo de habilidades coligadas mais do que por habilidades isoladas. Assim, quem busca inteligência artificial tende a buscar também letramento em dados, por exemplo, ou busca o guarda-chuva habilidades de economia digital. Veja a seguir o que tem sido mais procurado no Brasil, com os comentários da inteligência artificial da plataforma:

### Habilidades interpessoais e de liderança

Comunicação eficaz, trabalho em equipe e resolução de conflitos são habilidades fundamentais que contribuem para o sucesso em ambientes corporativos e industriais. Organizar eventos regionais e internacionais, como feiras de negócios e conferências temáticas, para conectar profissionais e líderes empresariais. Além disso, desenvolver plataformas digitais que facilitem a troca de informações e oportunidades, incluindo programas de mentoria e grupos de discussão voltados para resolver desafios específicos do mercado.

### Habilidades relativas à sustentabilidade

Empresas e profissionais têm dado prioridade a competências relacionadas à sustentabilidade, como eficiência energética, práticas ecológicas e economia circular, alinhando-se às demandas globais por responsabilidade ambiental. A conexão entre sustentabilidade e crescimento econômico salta aos olhos, demonstrando que esses valores devem coexistir na visão dos usuários da internet. A concordância entre quantitativo e qualitativo aqui é total.

Álvaro Dilli, da SLC, deu um testemunho disso em sua entrevista: “Não tem mais como não pensar em competitividade e sustentabilidade juntos. Na nossa empresa (agro), há regras de ouro a serem seguidas, e entre elas estão as do respeito aos aspectos ambientais. Nós temos reserva legal dentro das fazendas, temos áreas de preservação

permanente, nosso solo não pode ser contaminado etc. Mas hoje isso vale para qualquer empresa. Suponha uma varejista que vá construir um armazém. A preocupação sobre segurança do trabalho, com equipamentos de proteção, com alojamento adequado não vai ser apenas transferida à construtora; ela será um imperativo para a varejista contratante também”.

## Habilidades para a economia digital

Tudo talvez deva começar pela habilidade de aprender. Porque os aprendizados da economia digital ainda são muitos, englobando tanto o interesse de profissionais de diferentes setores em dominar tecnologias avançadas, como automação, inteligência artificial e big data, para se manterem competitivos, como a vontade de adquirir conhecimentos que ajudem a gerenciar (e a se adaptar rapidamente a) transformações organizacionais, superar adversidades e gerenciar o estresse próprio e alheio, eventos muito mais frequentes na economia digital. Ao aprendizado, destacam-se as interações sobre aprendizados em sustentabilidade.

## MAPAS QUANTI POR SEGMENTO DE PÚBLICO

Agora vale a pena um olhar mais aprofundado sobre as habilidades mais buscadas pelos seis segmentos de públicos mais ativos na internet que a SQREEM identificou. É onde vemos em maior detalhe os interesses (o que é mais procurado em interações) e as maiores oportunidades (o que é muito procurado, mas pouco oferecido, gerando um gap). Este segundo caso é chamado pela SQREEM de whitespace.

Nos mapas a seguir, que foram simplificados aqui, o tamanho interesse é representado pelo tamanho dos quadrados, enquanto o espectro entre a saturação e os whitespaces é traduzido em um código de cores. Quanto mais vermelho, mais saturado. Se cinza, as oportunidades de impacto são maiores – médias. Nos macromapas que apresentamos não aparecem quadrados verdes, que são os de



Percebo que o perfil mudou muito ao longo dos anos, uma vez o profissional queria crescer com a empresa, no mesmo ritmo. Hoje em dia o profissional quer crescer independentemente da organização em que está. Se a empresa não oferece os desafios que ele entender serem importantes para seu desenvolvimento, ele sai à procura daquilo que faz mais sentido com o seu propósito”

**Priscila Zanette,**

CEO da Ouro Negro Transportes



maiores oportunidades; neste estudo, a inteligência artificial os localizou em nichos específicos, que citamos nos textos.

### Empregados em setores industriais

Os empregados do setor industrial no Brasil estão cada vez mais conscientes da necessidade de aprimorar suas habilidades técnicas para acompanhar a evolução tecnológica. A automação industrial, a análise de dados e o uso de sistemas digitais são prioridades para esse grupo.

No entanto, há uma carência de programas de treinamento específicos que combinem teoria e prática diretamente aplicáveis às demandas da indústria 4.0. A oferta limitada de certificações acessíveis e direcionadas cria uma lacuna significativa no desenvolvimento profissional. Esses profissionais também buscam programas que promovam uma integração entre habilidades técnicas e interpessoais, essenciais para o ambiente colaborativo das fábricas modernas. Isso destaca a necessidade de iniciativas robustas que atendam às demandas de uma força de trabalho em transformação.

O foco desses profissionais ainda é, em grande parte, técnico, mas observa-se uma crescente valorização de habilidades interpessoais no

setor industrial. Trabalhar em equipe, resolver problemas de maneira colaborativa e comunicar-se de maneira eficaz são competências cada vez mais exigidas. Essas habilidades são fundamentais para melhorar o fluxo de trabalho, integrar tecnologias e garantir a segurança operacional. Muitos empregados sentem dificuldades nesses campos, o que se deve à falta de treinamentos específicos. Investir em programas que combinem habilidades técnicas e interpessoais pode transformar a produtividade e criar equipes mais coesas. As empresas podem se beneficiar ao oferecer treinamentos internos que alinhem essas habilidades aos objetivos organizacionais.

Crescentemente os empregadores têm a expectativa de profissionais com domínios técnicos especializados que venham combinados com a habilidade comportamental da adaptabilidade às inovações. Habilidades como programação, análise de dados, gestão de sistemas industriais e conhecimento em automação são amplamente procuradas no setor industrial, mas a integração homem-máquina é esperada e a capacidade de aprendizado autônomo e contínuo, extremamente valorizada.

Outro ponto é que a sustentabilidade se tornou um pilar fundamental nas estratégias industriais modernas, incentivando os profissionais a adquirir competências como a gestão eficiente de recursos, implementação de processos de economia circular e desenvolvimento de soluções energéticas renováveis. Empresas buscam trabalhadores capacitados para atender às demandas regulatórias e promover iniciativas de responsabilidade ambiental que fortalecem sua reputação no mercado.

As competências interpessoais são cruciais no setor industrial, destacando habilidades como comunicação assertiva, resolução de conflitos e trabalho em equipe, que promovem ambientes colaborativos, alinham metas individuais às organizacionais e fortalecem a liderança empática.

As tendências na economia digital também exigem que os profissionais compreendam conceitos de cibersegurança, sistemas integrados e ferramentas de gestão digital para otimizar operações e aumentar a

eficiência. Além disso, há uma crescente valorização da sustentabilidade digital, que conecta práticas tecnológicas à redução do impacto ambiental causado por estas.

Como whitespaces, destacam-se aqui técnicas comportamentais para esse público, tendências da economia digital, aprendizado em plataformas online, construção verde e conservação de água.



### Líderes empresariais

A pesquisa destaca a busca constante dos líderes empresariais por aprimorar suas competências tanto técnicas quanto comportamentais. Olhando para os interesses de desenvolvimento, esse grupo parece se concentrar particularmente em integrar práticas inovadoras e sustentáveis em seus negócios, refletindo a necessidade de adaptação às tendências globais.

É claro que o desenvolvimento interpessoal é uma prioridade para promover lideranças mais inclusivas e eficazes, visando fortalecer as relações internas e externas nas empresas. Essas competências são vistas como essenciais para criar equipes coesas, melhorar a comunicação e construir confiança no ambiente corporativo. Investimentos em treinamentos que promovam empatia, escuta ativa e gestão de conflitos

têm se tornado estratégias prioritárias para alcançar esses objetivos. Esse grupo entende, ao que tudo indica, que a relação entre as condições de trabalho e o desenvolvimento de competências é percebida por eles como fundamental para criar estratégias de sucesso corporativo.

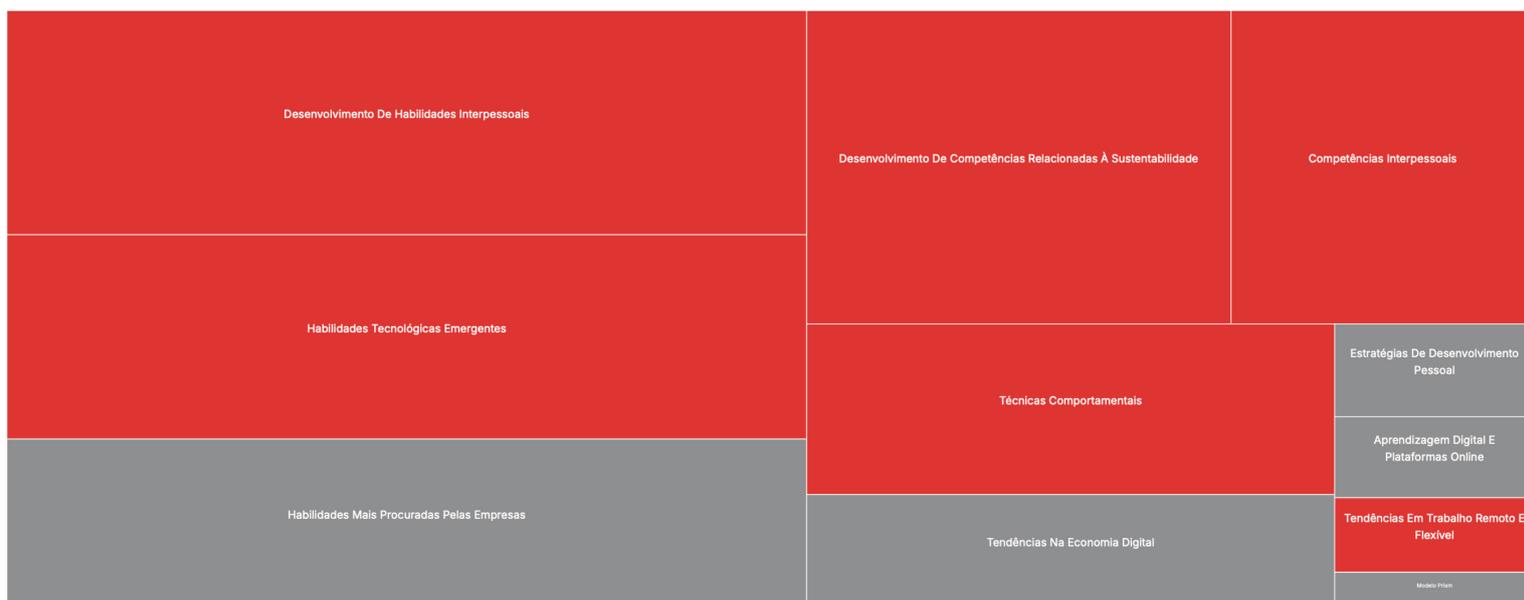
A rápida evolução tecnológica exige que os líderes empresariais estejam atentos às novas ferramentas digitais que impactam seus setores. Habilidades como análise de dados, gestão de plataformas digitais e automação de processos estão entre os principais objetos de interação na internet. Esses líderes buscam continuamente integrar tecnologias emergentes, como inteligência artificial, para ganhar vantagem competitiva. Outros skills demandados incluem metodologias ágeis, essenciais para otimizar processos e implementar inovações.

As habilidades mais procuradas pelas empresas também são as habilidades mais procuradas por esses líderes, como liderança estratégica, gestão de mudanças e tomada de decisão baseada em dados, especialmente valorizadas em cenários de incerteza. Além disso, as empresas buscam líderes que demonstrem habilidades interpessoais robustas, como comunicação eficaz e inteligência emocional, para motivar equipes e fomentar culturas organizacionais positivas.

A capacidade de pensar de maneira crítica e criar soluções sustentáveis também aparece como prioritária, especialmente à medida que as empresas enfrentam pressões por responsabilidade ambiental e social. Esses líderes sabem que são vistos como pilares para a competitividade organizacional e o crescimento sustentável no longo prazo. Entre as competências que buscam estão gestão de recursos sustentáveis, economia circular e integração de métricas ESG (da sigla em inglês ambientais, sociais e de governança).

