

# **HABILIDADES 360°:** *América Latina 2020*

*Impulsione seu negócio com talentos híbridos*





## Índice

---

1. Editorial .....	3
2. Perfil da pesquisa .....	4
3. Radiografia da região, o compromisso da América Latina com os talentos híbridos .....	6
4. O desafio da América Latina para superar a lacuna de competências .....	10
5. Gerenciar o pensamento disruptivo para impulsionar os objetivos de negócios .....	16
6. Habilidades mais demandadas em Finanças, Recursos Humanos, TI e Varejo .....	26
7. Contato .....	32

# 1. *Editorial*



2020 será lembrado como um dos anos mais desafiadores da história. Sem dúvida, gerenciar com a incerteza, adaptar-se rapidamente e entender a mudança como uma constante são os três principais aprendizados que sociedade, organizações e pessoas tiveram que aprender com a pandemia. As profundas transformações que estamos testemunhando estão redesenhando o olhar do mundo do trabalho e a demanda por talentos para o presente e o futuro de nossos mercados.

Nesta primeira edição do Habilidades 360° América Latina 2020 exploramos o novo cenário empresarial e profissional, onde as competências comportamentais e técnicas desempenham um papel crucial no desenvolvimento de estratégias que permitam às empresas focar em seu ativo mais importante: as pessoas. Ao mesmo tempo, tornaram-se indispensáveis para que o talento atual assuma um papel ativo dentro de sua formação e construa um perfil abrangente onde haja um equilíbrio entre habilidades sociais e técnicas para desenvolver com sucesso um papel específico para seu campo de ação.

Vamos analisar: o aumento da demanda por talentos híbridos - profissionais que possuem um conjunto de habilidades sociais e conhecimento técnico que lhes dão um alto grau de competitividade - estratégias de negócios para combater a escassez de talentos no mercado, desafios para enfrentar a falta de habilidades na região, flexibilidade como alternativa para trabalhar com equipes multidisciplinares e gerenciar o pensamento disruptivo para impulsionar metas de negócios.

Vamos esclarecer como a análise de dados será fundamental para as áreas de recursos humanos

tomarem decisões inovadoras e ágeis que lhes permitam consolidar seu mapa de talentos, estruturar programas de capacitação e treinamento e identificar os altos potenciais que serão fundamentais na sucessão das lideranças.

Como grupo, temos testemunhado como a América Latina está começando a priorizar a busca e o desenvolvimento de talentos híbridos que permitem que as organizações sejam mais competitivas a curto, médio e longo prazo, uma vez que conjunturas como a que estamos passando têm mostrado que o capital humano é o diferencial mais relevante para o desempenho das empresas da região. Desta forma, esperamos que este estudo seja muito útil para as empresas continuarem ou começarem com os processos de mudança necessários para atrair e reter os melhores talentos do mercado.

Nunca foi tão importante entender quais são as habilidades mais demandadas, as mais escassas ou as mais necessárias para enfrentar um cenário como o atual. Nos próximos anos, a corrida para recrutar, atrair e desenvolver talentos híbridos será reservada para aqueles que entendem a relevância do talento híbrido para consolidar equipes de trabalho altamente eficientes e prontas para navegar na volatilidade do mundo do trabalho.

Dessa forma, buscamos compartilhar descobertas para que as organizações da América Latina tenham uma visão ampla sobre a situação regional e possam tomar as melhores decisões com nossa equipe de consultores distribuídos em todo o continente.

**Patrick Hollard**

**Executive Board Director Latam, Middle East & Africa**

# 2. Perfil da Pesquisa



Este estudo nasceu da necessidade de gerar e compartilhar informações valiosas sobre as novas competências comportamentais e técnicas que o mercado necessita, com o objetivo de acompanhar clientes e talentos de toda a América Latina em seus processos de evolução e desenvolvimento. Com base nas opiniões que coletamos de diversos setores e nas perspectivas de líderes de diferentes empresas e setores, pudemos apresentar este estudo com as últimas tendências e diálogos entre clientes e talentos de nossa região.

## 1. Tipos de capital da empresa:

1. Capitais privados
2. Capitais internacionais
3. Capitais familiares

## 2. Países mais relevantes que participaram do estudo:

1. Argentina
2. Brasil
3. Chile
4. Colômbia
5. México
6. Peru

## 3. Temos mais de 3.000 respostas de líderes e tomadores de decisão:

Participaram:

1. Presidentes, VPs, Diretores e Gerentes Gerais

## 2. Indústrias mais relevantes:

1. Alimentos e bebidas
2. Cuidados médicos, farmacêuticos e de saúde
3. Bancário, financeiro, crédito e seguro
4. Varejo e vendas diretas
5. Serviços gerais e negócios
6. TI, digital business e aplicativos móveis





# 3. Radiografia da região, o compromisso da América Latina com os **talentos híbridos**



A pandemia, sem dúvida, transformou as prioridades das organizações na América Latina e no mundo. A compreensão real da premissa de que o talento é o ativo mais importante das empresas fez com que os modelos de desenvolvimento das organizações se voltassem para o capital humano, para acompanhar a operação dos negócios e dar continuidade às estratégias corporativas.

Os executivos da região estão entendendo que o mercado de trabalho está se transformando e criando novos perfis que exigem novas competências e, principalmente, competências comportamentais – as *soft skills* - que lhes permitem navegar nas incertezas e motivar equipes à distância. Embora, na América Latina, os modelos de recrutamento já estivessem migrando para a busca de talentos fortes em *soft skills* que pudessem responder à nova dinâmica das equipes e do mercado de trabalho que vinha se adaptando à revolução digital, o contexto devido à COVID-19 acelerou a necessidade das organizações se concentrarem em talentos híbridos que possam ser amplamente competitivos em um ambiente altamente virtualizado.

## **Flexibilidade, uma alternativa para empresas incorporarem talentos híbridos**

O contexto atual determinado pela digitalização e novas formas de trabalho, como trabalho remoto, está influenciando o dinamismo do mercado de trabalho. Hoje, o alcance de tantas ferramentas tecnológicas tem permitido que a paralisia econômica seja