A habilidade de liderar iniciativas de mudanças culturais dentro das organizações é altamente valorizada, e relacionada com sustentabilidade; líderes com essa competência seriam capazes de identificar oportunidades para inovação sustentável, transformando desafios ambientais em vantagem competitiva e atraindo – ao menos potencialmente – consumidores e investidores conscientes.

Os temas saturados são habilidades interpessoais, tendências de trabalho flexível, negociação, liderança, gestão de projetos, gestão de equipes, análise de dados, marketing digital, desenvolvimento de resiliência, produtividade pessoal. Já os whitespaces estão nas competências interculturais (justamente o que é importante para ecossistemas, como vimos) e no mindset de crescimento principalmente.



### Profissionais focados em adaptabilidade

Este mapa joga luz sobre a atual importância da resiliência e da agilidade cognitiva no contexto corporativo brasileiro, enfatizando como essas competências são fundamentais para o sucesso em ambientes de trabalho dinâmicos.

Considera-se que os profissionais destacados nessas habilidades possuem uma capacidade de adaptação notável diante das mudanças rápidas em curso, sendo capazes de usar essas habilidades para enfrentar desafios tecnológicos e econômicos. Enfatiza-se a relevância de integrar prospecção e inovação nesses cenários, mostrando como as empresas podem alinhar suas estratégias futuras com as demandas atuais. Essas competências, além de promoverem a excelência organizacional, são fundamentais para garantir a competitividade no mercado global.

Esse segmento foca a necessidade de fortalecer as habilidades interpessoais como um complemento à resiliência profissional. Líderes e equipes precisam desenvolver empatia, comunicação eficaz e habilidades de resolução de conflitos para navegar em ambientes de trabalho diversos e complexos. As habilidades interpessoais não apenas aumentam a coesão da equipe, mas também são essenciais para o crescimento individual e organizacional.

Neste grupo igualmente se observa uma crescente demanda pelo domínio de ferramentas tecnológicas emergentes, como automação, análise de dados e inteligência artificial. Há um entendimento de que a adaptação a essas tendências tecnológicas é essencial para manter a relevância em mercados altamente competitivos. Esses profissionais sabem que precisam equilibrar habilidades técnicas-tecnológicas e comportamentais, assegurando que possam integrar novas tecnologias em seus ambientes de trabalho de maneira eficaz e sustentável.

As empresas procuram profissionais que combinem adaptabilidade com habilidades bem práticas como gestão de projetos, pensamento crítico e capacidade de liderar iniciativas de mudança. Este mapa destaca como essas competências são a base para estratégias empresariais bem-sucedidas em tempos de incerteza. Investir no desenvolvimento de tais habilidades pode ajudar as organizações a alcançar objetivos ambiciosos e fomentar culturas de trabalho resilientes.

De novo, o foco em sustentabilidade aparece nas interações como alinhado com a necessidade de as empresas equilibrarem crescimento econômico com responsabilidade social e ambiental. Profissionais que estudarem os princípios de sustentabilidade são, em teoria, os que poderão liderar mudanças que tragam impacto positivo para as comunidades e organizações. Segundo a inteligência artificial da SQREEM, essa é uma área de desenvolvimento crucial.

As habilidades interpessoais destacadas neste grupo envolvem colaboração, liderança e negociação, todas fundamentais para um desempenho eficaz em ambientes corporativos. A capacidade de construir e manter relações sólidas está associada a ambiente colaborativo.

Segundo a IA da SQREEM, estratégias de desenvolvimento pessoal que priorizem o aprendizado contínuo, a autogestão e o crescimento em habilidades comportamentais são cruciais para o sucesso individual e organizacional. A recomendação é uma abordagem proativa de desenvolvimento, alinhando as metas pessoais com as necessidades do mercado. Comércio eletrônico e análise de big data também provocam bastante interesse, bem como resiliência e aprendizado contínuo e adaptativo.

O que aparece menos saturado neste grupo em termos de ofertas são as tendências na economia digital e aprendizagem digital e em plataforma online. Já temas como tendências em trabalho remoto e flexível estão bem saturados.



### Jovens focados em habilidades socioemocionais

Os profissionais jovens no Brasil demonstram um interesse crescente em desenvolver habilidades socioemocionais que complementem suas competências técnicas. Isso tem incluído principalmente habilidades como comunicação assertiva, empatia e gestão emocional, que são essenciais para navegar em ambientes de trabalho colaborativos.

A busca deles é frequentemente motivada pela necessidade de adaptação às dinâmicas modernas do mercado de trabalho, onde a interação eficaz com equipes diversas é uma prioridade. Além disso, esses

profissionais estão atentos ao impacto de suas ações em contextos sociais mais amplos, promovendo iniciativas que conectam competências pessoais ao crescimento organizacional.

O desenvolvimento de habilidades interpessoais emerge como uma grande prioridade; esses jovens querem poder construir conexões pessoais e profissionais mais fortes e duradouras, e atuar em organizações que valorizem culturas inclusivas e colaborativas. Eles investem em programas de treinamento que abordam técnicas de escuta ativa, negociação e resolução de conflitos, por exemplo.

As habilidades socioemocionais que mais atraem a atenção dos empregadores também são as que despertam maior interesse nesse público: incluem a capacidade de liderança, inteligência emocional e trabalho em equipe. A capacidade de se comunicar de maneira clara e persuasiva e, ao mesmo tempo, demonstrar empatia e respeito, é vista por eles como o caminho para a construção de equipes coesas e ambientes de trabalho harmoniosos.

Os jovens profissionais também buscam alinhar suas competências socioemocionais com habilidades tecnológicas emergentes. Embora tenham mais facilidade para tecnologia que gerações anteriores, esses indivíduos sabem que dominar tecnologias inovadoras exige constante atualização e adaptação às tendências tecnológicas. Integrar continuamente competências digitais no currículo é um imperativo para esses jovens, que veem nisso uma oportunidade de se destacar particularmente.

É evidente o interesse por competências relacionadas à sustentabilidade. Esses jovens estão buscando integrar práticas de responsabilidade social e ambiental em suas carreiras, muitas vezes liderando projetos que promovem o impacto sustentável. Esse enfoque está alinhado com as expectativas globais de que os profissionais contribuam para objetivos de longo prazo que beneficiem a sociedade e o meio ambiente.

E as estratégias de desenvolvimento pessoal adotadas por esse segmento? Frequentemente incluem a definição de metas claras, a prática da autorreflexão e a busca por mentorias. Saber aplicar essas

estratégias é vista como um diferencial importante para atingir seus objetivos e se destacar em suas carreiras.

Os whitespaces, com a demanda superior à oferta, ainda são, por incrível que pareça, tendências da economia digital, aprendizado digital mindset de crescimento (o conceito de Carol Dweck) e o quinteto de habilidades que veremos no capítulo 4, o PRISM.



### Profissionais à procura de formação online

Quem busca cursos online em plataformas educacionais foca sobretudo o desenvolvimento de competências técnicas e interpessoais, adaptadas às exigências do mercado global. Essas pessoas valorizam a flexibilidade para conciliar aprendizado com trabalho e vida pessoal, além de buscar certificações reconhecidas, inclusive internacionalmente. O acesso a cursos de alta qualidade e com custos competitivos torna essas plataformas atrativas para diferentes fases de carreira.

Estamos falando de um público lifelong learner, que demonstra compromisso com qualificação constante, essencial para se destacar em um mercado globalizado, e que muitas vezes faz parte de uma equipe multicultural e/ou bem diversa. Para eles, habilidades interpessoais como comunicação eficaz, empatia e liderança colaborativa fortalecem tanto a

produtividade quanto a qualidade dos relacionamentos no trabalho. Gestão estratégica, liderança eficaz e solução criativa de problemas vêm logo em seguida na lista dos interesses. Resiliência, inteligência emocional e pensamento crítico também são procurados, para ajudá-los a enfrentar incertezas e desafios de maneira proativa, e equilibrar seu crescimento profissional com o bem-estar emocional.

Profissionais que especificamente utilizam plataformas internacionais de formação online estão cada vez mais focados em adquirir competências voltadas para a sustentabilidade, como economia circular, gestão de recursos naturais e eficiência energética. Eles valorizam programas que combinam teoria com prática, aplicando os conhecimentos diretamente em contextos corporativos e comunitários. Seu desejo é integrar tecnologia e sustentabilidade para desenvolver soluções inovadoras que promovam impacto positivo no mercado global e atendam às demandas por práticas empresariais responsáveis.

Entre as estratégias desse segmento está a criação de planos de aprendizado contínuo, para que se sintam garantindo o acompanhamento das demandas do mercado e a manutenção da competitividade. Iteração com especialistas globais e a troca de experiências em ambientes digitais são muito bem-vindas – não estamos falando de cursos gravados, mas ao vivo.

Este segmento é um dos menos saturado de todos, com exceção da área de habilidades tecnológicas emergentes. Especificamente, temas como marketing digital, ética profissional e resolução de problemas têm espaço para novas ofertas, dado o tamanho da demanda, assim como construção verde, conservação de água, adaptabilidade, resolução de problemas e resolução/gestão de conflitos, empreendedorismo digital e, bem promissores, legislação ambiental e mindset de crescimento.



## Gestores voltados a inovação e criatividade

Gestores interessados em inovação e criatividade no Brasil se destacam por buscar querer construir em suas empresas soluções disruptivas que transformem o mercado, alinhando aprendizado contínuo às demandas da economia digital.

Eles valorizam a integração de tecnologia e criatividade, utilizando ferramentas como inteligência artificial para otimizar processos. A sustentabilidade e a responsabilidade social são pilares importantes, com práticas inovadoras que promovem eficiência corporativa e objetivos sustentáveis.

Como esses líderes estudam para poder fomentar culturas colaborativas e equipes diversas, eles apreciam particularmente mentores e redes de relacionamento. Por isso, focam bastante o fortalecimento da comunicação e empatia, treinamentos em resolução de conflitos e liderança inclusiva, instrumentos que lhes permitam aumentar a eficácia em contextos dinâmicos.

Esses profissionais priorizam o domínio de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e análise de big data, para se manterem competitivos. Assim, dão muito valor a cursos e certificações que



As principais habilidades comportamentos que vemos as empresas buscando atualmente são: pensamento crítico, adaptabilidade, curiosidade e aprendizado autônomo e contínuo, empatia e colaboração, liderança. E a IA vai potencializar o avanço dos “polímatas digitais”, pessoas que possuem um conhecimento amplo ou habilidades em múltiplas áreas. Polímatas históricos, como Leonardo da Vinci, mas com IA, isso vai a um novo patamar”

**André Souza,**

fundador e CEO da Futuro S/A



abordem tendências tecnológicas e a aplicação prática dessas ferramentas no mundo corporativo. Gostam de explorar formas de integrar tecnologia em processos criativos, otimizando a produtividade.

Há uma ênfase nesse grupo em habilidades como pensamento crítico, capacidade de inovação e gestão de mudanças. Se as empresas estão buscando executivos que demonstrem flexibilidade para adaptar estratégias em tempos de transformação digital, eles querem ser uma opção.

A transformação digital do mercado, que nunca termina, está orientando esses profissionais a aprender estratégias baseadas em dados e automação. Eles estão atentos às transformações da economia digital, incluindo blockchain e novas plataformas de negócios. Buscam compreender como essas tendências impactam a criatividade e a inovação nas operações empresariais.

Como esse público quer estratégias que fortaleçam suas habilidades de liderança em contextos corporativos dinâmicos, isso inclui cursos de liderança, de resolução de problemas complexos, de comunicação, empatia e inteligência emocional. Além disso,

investem em desenvolver práticas criativas como design thinking e brainstorming, e resiliência, com mindfulness e workshops de gestão de estresse.

Nesse segmento também a saturação é muito menor. Apenas o desenvolvimento de habilidades interpessoais aparece em vermelho no mapa abaixo.

No detalhe, são whitespaces cinzentos com conteúdos em resolução de conflitos, gestão de equipes, eficiência energética, construção verde, conservação de água, responsabilidade social empresarial (RSE), resiliência (com uma demanda imensa). E em verde, como grandes oportunidades, surgem mindset de crescimento, design thinking, competências interculturais e, curiosamente (ou não), robótica avançada. Sim, esses brasileiros estão olhando para o futuro e querem saber mais de robôs.



## Capítulo 4

# O QUINTETO MÁGICO - PRISM

**N**a atual escassez de profissionais qualificados em um contexto de competição crescente por talentos, as consultorias de busca de talentos registram uma demanda significativa dos empregadores por pessoas que cheguem prontas para atuar na economia digital. “Ainda que o cargo em questão não necessariamente se relacione com uma área que exija conhecimento profundo sobre esse assunto, essa tem sido uma necessidade constante na maioria dos processos seletivos”, como diz o headhunter Luiz Valente, cofundador e CEO do Talenses Group.

Espera-se que esses profissionais devam ter habilidades que vão muito além do letramento em tecnologia e dados. Para dar apenas dois exemplos, saber contar histórias com dados e liderança colaborativa são habilidades digitais.



O que esses empregadores não estão percebendo, no entanto, é que poderiam transformar o que é escassez em abundância. “Normalmente as empresas buscam no mercado profissionais que entram jogando. Daí contratarem da concorrência, inclusive. Até porque os processos de onboarding são fracos – quando existem”, explica Marcelo Nóbrega, hoje advisor em IA, inovação e tecnologia em RH, mas que já dirigiu departamentos de RH de grandes empresas. Como essa limitada aquisição de talentos poderia ser pivotada? Com investimentos em treinamento e desenvolvimento, que, ao ampliar o leque de contratações, pode dar maior independência e vantagem competitiva para uma empresa.

Se começarem a contratar por potencial futuro, como pregam vários dos grandes pensadores da gestão de pessoas, e se souberem materializar esse potencial por meio de T&D, o acesso a talentos das empresas vai crescer exponencialmente. O desafio é fazer isso de uma maneira economicamente eficiente, é claro, o que quer dizer que a curva de aprendizado não pode ser muito demorada e o custo precisa ficar sob controle. Mas a pesquisa MIT SMR/SQREEM nos diz que é possível.

No próximo capítulo, compartilharemos os novos segredos para essa capacitação mais eficaz – advogamos neste paper que o desenvolvimento de habilidades deve buscar ser eficaz muito mais do que eficiente –, mas



Competências deveriam ser prioridade inclusive na contratação – e avaliando potencial futuro em vez de olhar para o passado. Mas raramente as empresas fazem isso; a pressão do curto prazo se sobrepõe desde o início”

**Marcelo Nóbrega,**

advisor em IA, inovação e tecnologia em RH;  
investidor e conselheiro de HRtechs;  
conselheiro de executivos





Para empresas que constroem ecossistemas, ajudar novos contratados a desenvolver habilidades é crucial, e as competências como empatia, colaboração e adaptabilidade são fundamentais para integrar diferentes atores e criar valor coletivo"

**Bruno Pina,**  
fundador e CEO da Synapse,  
especialista em ecossistemas



aqui vamos abordar um ponto pacífico: é uma ótima decisão concentrar-se em um pequeno grupo de habilidades que possa ser desenvolvido e escalado a muita gente, que crie redundâncias suficientes para a organização ter mais resiliência em intempéries de mercado (se sair uma pessoa, outra é capaz de fazer a mesma coisa) e que cause grande impacto sobre os resultados.

Segundo Valente, do Talenses Group, aparentemente as empresas entenderam o recado de que um pequeno conjunto de habilidades pesa desproporcionalmente, já que quase todas procuram contratar pessoas portadoras de atributos parecidos: as habilidades digitais, já citadas, e também comunicação, adaptabilidade/flexibilidade, resolução de problemas e capacidade de antecipar tendências. Mas ainda a maioria quer profissionais que cheguem prontos. A boa notícia é que algumas estão migrando para contratar profissionais imaturos e formá-los em casa.

Como diz o headhunter, “em vez de gastar muito tempo, energia e recursos procurando ‘uma agulha no palheiro’ em um contexto de muita demanda e pouca oferta, algumas empresas já estão passando a contratar ‘na base’ e dar mais atenção a mecanismos internos para desenvolver esses profissionais”.

Agora, será que essas empresas realmente entenderam quais são habilidades superpoderosas e por que o são?

Se você está bem lembrado, este paper partiu da hipótese de que cinco habilidades apontadas em uma pesquisa de Martin Seligman e Gabriella Rosen Kellerman eram superpoderosas em nível global. (Na verdade, são conjuntos de habilidades.) E isso tem uma razão de ser muito clara: essas cinco habilidades são, ao mesmo tempo, impulsionadoras à prosperidade dos negócios e à prosperidade das pessoas.

## O PRISM

## ACHADOS DE SELIGMAN E KELLERMAN

<b>P de prospecção</b>	A capacidade de imaginar futuros possíveis e a habilidade de nos anteciparmos à mudança.
<b>R de resiliência e agilidade cognitiva</b>	Base da prosperidade por meio da mudança.
<b>I de inovação e criatividade</b>	Um dom exclusivamente humano, novamente em destaque no ambiente, depois do declínio da linha de montagem.
<b>S de socialização</b>	A capacidade de se relacionar rápido para construir apoio social a fim de crescer, que passa por construir confiança para superar as diferenças e alcançar a conexão de que precisamos para o crescimento.
<b>M de motivação e significado</b>	O que nos impulsiona para a frente.

É o espírito do tempo; as pessoas querem, cada vez mais, relações ganha-ganha com seus empregadores. E por que essas habilidades contribuem para a prosperidade pessoal? Porque permitem que os funcionários sejam top performer com saúde física e mental e tempo para si. O fato é que, coletados e analisados os dados quantitativos e qualitativos, consideramos a hipótese confirmada no contexto brasileiro também.

## O QUE A PESQUISA QUANTI EVIDENCIOU

As principais conclusões da inteligência artificial da SQREEM revelaram um grau de coincidência tão alto com a pesquisa de Seligman e Kellerman que é impossível não enxergar uma relação de causalidade nessa “coincidência”. Ao que tudo indica, a associação do fator “prosperidade pessoal” com essas habilidades vem sendo feita – ainda que intuitiva e/ou inconscientemente. É o espírito do tempo.

### O PRISM

### ACHADOS DE MIT SMR/SQREEM

<b>P de prospecção</b>	<p>As pessoas buscam aprender sobre conexão entre sustentabilidade e competitividade. Em outras palavras, empresas e gestores que priorizam competências relacionadas à sustentabilidade são percebidos como conseguindo alinhar práticas responsáveis com crescimento econômico futuro, demonstrando que esses valores podem coexistir.</p>
<b>R de resiliência e agilidade cognitiva</b>	<p>As pessoas querem desenvolver resiliência e adaptação à mudança. Ou seja, os profissionais estão cada vez mais focados em desenvolver habilidades que os ajudem a superar adversidades, gerenciar estresse e se adaptar rapidamente a transformações organizacionais. Dominar tecnologias avançadas, como automação, inteligência artificial e big data, e valorizar o aprendizado contínuo têm a ver com isso.</p>
<b>I de inovação e criatividade</b>	<p>Integração de inovação e criatividade é um dos pontos mais importantes das interações acompanhadas. Significa que executivos e líderes empresariais estão investindo na construção de culturas corporativas que promovam a inovação e incentivem soluções disruptivas para desafios estratégicos.</p>
<b>S de socialização</b>	<p>A relevância das competências interpessoais é um dos maiores destaques do levantamento. Isso envolve comunicação eficaz, trabalho em equipe e resolução de conflitos; e são habilidades fundamentais que contribuem para o sucesso em ambientes corporativos e industriais.</p>
<b>M de motivação e significado</b>	<p>A sustentabilidade é uma das maiores criadoras de sentido e é vista na prioridade dada a cursos sobre eficiência energética, práticas ecológicas e economia circular etc. E a evolução pessoal, por meio do aprendizado, do reconhecimento/certificações e da participação em redes profissionais, também contribui com esse sentimento.</p>

## O QUE A PESQUISA QUALI MOSTROU

Como disse a consultora especializada em recursos humanos Silvia Rocha na entrevista que nos concedeu, o modelo PRISM é bastante alinhado com as demandas de mercado atuais, onde a adaptabilidade e o aprendizado contínuo são indispensáveis para o sucesso do negócio e para o sucesso também de cada colaborador. “Não apenas o PRISM reflete as habilidades necessárias para enfrentar as incertezas e as transformações do século 21, como integra a prosperidade pessoal e empresarial como pilares complementares”, diz ela.

Na visão de Rocha, “o caminho realmente é abordar habilidades que são fundamentais para enfrentar este mundo em que vivemos, onde impera a transformação rápida – o PRISM diz respeito diretamente aos desafios que temos enfrentado na gestão das pessoas”.

Juliana Fochi, gerente-geral de RH da Toyota no Brasil, e que passou por grandes empresas como AkzoNobel, Coca-Cola Femsa e Accenture, vê que o conceito reúne duas grandes vantagens: ser de simples compreensão e ser amplo o bastante para aplicação. “Para muito além de treinamentos conceituais sobre essas coisas, essas habilidades são superboas.”

O desafio gira em torno de como colocar isso de modo que as pessoas percebam isso como um ferramental, ou uma prática para que elas tenham mais prosperidade e também contribuam com a empresa, diz a executiva. E o melhor de tudo, segundo ela, é que já tem muita coisa acontecendo que vai ao encontro do PRISM – um exemplo trivial é a ascensão do storytelling, que ajuda justamente na prospecção de futuros; outro são as conversas ESG relacionadas com motivação e significado.

“Nós, na Toyota, vemos significado também no nosso ecossistema de parceiros. Por exemplo, temos a Academia Toyota, que treina muitos dos nossos clientes, distribuidores e concessionários. O sistema todo fica mais inteligente quando compartilhamos esses conceitos com todos eles”, diz Fochi.



O conceito PRISM reúne duas grandes vantagens: ser de simples compreensão e ser amplo o bastante para aplicação. Para muito além de treinamentos conceituais sobre essas coisas, essas habilidades são superbóas"

**Juliana Fochi,**

gerente-geral de RH da Toyota no Brasil



O único senão de Fochi para o PRISM é o fato de ser um conceito pronto. “Estamos muito habituados ainda a ter mais uma mentalidade de buscar e trazer pronto, ou de fazer um treinamento mágico criado por outras pessoas, quando seria melhor pensar no que é começar a nutrir uma força de trabalho, e esperar dois, três, cinco anos.”

Seria interessante, na visão dela, unir uma ideia tão poderosa como o PRISM com o processo de cocriação de um plano de desenvolvimento, para envolver as pessoas na nutrição da capacitação em habilidades. “Pode ser que as coisas se conversem. Falo de discussões do tipo: quais são as suas três principais responsabilidades para esse ano? E como é que você se sente em relação a elas?”

Como explica Fochi, conversas assim permitem que gestor e colaborador tenham uma conversa boa, que, de um lado, ajudará o colaborador a perceber o que ele sabe e o que precisa desenvolver, e ainda onde precisa de apoio, e, de outro, fará o gestor perceber se eventualmente há uma má distribuição de desafios.

Mas dá para impulsionar o aprendizado das habilidades PRISM com velocidade, a ponto de escalá-las entre as pessoas da organização? “Acho que tem que ser algo bastante experiencial. Promover simulações, jogos corporativos, projetos mais práticos, mão na massa mesmo. E com personalização, que acabará sendo uma forma de construção de redes e comunidades de aprendizagem”, responde Silvia Rocha.

## DESTAQUES DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Entrevistado...	...e o que ele(a) diz sobre habilidades PRISM
<b>Álvaro Dilli,</b> SLC Agrícola S/A e Land Co S/A	Não sei se fica restrito só a esse acrônimo, mas o PRISM é realmente uma base muito boa para a necessidade de desenvolvimento comportamental hoje; nós na SLC capacitamos muito nessa linha. Quando falo de capacidade de prospectar, estou falando de visão estratégica; socialização não deixa de ser um trabalho colaborativo, ter mais networking, derrubar silos.
<b>Bruno Pina,</b> especialista em ecossistemas	O PRISM, parece bem interessante para relações ganha-ganha em ecossistemas. Muitas empresas que constroem ecossistemas já reconhecem que a prosperidade das pessoas é essencial para manter redes fortes e sustentáveis, e o PRISM embute essa ideia.
<b>Carla Fava,</b> Talenses Group	Parte das habilidades que fazem parte do PRISM me parecem estar conectadas a um jeito do brasileiro, principalmente quando pensamos em resiliência e socialização. Já as outras habilidades vêm em um cenário de extrema transformação. Cabe a todos nós – profissionais, líderes e RHs – ter criatividade para revisar já os antigos modelos de capacitação e não esperar que chegue o melhor momento para dar real foco ao desenvolvimento das pessoas, com PRISM ou com outras habilidades. Pode ser que nunca chegue o melhor momento em um ambiente tão complexo como o mercado brasileiro, quase sempre em modo sobrevivência.
<b>Ilcilene Paes,</b> Porto Itapoá	Se tratamos as pessoas como adultas, proporcionamos a elas desenvolvimento suficiente para que possam dar conta de sua atuação profissional e em outros papéis. E isso passa por estabelecer, de fato, capacidade de prospecção, resiliência, agilidade cognitiva, inovação, criatividade, socialização, capacidade de se motivar, de dar significado às coisas. É um caminho desafiador, mas o estamos buscando no Porto Itapoá.
<b>Juliana Focchi,</b> Toyota	Adorei inovação e criatividade. E não é método Disney, mas cuidar do ambiente e remover barreira de medo, de punição. Eu acho que o RH ajuda a desenvolver esse tipo de habilidade na organização para muito além de treinamento e desenvolvimento; na gestão de desempenho, por exemplo.
<b>Priscila Mendes,</b> Bayer Latam	Prospecção de futuro é cada vez mais fundamental. Em termos de resiliência e agilidade cognitiva, temos que ter mais controle emocional mesmo – e é importante um ambiente em que as pessoas possam errar e aprender para poder crescer. De inovação e criatividade, nem se fala, são fundamentais. Em socialização, eu entendo que se relacionar com facilidade e construir apoio talvez seja um pouco mais difícil para algumas pessoas do que para outras. Em motivação e significado, me concentro no significado, que é ver valor no que eu estou fazendo.

**Priscila Zanette,**  
Ouro Negro  
Transportes

Se conseguirmos essa conexão da prosperidade do profissional [por meio do PRISM] com a da empresa será perfeito. Mas atualmente algumas das habilidades PRISM estão escassas no mercado. Talvez sejam mais construídas na educação infantil, na base do desenvolvimento do ser humano. É um desafio.

**Silvana Machado,**  
Bradesco

O PRISM faz sentido. A única coisa que destaco é que acho difícil achar alguém com todas essas habilidades. É ser tipo super-homem ou supermulher. Mas um time, sim, pode conseguir reunir todas elas. No Bradesco, temos dois níveis de liderança, o que chamo de G11 (CEO e os dez diretores) e o G20 (um grupo expandido com outros nove líderes). Olhando-os, acredito que ambos somam as habilidades do PRISM. Eles se completam.

**Silvia Rocha,**  
Especialista em  
desenvolvimento

Alguns pontos do PRISM representam um desafio maior, como “motivação e significado”, que têm a ver com o que nos move para frente. Atualmente as pessoas estão questionando muito o que chamamos de transformação invisível do trabalho. Elas não vêm enxergando necessariamente que o trabalho seja algo que nos impulse para frente. Então, o grande desafio é voltar a gerar motivação nessas pessoas. E se “inovação e criatividade” são habilidades que podemos adquirir, “socialização” é algo que dificilmente se desenvolve. Resiliência é muito importante, mas agilidade cognitiva nem todo mundo vai ter – um exemplo, talvez, sejam as pessoas com comportamentos neurodivergentes.

**Tatiana Rumiato,**  
Integrada  
Cooperativa  
Agroindustrial

Somos um ecossistema e, para nós, o plano de carreira e o desenvolvimento dependem da iniciativa e do interesse de cada um dos nossos 2,1 mil colaboradores [se o PRISM se encaixar nisso, muito bem]. Agora, às vezes preciso de competências específicas, e vou buscar lá fora. O que tem acontecido nos últimos meses é que não consigo ninguém no mercado na competência que eu quero, do jeito que eu quero, no tempo que eu preciso. E aí temos de atrair as pessoas internas para desenvolvê-las nessa função.

**Thaís Loureiro,**  
Suzano

Concordo com os aspectos citados no PRISM para o mundo de hoje. Temos que olhar a aprendizagem e o desenvolvimento dentro do contexto atual. Trata-se sempre de algo contextual – um fluxo e não uma estocagem. O que quero dizer com isso é que, cinco anos atrás, talvez o acrônimo fosse outro, porque as características de maior impacto eram outras. Mas agora são essas mesmo as fundamentais.

**Viviane Mansi,**  
Diageo

O acrônimo PRISM é muito valioso. Mas, para ele aumentar a chance de treinamento e desenvolvimento darem certo, precisamos passar a fazer menos coisas nas empresas, voltando a respirar e a olhar o entorno. Isso vale inclusive para o C-level que muitas vezes acha que sabe tudo e se desenvolve menos.

Segundo ela, não se pode limitar a capacitação em PRISM a, digamos, um workshop; para que tenha efeito mesmo, o programa de capacitação tem de ser contínuo e constante, e os conceitos devem estar inseridos em todos os projetos do RH, seja na atração dos talentos, no processo de recrutamento, nos demais programas de treinamento e trilhas, na avaliação de desempenho.

“Aí, sim, vamos conseguir promover mudanças importantes dentro dos programas de retenção de talentos, por exemplo”, afirma Rocha. É desejável que o quinteto mágico de habilidades, como começamos a chamá-lo, tenha alinhamento com o conselho e a alta gestão. E pode inclusive integrar os valores corporativos e permear a cultura da organização – no mínimo, a cultura do RH.

Tudo isso é um desafio, para a consultora. Isso porque nem todas as habilidades são fáceis de desenvolver – por exemplo, a socialização para muitos, inclusive os membros da geração Z – e porque, como a Rocha acredita, muitas empresas ainda não estão conscientes dessa poderosa síntese de habilidades ou do conceito de incorporar a prosperidade pessoal dos funcionários à conversa.

Silvana Machado, do Bradesco, também se debruça sobre a melhor maneira de proporcionar o aprendizado das habilidades PRISM na organização. “Eu acredito que a gente tem que se complementar. Quando cheguei no Bradesco tive carta branca do CEO para formar um time



As habilidades PRISM fazem todo o sentido, mas eu enfatizo a socialização, adicionando o aspecto de inteligência de rede e a importância da colaboração mútua. E um ponto de atenção: a geração Z tem muita dificuldade em socializar”

**Luiz Valente,**  
headhunter, cofundador e CEO do Talenses Group



– antes o RH de 670 pessoas era liderado somente por dois superintendentes, e não tinha diretores.”

Ela conta que nunca tinha liderado um RH tão grande e, sendo uma pessoa de negócios, resolveu manter os dois superintendentes e contratar pessoas do mercado para complementá-la e que sabiam até mais do que ela sobre várias áreas. “Eu acredito que muita gente aprende através das pessoas, como eu aprendo”, explicou ela durante a entrevista. Isso inclui pares, experts, consultorias, buscar referências locais e internacionais.

Como resume Machado, aprender – qualquer coisa e certamente as habilidades PRISM – envolve outras pessoas, toma tempo, dá trabalho e tem de ser algo contínuo. “Quando fui headhunter, muitas pessoas me falavam na entrevista que já tinham vivenciado tudo e não havia mais nada para aprender. É o oposto do que eu acredito: as pessoas têm que continuar aprendendo a vida toda e se questionando todo dia.”

Por fim, Bruno Pina, especialista em ecossistemas de negócios, elencou habilidades que complementam perfeitamente a proposta PRISM, no contexto de ecossistemas:

- (1) networking estratégico, que é fundamental para reinventar a forma que as empresas fazem parcerias e conectam os players corretos, e que conversa com socialização;
- (2) capacidade de cocriação, essencial para desenvolver soluções inovadoras em conjunto com outros não só dentro da organização, mas também fora, com os parceiros do mercado, relacionada com inovação e criatividade;
- (3) comunicação multicultural, que permite que a empresa tenha melhor interação com outras empresas em redes globais; e
- (4) mentalidade na cadeia de valor, que ajuda a empresa a se reconhecer dentro de uma cadeia de valor do setor além de buscar um alinhamento entre as estratégias, focando no impacto em todo o sistema/setor – as duas últimas também encaixadas no conceito guarda-chuva da socialização, muito significativo em um ecossistema.

## Capítulo 5

# NOVOS SEGREDOS PARA O ENGAJAMENTO

Como diz o futurista de RH André Souza, da consultoria Futuro S/A, embora tanto as habilidades técnicas quanto as comportamentais sejam importantes para o sucesso dos profissionais em uma empresa, o que definitivamente tem feito a diferença nessa era de tantas mudanças são as habilidades comportamentais. E é fácil de entender, segundo ele: os elementos comportamentais são um dos pontos nevrálgicos para o sucesso de projetos de transformação.

O contexto do desenvolvimento de habilidades está sendo impactado por três tendências, na análise de Souza:





Nos treinamentos, precisamos de algo parecido com a escolha de matérias optativas na faculdade, para o colaborador escolher o que lhe convém – ainda que outras sejam de conteúdo obrigatório"

**Carla Fava,**

diretora-associada de RH, marketing e comunicação do Instituto Talenses Group



**1 Mudanças rápidas no mercado.** A capacidade de aprender rapidamente, antecipar-se e adaptar-se é algo altamente valioso para organizações que desejam se manter e se destacar em seus mercados.

**2 Automação e IA.** Já vemos muitas tarefas técnicas sendo automatizadas, o que aumenta a demanda por habilidades humanas únicas, como criatividade e empatia.

**3 Cultura organizacional.** As empresas percebem cada vez mais que produtos e estratégias podem ser copiados, mas que a forma de uma empresa atuar dificilmente consegue ser replicada. No final das contas, cultura nada mais é do que comportamentos em escala que são valorizados, praticados e reconhecidos em uma organização. E se cultura é um diferencial, as habilidades comportamentais passam a também ser valiosas para qualquer empresa.

Tudo isso faz com que habilidades sejam um tema em alta. Um dos principais desafios para as empresas, no entanto, é que desenvolver novos comportamentos é algo bem mais complexo (e potencialmente mais custoso) do que desenvolver uma habilidade técnica.

Enquanto habilidades técnicas têm a ver com aprender O QUE fazer, habilidades comportamentais requerem forte conexão entre:

- COMO fazer (que precisa estar bem alinhado à cultura da empresa, porque “pensamento crítico” na Apple pode ser diferente do que é na Vale ou na WEG, por exemplo).
- QUANDO fazer (elementos mais situacionais onde aquele comportamento é demandado).
- POR QUE fazer (qual o racional para fazê-lo e qual o impacto que essa habilidade vai gerar no curto, médio e longo prazo – tanto para o indivíduo quanto para a organização).

Entendendo o tamanho do desafio de desenvolver habilidades comportamentais na economia digital do século 21, e depois de tudo que descobrimos até aqui, vamos compartilhar os principais segredos de sucesso do T&D, segredos esses que tanto a inteligência humana (das entrevistas em profundidade) como a inteligência artificial (da plataforma SQREEM sobre dados de interações na internet) nos proporcionaram.

(No capítulo seguinte, você encontra recomendações de MIT SMR e SQREEM, não da pesquisa; podem ter sobreposições com o dito aqui.)



Mais do que individualizar o desenvolvimento de habilidades, temos que individualizar as pessoas. Mais do que atuar como agente de transformação da organização, nós também temos de transformar o ecossistema. Não atuamos mais só para dentro da organização, mas para fora também"

**Ilcilene F. de Oliveira Paes,**  
gerente de gestão e desenvolvimento  
de pessoas no Porto Itapoá



## OS SEGREDOS DA INTELIGÊNCIA HUMANA

**1 FOCO NAS PROSPERIDADES.** O depoimento de Tatiana Rumiato vindo da realidade de uma cooperativa tem muitos insights sobre isso, porque lá as duas prosperidades, do negócio e do funcionário, andam juntas. “Não temos como prática imposições top-down para muitas coisas. Damos a liberdade, oferecemos opções de plano de desenvolvimento, oportunidades de carreira, e cada um escolhe o seu, dizendo o quanto quer investir nisso [em termos de tempo, energia etc.]. O que normalmente decidimos no modo top-down são requisitos para determinadas funções que desempenha ou tem a ver com exigências legais.”

Como diz Tatiana, hoje a prosperidade oferecida aos funcionários se traduz em promoções, novas responsabilidades e aumento salarial. “Nós ainda não temos aqui a prosperidade do colaborador vinculado ao resultado da empresa, que seria quanto mais resultado é gerado para a cooperativa, mais remuneração variável você consegue ter. Estamos tentando expandir essa prática, mas ainda numa visão bem tímida.”

**2 PRATIQUE A ESCUTA ATIVA.** É Álvaro Dilli, da SLC, quem explica: “Todos nós temos que atender as competências do negócio para a empresa poder prosperar: temos nove competências organizacionais que buscamos desenvolver em todas as pessoas. Já treinamentos diversos, mais individualizados, vêm da escuta ativa do RH, junto às equipes, das pesquisas de clima organizacional, do GPTW que nos orienta a partir do nível de satisfação dos colaboradores”. Carla Fava, do Talenses Group, sugere que os treinamentos sejam tratados como disciplinas obrigatórias e optativas da faculdade, para que tanto empresa como colaborador tenham voz.

**3 ABRINDO A JANELA DE OPORTUNIDADE.** “Vejo que é um desafio enorme das empresas em encontrar o melhor momento para dar foco ao desenvolvimento das pessoas. Mas a verdade é que o melhor



Começamos a discutir se as pessoas topam ou não se desenvolver pela empresa em uma responsabilidade compartilhada sobre como ambos veem carreira, crescimento e o valor do colaborador. É o modelo de coparticipação, inclusive financeiro.”

**Juliana Fochi,**  
gerente-geral de RH na Toyota do Brasil



momento pode ser que nunca chegue e, enquanto isso, o mercado se transforma e as pessoas passam a ter necessidades diferentes. Cabe a todos nós – profissionais, líderes e RHs – ter criatividade para rever os antigos modelos de capacitação”, diz Carla Fava, líder de RH do Talenses Group.

**4 APRENDAMOS DE TUDO.** “Aqui na SLC dizemos que a pessoa precisa de uma carreira em diamante: para chegar a cuidar da área de suprimentos e produção, por exemplo, vai ter que aprender outras áreas de conhecimento antes. Não é só o pescoço mais comprido da ambição que vai resolver o problema daquela área”, conta Álvaro Dilli. Isso funciona muito bem, segundo ele, porque esse processo deixa claro para o funcionário o que precisa desenvolver, e faz com que veja valor em fazer carreira na empresa.

“Nas pesquisas de clima, o ponto forte da SLC é carreira”, diz o executivo. Ele conta ainda que há uma matriz de talentos e que, para cada posição nessa matriz, já há treinamentos definidos, a fim de que o profissional saiba como continuar progredindo e ficar pronto para assumir novas posições. “Hoje, em torno de 78% da nossa liderança vêm dessa trilha de sucessão.” Observação: isso combina com o conceito de polímatas digitais do futurista André Souza. Polímatas são pessoas que possuem um conhecimento amplo ou habilidades em múltiplas áreas.



# POR QUE A PERSONALIZAÇÃO É ESSENCIAL?

por Silvia Rocha

## 1 Motivação individual:

- As pessoas se envolvem mais quando enxergam valor pessoal no que estão aprendendo. Se o conteúdo não for relevante para suas ambições ou desafios diários, o engajamento será baixo.
- **Exemplo:** Um colaborador que deseja desenvolver habilidades de liderança ficará desmotivado ao participar de um curso técnico que não se conecta com seus objetivos.

## 2 Necessidades organizacionais estratégicas:

- Para que o aprendizado tenha impacto no negócio, ele precisa estar alinhado às competências-chave necessárias para alcançar os objetivos da empresa.
- **Exemplo:** Se a empresa está passando por uma transformação digital, é necessário que capacite suas equipes em tecnologias específicas e mentalidade ágil.

## 3 Timing adequado:

- O aprendizado só é eficaz quando oferecido no momento certo. Treinar uma habilidade muito antes ou muito depois da necessidade prática reduz o impacto.
- **Exemplo:** Um treinamento de gestão de mudanças será mais útil antes de uma grande reestruturação do que depois que os problemas já emergiram.

## Os desafios da personalização no aprendizado

### 1 Identificar o que cada colaborador precisa:

- Isso exige o uso de ferramentas como avaliações de competências, feedbacks regulares e conversas estruturadas de desenvolvimento.
- **Solução:** Investir em People Analytics para mapear gaps de habilidades e interesses individuais.

### 2 Balancear interesses pessoais e organizacionais:

- Nem sempre o que o colaborador quer aprender coincide com o que a empresa precisa. O RH tem que criar programas que mostrem como as duas coisas podem se conectar.
- **Solução:** Demonstrar aos colaboradores como o aprendizado exigido pela empresa também beneficia suas carreiras.

### 3 Criar experiências de aprendizado flexíveis e escaláveis:

- Cada pessoa aprende de forma diferente, o que exige uma oferta diversificada, como cursos online, workshops, mentorias e treinamentos on-the-job.
- **Solução:** Plataformas de aprendizado personalizáveis (como LMS com trilhas de aprendizado adaptativas).

### 4 Medir o impacto e ajustar continuamente:

- Sem dados sobre o impacto do aprendizado, é difícil melhorar o engajamento e a relevância.
- **Solução:** Monitorar resultados individuais e organizacionais para refinar programas e estratégias.

Engajar colaboradores no aprendizado requer uma abordagem estratégica e personalizada, que equilibre as ambições dos indivíduos com as prioridades da organização. O desafio é grande, mas as empresas que conseguem acertar nesse "match" colhem benefícios como maior engajamento, retenção de talentos e impacto positivo nos resultados do negócio.

“Polímatas históricos, como Leonardo da Vinci, eram conhecidos por sua capacidade de integrar conhecimentos de diferentes campos para resolver problemas complexos ou criar inovações. Mas a inteligência artificial irá elevar esse conceito a um novo patamar.”

## 5 O MANTRA DE PERSEGUIR A EFETIVIDADE EM CUSTO.

“O RH nunca foi percebido como uma área que de fato aporta com dados, com estratégia, com informações concretas. Muito frequentemente os gestores de RH têm experiência de processo, de gestão de crise, de retenção, mas não de dados e estratégias. Então, existe para o RH, em geral, o desafio de como construir uma organização em gestão de pessoas que seja cost-effective, que gaste mais em desenvolvimento do que em retenção no final das contas?” A pergunta é de Juliana Fochi, da Toyota – uma pergunta e um segredo.

## 6 MUDANDO O MINDSET – E O PATAMAR DA DISCUSSÃO.

Existe uma mudança de mentalidade em curso na área de recursos humanos e em toda a organização, e ela diz respeito a fazer um combinado do que a empresa quer com o que o funcionário quer. Assim



É natural que a prosperidade pessoal entre no radar. Quando o colaborador prospera, a empresa prospera, num ciclo. Mas temos um caminho ainda para percorrer. Eu acredito que vai acontecer, vejo até como inevitável. Acho que o momento que a gente está vivendo não dá mais para retroceder”

**Priscila Mendes,**  
diretora de remuneração total  
na América Latina da Bayer





Prosperidade é uma relação de troca. Quando as pessoas crescem, os nossos negócios crescem; quando os nossos negócios crescem, as nossas pessoas querem crescer também. É um fluxo natural"

**Thaís Loureiro,**

gerente-executiva de RH, global talent management, leadership development & culture, na Suzano



como na indústria da mídia o que era decisão de mão única de uma emissora de TV virou mão dupla com o espectador também decidindo sobre o conteúdo, graças à internet, no treinamento e desenvolvimento, o que era decisão de mão única do empregador está virando um processo decisório de mão dupla com participação do colaborador.

Quem afirma isso é Priscila Mendes, da Bayer, para colocar uma questão: como fazer esse match? Como identificar a melhor pessoa para adquirir determinado conhecimento, porque essa pessoa quer e vê valor naquilo? “Isso é fundamental porque, para que as pessoas possam prosperar, elas precisam estar bem com o que estão fazendo. Passa um pouco pela questão de bem-estar. Inclusive tem um componente de quanto mais você usa a sua capacidade criativa, sua capacidade de inovação, mais dopamina e outros hormônios são liberados. São hormônios relacionados a produtividade, capacidades intelectual e criativa.”

O mindset do funcionário tem de mudar, ser mais “skin in the game”, dividir o risco e a responsabilidade pelas decisões. “Eu já vi modelos de coparticipação de 30%, de 20%, de 10%, mas o fato de a pessoa tomar o compromisso de escolher um curso, colocar todas as informações e saber que aquilo vai ter uma parte dela todos os dias, muda o jogo, mesmo que seja um valor simbólico”, diz Juliana Fochi, da Toyota.

E o mindset dos gestores e empregadores também precisa mudar, segundo ela. “Por exemplo, faz uns 30 anos que os jovens não se

comprometem nem se interessam pelos negócios, e que são ingratos; isso, na verdade, tem muito mais a ver com o desejo do jovem de uma prosperidade um pouco mais conjunta, que é o que precisa acontecer. O desafio é nosso de encontrar um caminho de prosperidade conjunta, e o ESG é muito sobre isso.” São mindsets fixos, não de crescimento.

**7 SUPERAÇÃO DO TAYLORISMO.** Não se trata de mindset, mas quase. O modelo de gestão de treinamento e desenvolvimento atual remonta ao início do século 20, quando foi concebido por Frederick Taylor. Então é bastante desafiador fazer desenvolvimento de habilidades, não só porque as pessoas precisam ter interesse em fazê-lo como a organização trata a pessoa de maneira mecanicista.

“Quando a organização quer fazer o desenvolvimento efetivamente, ela vai atuar em autoconhecimento, porque o autoconhecimento estabelece a abertura das pessoas ao desenvolvimento. Assim: quanto mais eu me conheço, mais eu entendo meu potencial, meu funcionamento, e mais eu me abro para processos de aprendizado”, diz Ilcilene Paes, do Porto Itapoá.



Quem não entendeu que habilidades comportamentais são o combustível da liderança e da inovação está atrasado – e está ficando mais irrelevante a cada dia. O que importa, no fim, é simples: saber conectar, orquestrar, ouvir, criar. A tecnologia está aqui para nos forçar a aprender a ser humanos e para tirar de cena os que insistem em 'comandar e controlar'”

**Bob Wollheim,**  
vice-presidente e partner da CI&T





A transição para a capacitação da era da IA não será fácil. Sairão na frente os profissionais que tiverem a coragem de abrir a mente para o novo mundo que está surgindo"

**André Souza,**

futurista do RH, fundador e CEO da Futuro S/A



“Em vez de só pensar em processos e sistemas de remuneração, de meta, de avaliação, eu quero colocar as pessoas no centro; sempre questiono se estou fazendo isso de fato.”

Outra maneira de superar o taylorismo é fazer experimentos para buscar gerar inovações. Algumas das empresas de nossos entrevistados estão conduzindo experimentos no momento.

**8 ABRACE O ECOSISTEMA DA FORÇA DE TRABALHO.** As empresas brasileiras trabalham cada vez mais com funcionários terceirizados, certo? Sim. Mas o RH não tem contato algum com eles; são os departamentos de compras que conduzem o relacionamento. No entanto, em muitos casos, eles trabalham com as mesmas premissas que os funcionários contratados. Quantas das interações de internet acompanhadas pela SQREEM não terão vindo de terceirizados e empregados temporários? Não há como saber.

Uma tendência emergente na gestão de empresas global é que o RH comece a aplicar suas políticas com a força de trabalho ampliado, o chamado ecossistema de força de trabalho. Isso significa desde levar um letramento básico em temas, como diversidade, equidade e inclusão (DEI) com essas pessoas até desenvolvê-las em habilidades comportamentais. Esses novos ares não apenas tendem a ajudar o RH a se modernizar, e ir logo para o futuro, como também parecem ser uma tendência hegemônica no mundo do trabalho da era da inteligência artificial.

**EXPERIMENTOS PARA INOVAR EM T&D**

- T&D + desempenho**

Bradesco estuda condicionar o poder de escolher cursos, sobretudo presenciais, à avaliação de desempenho.
- Coparticipação**

Toyota testa o modelo de coparticipação em T&D; pode ser uma taxa simbólica, só para engajar as pessoas.
- Talent flow ou carreira em diamante**

Os colaboradores de SLC e Bayer fluem pela organização aprendendo habilidades.

Embora a maioria dos entrevistados concorde que isso vai acontecer mais dia menos dia, poucos estão se mexendo nessa direção. “Acho improvável que os treinamentos incorporem uma visão de ecossistema de força de trabalho. A verdade é que poucas empresas têm estrutura e capacidade de acompanhamento suficiente para fazer com que esse treinamento esticado repercuta em cultura, melhoria geral de processos, construção de confiança”, diz a executiva e conselheira Viviane Mansi.

Questões de legislação de certa forma acabam dificultando um pouco esse processo, é claro. E, como diz Thaís Loureiro, da Suzano, “expandir esse ecossistema de aprendizagem para fora das fronteiras é superimportante, mas ainda esbarra em limitações de orçamento, de Lei Geral de Proteção de Dados, de propriedade intelectual. Então muitas vezes ainda somos mais tímidos nessa estratégia”. Segundo ela, acaba sendo mais fácil organizar encontros de hackathon e sessões de trocas possibilitadas por lives em redes sociais para fazer algum intercâmbio de conhecimento para além das fronteiras da organização. É uma pena.

A consultora Silvia Rocha observa que desenvolver habilidades em todo o ecossistema (internos e externos) teria a vantagem adicional de

garantir maior alinhamento, colaboração e eficiência para o alcance das metas organizacionais. “As empresas estão, de fato, cada vez mais dependentes de talentos externos (freelancers, consultores, parceiros estratégicos) para atender às suas demandas de mercado.”

## SEGREDOS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Já a inteligência artificial da SQREEM com base sobretudo nos 196 milhões de interações por grupos compartilhou mais seis segredos: é preciso fazer campanha estratégica por público, focar em sustentabilidade, implementar estratégias de resiliência e adaptação, fortalecer redes de networking e criar certificações relevantes. A IA propôs um processo de cinco etapas.

**PASSO 1** Personalize a comunicação com um tom informal que ressoe com seu estilo de vida digital e moderno. Destaque a sustentabilidade e inovação dos produtos. As ferramentas de análise da SQREEM ajudam a criar mensagens que engajam esse público por meio de redes sociais e influenciadores, promovendo o produto.

**PASSO 2** Desenvolver iniciativas que promovam práticas empresariais sustentáveis, como treinamentos específicos em eficiência energética, economia circular e gestão de recursos naturais. Esses programas podem incluir estudos de caso reais e workshops colaborativos para preparar profissionais para liderar mudanças organizacionais sustentáveis e atender às expectativas de consumidores cada vez mais conscientes.

**PASSO 3** Oferecer programas de capacitação que incluam simulações de cenários críticos, workshops de solução de problemas e módulos de gestão de crises. Isso pode ajudar os profissionais a desenvolverem a confiança e a flexibilidade necessárias para liderar durante períodos de mudança rápida ou incerteza organizacional.



É preciso haver linearidade no discurso da área de RH com a prática das lideranças. Sem líderes preparados para isso, certamente o objetivo do RH em contribuir com a transformação organizacional a partir do desenvolvimento de habilidades ficará muito mais complexo de alcançar"

**Viviane Mansi,**

diretora de relações corporativas da Diageo, conselheira de administração e consultiva e professora



**PASSO 4** Organizar eventos regionais e internacionais, como feiras de negócios e conferências temáticas, para conectar profissionais e líderes empresariais. Além disso, desenvolver plataformas digitais que facilitem a troca de informações e oportunidades, incluindo programas de mentoria e grupos de discussão voltados para resolver desafios específicos do mercado.

**PASSO 5** Desenvolver programas de certificação alinhados às necessidades do mercado global e local, garantindo que os profissionais possam demonstrar suas competências em áreas estratégicas, como sustentabilidade, tecnologia e gestão de mudanças. Esses programas podem incluir parcerias com organizações internacionais para garantir reconhecimento e validade amplos.

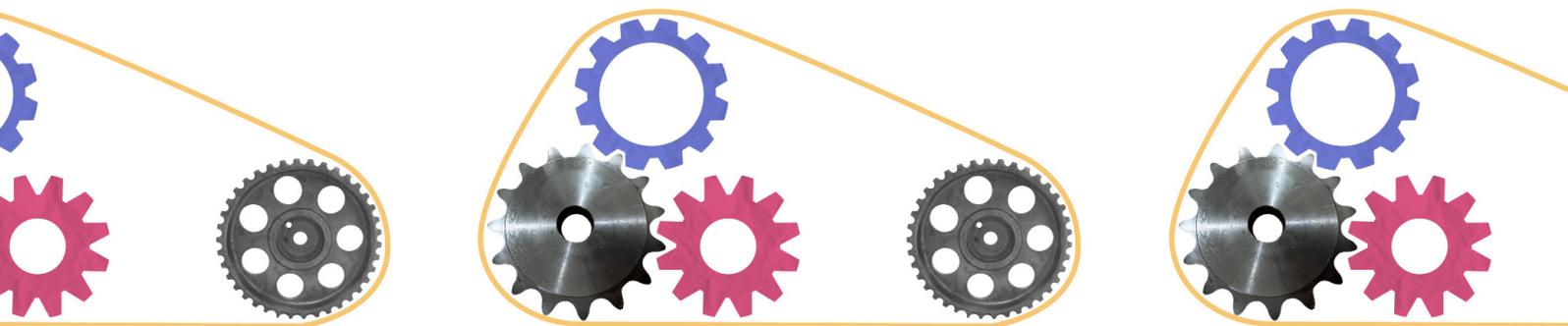
O gestor e/ou a empresa que demorarem muito para entender o novo poder das habilidades comportamentais e para lutar por elas – usando os segredos humanos e de IA compartilhados aqui – está atrasado, como diz Bob Wollheim, VP da CI&T.

# CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O “grande roubo do treinamento”. Essa frase de crítica e ironia, que parafraseia o filme *The Great Train Robbery* (no Brasil, *Assalto ao Trem Pagador*), foi cunhada pelo professor da Harvard Business School Michael Beer para descrever a enorme quantidade de recursos das empresas desperdiçados em treinamento inútil.

Isso significa que Beer quer acabar com os treinamentos corporativos? Não, muito pelo contrário. Trata-se de um dos maiores defensores de estratégias de desenvolvimento de pessoas. O que ele critica é a ineficácia. Há estimativas de que até 90% das ações de aprendizagem corporativa têm erros de design, erros que comprometem sua chance de serem eficazes de partida.

Nem tampouco é uma questão de valor de investimento. Outros cálculos dão conta de que corporações nos países do G20 (Brasil incluído) gastem cerca de US\$ 400 bilhões em programas de T&D anualmente. É que, desses, US\$ 360 bilhões (exatamente 90%) seriam pouco produtivos.





No banco, estamos fazendo uma revisão pensando em customização. Mas isso num banco com 80 mil colaboradores não é simples. Estamos vendo ainda se é possível fazer num custo que a gente consiga também pagar. De repente associar a escolha de cursos à avaliação de desempenho do funcionário"

**Silvana Machado,**

diretora-executiva de RH e sustentabilidade do Bradesco



O desengajamento dos colaboradores, que é a dor endereçada neste paper, está intimamente ligado a esse “grande roubo do treinamento”, sendo sua causa e também sua consequência. E há um segundo desengajamento preocupante, do qual pouco se fala – o desengajamento de quem paga a conta (geralmente, as unidades de negócios). O pior é que o papel das unidades de negócios seria fundamental na visão desse professor de Harvard, uma vez que, além de oferecer a seu pessoal os melhores programas de desenvolvimento, as organizações precisam mudar seus sistemas para apoiar e demandar os novos comportamentos que querem desenvolver.

(No Brasil, a executiva e conselheira Viviane Mansi confirma a mesma necessidade, observando que muitas empresas “não proveem o mínimo de suporte para as pessoas acomodarem esses treinamentos nas entregas e nos compromissos que lhes são pedidos”.)

No meio disso tudo, está a área de recursos humanos, talvez a mais (às vezes, a única) realmente engajada nas atividades de treinamento e desenvolvimento, mas que normalmente fica “ensanduichada” entre os colaboradores desengajados e líderes que acabam priorizando o engajamento para gerar resultados sobre o engajamento em capacitações.

Solidários ao RH, e após tantos dados reunidos e analisados, buscamos encerrar este paper respondendo à seguinte pergunta: como o RH deve se posicionar para aumentar o engajamento dos colaboradores nas capacitações e, assim, obter mais sucesso no desenvolvimento de habilidades? Na análise da consultora Silvia Rocha, é hora de não se comportar como um obediente “soldadinho de chumbo” e atuar de modo efetivamente estratégico.

A boa notícia é que esta era da inteligência artificial e dos dados parece estar abrindo uma janela de oportunidade para T&D, uma vez que tende a (1) reforçar o foco das pessoas em habilidades comportamentais, mais que nas técnicas, e (2) prover ferramentas mais poderosas para fazer mudanças. A seguir, reunimos 12 recomendações, organizadas em cinco tópicos seguindo na analogia com trem e mobilidade (capacitação é mobilidade, afinal) – a “grande avenida do engajamento”, prosperidade pessoal como combustível, inteligência contextual na direção, o pedágio da cultura do aprendizado e o carro híbrido do RH:

## ENGAJAR É UMA GRANDE AVENIDA DE MÃO DUPLA CORTADA POR VÁRIAS RUAS E COM MONOTRILHO

**I** É preciso parar de tomar as decisões de treinamento e desenvolvimento como se fosse uma rua de mão única, de cima para baixo – os executivos de RH entrevistados admitiram que a escolha do que vai ser ensinado frequentemente é uma decisão top-down. T&D precisa, isto sim, de decisões que pareçam uma avenida de quatro pistas largas, duas em um sentido e duas no outro. Em uma mão, os líderes seniores e diretos dizem o que querem que os profissionais aprendam e, na outra, os funcionários contam o que e como querem aprender, seja por meio de dados que traduzam seus comportamentos (em pesquisas como esta), seja sendo ativamente escutados.

## ENTENDA A NATUREZA ATÉ HOJE “MECÂNICA” DA ÁREA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A origem remonta ao taylorismo e até hoje prevalece essa visão, que pouco considera os psicólogos, *por Martin Seligman e Gabriella Rosen Kellerman\**

A história da função de treinamento e desenvolvimento começa com a revolução industrial. Antes disso, os trabalhadores aprendiam seus ofícios no trabalho ou individualmente, junto a um profissional experiente. Mas, com a industrialização, as fábricas precisaram ter um ritmo de produção sem precedentes, e começaram a oferecer treinamento para grupos maiores, com aulas dadas muitas vezes no chão de fábrica.

A necessidade de integrar um grande número de pessoas de forma rápida e eficiente se encaixava com os princípios da gestão científica que estavam sendo popularizados pelo engenheiro mecânico Frederick Winslow Taylor. As máquinas já haviam aumentado muito a eficiência da produção; o próximo passo lógico, argumentou Taylor, era aumentar a eficiência dos seres humanos que operavam as máquinas. Por meio de estudos empíricos, as melhores práticas poderiam ser desenvolvidas para reduzir o desperdício de esforço e maximizar a produtividade. As ideias de Taylor gradualmente se tornaram parte das funções da equipe de treinamento e desenvolvimento do RH moderno.

Dada a formação profissional de Taylor, não é surpreendente, embora hoje seja criticado, que seus métodos fossem de natureza mecânica. Ele priorizou as descobertas da engenharia industrial, gerenciamento de processos de negócios e logística sobre as da ciência psicológica. Ao tratar as pessoas como um tipo de máquina, Taylor ignorou os aspectos profundamente humanos do trabalho. Apesar de suas deficiências, seu sistema permaneceu influente por décadas, com consequências duradouras; muito treinamento corporativo hoje continua a ignorar como os seres humanos realmente aprendem e mudam.

Exemplo? No tempo de Taylor, o psicólogo Hermann Ebbinghaus demonstrou que, sem repetição, esquecemos quase tudo o que nos é ensinado – segundo as estimativas, chegamos a esquecer até 90% em um mês. No entanto, até hoje, boa parte dos treinamentos de negócios é dada em longas sessões únicas.

*Fonte: Este é um trecho de um artigo dos autores publicado em MIT SMR Brasil.*

2 É importante entender que a avenida do engajamento tem cruzamentos com outras ruas. Essas travessas são as partes interessadas (stakeholders) no aprendizado de cada funcionário. O interesse manifesto de chefes, pares e subordinados na aquisição de habilidades de uma pessoa a faz engajar-se mais em uma capacitação. Para isso, vale a pena se inspirar em um dos métodos de coaching executivo mais célebres entre CEOs globais, o do americano Marshall Goldsmith: coaching centrado nos stakeholders. Seu método começa por perguntar aos stakeholders de um profissional o que acham que ele precisa melhorar ou acrescentar em seu comportamento.

3 A avenida do engajamento ainda tem uma via suspensa com um monotrilha que fica indo e vindo, uma metáfora para explicar que as expectativas da empresa devem ser alinhadas e realinhadas com as iniciativas de treinamento e desenvolvimento. O tempo inteiro.

## PROSPERIDADE PESSOAL É O COMBUSTÍVEL

4 “Vejo mais um pensamento utilitarista de curto prazo de parte das empresas; são poucas as que se preocupam com a



Só decidir desenvolver comunicação, por exemplo, não me parece mais fazer sentido. Antes definíamos que as pessoas precisavam se comunicar melhor e criávamos um conceito de comunicação. Mas o paradigma hoje é 'cada pessoa é uma pessoa, e se comunica do seu jeito'”

**Ilcilene Paes,**  
gerente de gestão e desenvolvimento  
de pessoas no Porto Itapoá





O peso das responsabilidades comportamentais é muito maior hoje do que o das habilidades técnicas, porque temos muitas ferramentas que cuidam do técnico. O comportamento é o que faz a técnica ser executada"

**Tatiana Rumiato,**  
gerente de recursos humanos na Integrada  
Cooperativa Agroindustrial



prosperidade do colaborador.” Como a executiva e conselheira Viviane Mansi resume, a prosperidade do funcionário ainda não está, em regra, no radar da organização na hora de definir a capacitação. No entanto, sem perceber o que ganha com esse esforço, dificilmente o funcionário vai se engajar no esforço de aprender algo novo.

Porém é preciso entender o que é prosperidade pessoal para os funcionários. O conceito pode ser reconhecido no estudo feito em Berkeley por Morton Hansen sobre top performers, realizado com 5.000 gestores nos Estados Unidos. O estudo revela as características da prosperidade dos top performers: eles trabalham menos horas e geram mais resultados para os negócios, ganhando mais e tendo mais tempo para a vida pessoal. Fazem isso porque escolhem menos coisas para fazer e vão muito mais fundo em cada coisa que fazem, com um uso ótimo de suas habilidades.

O estudo de Martin Seligman e Gabriella Kellerman citado neste paper propõe como métrica de prosperidade pessoal a saúde física e mental do colaborador, que pode ser associada a menos horas de trabalho, mais tempo para a vida pessoal e maior possibilidade de ter foco.



Na relação entre capacitação e prosperidade pessoal, certificação é um conceito caro. Deve-se garantir que os profissionais

possam demonstrar a todo mundo certificados que comprovem a aquisição de competências em áreas estratégicas. Se os certificados incluírem parcerias com organizações respeitadas no mercado, muito melhor.

Um detalhe ressaltado pela inteligência artificial da SQREEM: as pessoas geralmente querem se certificar em habilidades que estão em alta no mercado, mesmo que não tenham ligação direta com o que estão fazendo hoje. Por exemplo, certificações em sustentabilidade, tecnologia e gestão de mudanças interessam muita gente.

**6** A ideia de prosperidade pessoal ainda está por ser mais explorada e refinada no mundo do trabalho; ela ainda não está no coração e/ou na mente da maioria das pessoas. Para Seligman e Kellerman, faz toda a diferença que a capacitação não seja vendida como uma solução eficiente, e sim como uma solução eficaz. Lembrando: soluções eficientes produzem os mesmos resultados mais rapidamente e com menor custo/desperdício; soluções eficazes nos levam aos melhores resultados.

Prosperidade pessoal se relaciona com a qualidade dos resultados, não com a velocidade e o custo em que estes são alcançados. Aliás, a eficiência também se opõe à redundância, um objetivo que se deve



Em pouco tempo, a IA provocará uma revolução na pedagogia e na andragogia. Muitas universidades corporativas e áreas de treinamento precisarão reformular suas estratégias para que consigam atender às necessidades de desenvolvimento das pessoas e de suas empresas daqui para a frente"

**André Souza,**  
futurista de RH, Futuro S/A





Precisamos ter a experiência do colaborador no centro do design dos produtos educacionais para que tenhamos melhores resultados do ponto de vista de engajamento"

**Thaís Loureiro,**

gerente-executiva de RH, global talent management, leadership development & culture, na Suzano



desejar alcançar em capacitações, pois, se várias pessoas adquirem a mesma habilidade, quando uma falta a outra age, o que torna a organização mais resiliente (é a antifragilidade de Nassim Taleb).

## INTELIGÊNCIA CONTEXTUAL NA DIREÇÃO



Tarun Khanna, professor da Harvard Business School, define inteligência contextual como "a capacidade de compreender os limites do nosso conhecimento e de adaptar esse conhecimento a um contexto diferente daquele em que foi desenvolvido". O RH deveria dominar essa inteligência para conseguir engajar, em um programa de capacitação, pessoas que atuam em diferentes contextos. Isso requer:

- **Adaptações.** A primeira e mais óbvia é que a carga de trabalho de cada funcionário deve ser adaptada para incorporar os momentos de aprendizado. Outro ponto importante é adaptar o design dos programas de desenvolvimento aos interesses de seus financiadores, seja balanceando cursos mais baratos (em massa) com os mais caros (sob medida para uma pessoa), seja prevendo modelos de coparticipação no financiamento. Mais do que tudo, no entanto, a capacitação tem de se adaptar ao que é próprio dos seres humanos [não máquinas – veja quadro *na página 16*], ainda mais quando em

coletividade. Em primeiro lugar, é essencial que as pessoas percebam um compromisso de longo prazo com a capacitação – ou você já viu jogador de futebol respeitar técnico que pode sair logo? Em segundo, humanos precisam de repetição para aprender. Então, sessões em sequência são mais indicadas do que sessões únicas.

- **Mensuração.** No contexto corporativo, muito mais do que num contexto educacional padrão, T&D tem de seguir a lógica corporativa dos indicadores-chave de desempenho (KPIs). Assim, as conquistas obtidas pelo aprendizado devem ser medidas e exibidas o suficiente – e, mais, deve contar pontos importantes nos feedbacks e na avaliação de desempenho. Não procede que faltam boas métricas para medir os resultados do desenvolvimento, segundo nossos entrevistados.

**8** A comunicação adequada ao contexto é tão ou mais importante do que tudo que dissemos até agora em termos de inteligência contextual. De novo, capacitações não podem ser “vendidas” como esforços de eficiência, mas de eficácia. Mais adiante você vai ler também sobre a montagem de uma “equipe de prosperidade dos funcionários” dentro do RH – colocar prosperidade no título de uma função pode ser uma boa ideia.

E o psicanalista Jorge Forbes traz um ponto [em podcast da MIT Sloan Management Review Brasil](#) que é talvez polêmico, mas merece reflexão: a palavra “engajamento”, como substantivo ou verbo, deve ser abolida pelas empresas. Isso porque engajar pessoas significa forçá-las a fazer algo já definido pela empresa; é uma via de mão única por definição.

Construir o desejo dos funcionários por capacitar-se deveria ser, na lógica de Forbes, muito mais uma jornada de sedução do que de engajamento. (Ainda que este paper recorra ao termo “engajamento” por ser de entendimento imediato.)

## CULTURA DE APRENDIZADO – O PEDÁGIO

9 É interessante entender ainda que todos os grandes objetivos das organizações atuais – seja inovação, transformação, competitividade, centralidade do cliente ou integração pós-fusão/aquisição – têm como base a cultura do aprendizado. Mas como essa cultura se instala? Embora pareça paradoxal, uma cultura só é coletiva quando é também individual. “O jeito como as coisas são feitas pelos indivíduos quando o chefe não está olhando”, em uma explicação popular, a cultura organizacional prioriza o aprendizado quando cada pessoa reconhece o desenvolvimento de suas habilidades como algo relevante, que “mexe o ponteiro” do velocímetro. Eis algumas maneiras de fazer isso acontecer:

- **Liderança.** Líderes de diversas senioridades devem mostrar que eles pessoalmente valorizam o aprendizado, seja fazendo programas eles mesmos, dedicando tempo a leituras à vista de todos ou acompanhando a evolução do que seus subordinados fazem.



Para criar um treinamento, o RH tem que estar estruturado para ouvir as pessoas. Por isso, na SLC, não temos desengajamento na capacitação. No treinamento de líder comunicador, há mais de 92% de adesão. Nos treinamentos para potenciais primeiros líderes nas fazendas, 89% a 90% de adesão. Na academia de líderes, 82%”

**Álvaro Dilli,**

diretor de RH, sustentabilidade e TI  
na SLC Agrícola S/A e Land Co S/A



- **Comunicação.** A inteligência artificial SQREEM recomenda trabalhar em campanhas de comunicação de desenvolvimento de habilidades por segmento de funcionários, fazendo uma comunicação preferencialmente em tom informal que ressoe com seu estilo de vida digital e moderno.
- **Design da experiência (e do hábito).** Levar em conta a experiência de cada funcionário – sobretudo, levar em conta como cada um tem mais facilidade de aprender – é muito importante. E isso é bem diferente de jogar cursos em uma plataforma online. (Mas a plataforma não deve ser excluída, porque há pessoas que gostam de aprender assim). Um bom exemplo de experiência é garantir o tempo/espço para que cada funcionário crie sua própria experiência – e hábito. No Brasil, conhecemos empresas que toda semana deixam livre meio período de um dia para que o colaborador aprenda – e, em alguns casos, ele pode aprender o que quiser, até crochê, porque a disciplina do lifelong learning está sendo construída. Como compensar o tempo de trabalho perdido? Cortando reuniões que seriam um e-mail, disponibilizando mais IA generativa para acelerar tarefas de menor valor etc.
- **Efeito de rede.** Coluna vertebral na economia digital, efeito de rede significa que um valor desproporcionalmente maior é criado/capturado pela empresa à medida que mais uma pessoa entra em uma rede. Ele pode ser tomado emprestado também para a criação e o fortalecimento de redes profissionais, tanto presencialmente quanto online, já que teorias comprovam que o aprendizado é social – compartilhar conhecimentos e explorar novas oportunidades de crescimento em conjunto vale ouro. Assim, as redes de networking, como lembra a IA da plataforma SQREEM, fortalecem o aprendizado. O RH pode acelerar isso offline – organizando eventos ou levando grupos de pessoas a eventos existentes – ou online, em alguma plataforma da empresa que também seja social. Nesse caso, é preciso moderar para incluir grupos de discussão voltados a habilidades específicas para desafios concretos do negócio e do mercado. Programas de mentoria podem acelerar efeitos de rede, mesmo operando no modo um-a-um.

E lembra que falamos de envolver os stakeholders de uma pessoa em seu aprendizado, como no método de coaching de Marshall Goldsmith? Quando os stakeholders avaliarem, antes e depois das capacitações, uma habilidade que falta e se a habilidade foi adquirida pela pessoa, vai se estar criando uma espécie de efeito de rede. Isso porque geralmente pessoas que param para pensar no aprendizado dos outros acabam ficando com vontade de aprender elas mesmas.

- **Inovação.** A disposição de inovar em prol de treinamento e desenvolvimento pode ser um dos grandes trunfos da cultura de aprendizado. Entre nossas entrevistas em profundidade, por exemplo, surgiu a informação de que o banco Bradesco está pensando em atrelar o aprendizado à avaliação de desempenho. Isso facilitaria ao banco fazer uma customização mesmo tendo 80 mil funcionários. A Toyota está considerando financiamento na forma de coparticipação, ainda que com valor simbólico, para comprometer o colaborador com o estudo – outro tipo de inovação.

**10** A priorização da aprendizagem ativa, muito mais afeita ao ensino de adultos (a chamada andragogia) é bem-vinda. A metodologia ativa é pautada em processo (ação-reflexão-ação) e não apenas em conteúdo, e pode ser estimulada por meio de projetos variados. É assim que se consolida o aprendizado, inclusive, quando nos projetos, o aprendizado aplicado funciona como uma repetição e quando finalmente se percebe utilidade e valor no que foi aprendido.

**11** Entender as habilidades de trabalho como interdependentes, à maneira mostrada neste paper, pode contribuir imensamente para a criação de uma cultura de aprendizado em uma empresa. Os projetos raramente se referem a uma habilidade única – exatamente como na vida real –, concorda? Fazer com que um funcionário vá além do seu silo funcional para obter resultados raramente depende de um único programa de capacitação sobre



O RH tem que se ver como canal que traduz o que vem de baixo para cima. Mas é preciso uma linearidade no discurso da área de RH e no que é exercido pelas lideranças de fato. Sem líderes preparados para isso, certamente o papel do RH de contribuir com a transformação organizacional a partir do desenvolvimento de habilidades, fica muito mais complexo de executar.

**Carla Fava,**

diretora-associada de RH, marketing e comunicação  
do Instituto Talenses Group



colaboração; isso costuma advir de habilidades interpessoais em geral, o que inclui desde comunicação não violenta, gestão de conflitos e empatia até trabalho em equipe, gerenciamento de projetos e a própria liderança. Além disso, essa é uma maneira de fazer uma repetição inteligente que favorece a consolidação do que foi aprendido. Sem ela, até 90% do que foi aprendido pode ser esquecido, como dissemos.

## O CARRO HÍBRIDO DO RH

[12]

É desejável aproximar as funções de remuneração e benefícios (R&B) e de treinamento e desenvolvimento (T&D) dentro dos departamentos de recursos humanos. Essa recomendação vem diretamente do estudo de Martin Seligman e Gabriella Kellerman, e nós endossamos. O argumento é que, em alguns RHs modernos, há territorialidade; essas áreas se isolam em subsilos, mesmo quando cada uma seja representada por uma única pessoa: fica uma focada na saúde e a outra no desempenho dos indivíduos. (É como se uma empresa

tivesse uma frota de carros a gasolina e outras de carro a etanol para fazer suas entregas. Faz sentido? Não. Os híbridos são bem melhores.)

Em ambientes profissionais de alta pressão como são os atuais, nosso bem-estar emocional (métrica de prosperidade pessoal, como já vimos) e nossas demandas de desenvolvimento profissional estão intimamente ligados. À medida que lutamos contra a enorme incerteza, as habilidades necessárias para gerenciar o estresse são as mesmas habilidades que permitem o crescimento sustentável da carreira. O profissional moderno não pode ter sucesso na liderança sem controle emocional, por exemplo, assim como não consegue lidar com a turbulência na carreira sem vencer a ansiedade. Assim, o RH de T&D e o RH de R&B têm de trabalhar em equipe.

Seligman e Kellerman sugerem criar uma “equipe de prosperidade do funcionário” (as palavras importam, afinal), composta por profissionais de benefícios e de T&D, que seria uma unidade da estrutura de RH proativamente responsável pela saúde física e emocional, mais o crescimento pessoal e profissional, de cada funcionário, com metas a cumprir.

PROPOMOS AQUI UMA ESPÉCIE DE JORNADA MITOLÓGICA, à maneira dos 12 trabalhos de Hércules, que pode ser vista como uma forma para aproveitar a janela de oportunidade da era da inteligência artificial que citamos, e também como uma transição para a provável nova educação corporativa, mais moldada pela IA, que está a caminho, sobre a qual futuristas do RH como André Souza não têm dúvidas.

O ponto de partida dessa viagem, porém, continua a ser o mesmo, e mais importante do que nunca: acreditar no poder imenso que o aprendizado de habilidades comportamentais representa.

Já temos alguns indícios de como deve ser o ponto de chegada também. Nas palavras de Bob Wollheim, vice-presidente de crescimento e pessoas da multinacional brasileira de tecnologia CI&T, que todos os dias lida com inteligência artificial, “o futuro não é sobre ser técnico. É sobre ser humano. E, se isso incomoda, é porque está na hora de mudar”.

Boa viagem!

## A publicação do Massachusetts Institute of Technology para a gestão empresarial do século 21

### CEO

Douglas Souza  
douglas.souza@cnex.com.br

### Diretor de produto

Santiago Andreuzza  
santiago.andreuzza@cnex.com.br

### Head de produtos editoriais

Lara Silbiger  
lara.silbiger@cnex.com.br

### Diretora editorial

Adriana Salles Gomes  
adriana.salles@cnex.com.br

### Especialista de produtos educacionais

Vitória Cumerlato  
vitoria.cumerlato@cnex.com.br

### Head de projetos in company

Murilo de Moraes  
murilo.morais@cnex.com.br

### Head de marketing

Mário Júnior  
mario.alencar@cnex.com.br

### Comercial

Jean Santos  
jean.santos@cnex.com.br

## Coprodução com **SQREEM**

### Vice-presidente para as Américas

Gabriela Berriel Monteiro  
contact.brazil@sqreem.com

## Coordenação da pesquisa: Lara Silbiger

### Direção editorial e edição:

Adriana Salles Gomes

### Entrevistas e revisão:

Sandra Regina da Silva

### Arte e diagramação:

Carlos Borges Jr. e Meeg

**Narrativa:** Santiago Andreuzza  
e Silvia Rocha

## Conselho editorial Brasil

### Presidente do conselho

Adriana Salles Gomes

**Bruno Stefani** FDC, Nerd Partners

**Fabro Steibel** Instituto de  
Tecnologia e Sociedade (ITS-Rio),  
Fórum Econômico Mundial

### Fernanda Bornhausen Sá

Acate, Social Good BR, SEDO Farmácia  
da Mente, Mulheres do Brasil

**Gabriela Berriel Monteiro** Sqreem

**In Hsieh** BCTN, Asia Latam Tech Forum,  
Chinnovation, @ Itech

**Pedro Nascimento** Grupo Anga

### Renato Lima de Oliveira

Asia School of Business

**Silvio Meira** Cesar School, UFPE, Porto  
Digital, TDS Company, Magazine Luiza, CI&T

**Ulisses Zamboni** Santa Clara

**Vânia Neves** Vale, Pacto Contra a Fome,  
Rede Mulher Empreendedora

### Embaixadores

*Carlos Júlio, Cristina Castro-Lucas,  
Denis Garcia, Fernando Martins e  
Ricardo Cavallini*

# SOBRE OS REALIZADORES DA PESQUISA



**MIT Sloan**  
Management Review  
**Brasil**

Ligada à escola de negócios do MIT, a missão de **MIT SMR BR** é pautar discussões e reflexões sobre o que há de mais avançado globalmente em práticas de liderança e gestão, conectando líderes de pensamento a profissionais influentes nos ambientes de negócios, inovação e pesquisa. Nossos artigos, entrevistas, pesquisas, webinars, podcasts e eventos contribuem para a jornada de lifelong learning dos nossos leitores, além de prover-lhes de insights baseados em dados, cases e análises aprofundadas. Tudo isso para apoiar a liderança, a inovação, a tomada de decisão e a criação de valor em um país marcado pela diversidade, dinamismo e oportunidades únicas de negócios.

Saiba mais em [mitsloanreview.com.br](https://mitsloanreview.com.br)

## SQREEM

A SQREEM é uma empresa de inteligência artificial pura, pioneira em soluções sem cookies em mercados e indústrias globais. Transforma, com IA, bilhões de pontos de dados em pesquisa, insights e ativação de clientes de IA derivados, e o faz como uma inovação de IA responsável. A plataforma nasceu da fusão de duas gigantes da tecnologia de Singapura – SQREEM e TotallyAwesome – para oferecer soluções contextuais de marketing digital e ser uma referência em marketing seguro, entendido como aquele que respeita a privacidade das pessoas. Hoje a SQREEM tem crescente domínio no mercado de Singapura e vem conduzindo sua internacionalização.

Saiba mais em [sqreemtech.com](https://sqreemtech.com)

# O Real Poder do RH

O Real Poder do RH, programa de formação do CNEX, é uma jornada estratégica guiada por indicadores que promovem autodescoberta, renovação e uma nova postura para lideranças em gestão de pessoas. O objetivo é reposicionar a área de recursos humanos como um vetor essencial de resultados para as organizações, rompendo paradigmas e fortalecendo o papel do RH.

## O PROGRAMA É ESTRUTURADO EM QUATRO PILARES:

- 1. Clima organizacional:** explora como o RH pode ir além da gestão de processos, tornando-se o principal facilitador de relações de confiança dentro da empresa.
- 2. Preparação de talentos para sucessão:** trata da importância de alinhar conhecimento entre líderes e liderados, fortalecendo uma cultura organizacional ágil e resiliente.
- 3. Qualidade do People Analytics:** analisa como a tecnologia pode impulsionar decisões rápidas e inovadoras, posicionando o RH no centro da transformação empresarial.
- 4. Receita por colaborador:** aprofunda o papel do RH como patrocinador da execução estratégica e motor de mudança, promovendo o alinhamento entre cultura, estratégia e pessoas para transformar visões em resultados concretos.

Saiba mais em [cnex.com.br/cursos-imersivos](https://cnex.com.br/cursos-imersivos)



cnex

O CNEX, especialista na formação de lideranças, tem 38 anos de tradição e expertise em forjar líderes sustentáveis, preparando os executivos para os desafios do mundo corporativo. Já formamos algumas das principais lideranças do País, que hoje ocupam posições de destaque em diversas organizações mundiais. O PDEC, programa imersivo do CNEX, é pensado para criar as condições ideais para os participantes desenvolverem as atitudes de liderança que compõem as principais competências atualmente exigidas pelas empresas. Fornece ferramentas que estimulam o autoconhecimento para que eles próprios identifiquem suas reais necessidades de desenvolvimento, por exemplo, de inteligência emocional e habilidades socioemocionais. Com metodologias ativas, prioriza laboratórios, aprendizagem compartilhada, codesign e vivência a serviço do protagonismo dos participantes em relação ao próprio aprendizado. Além disso, pesquisas comportamentais mapeiam a evolução de cada participante.

Saiba mais em [cnex.com.br](https://cnex.com.br)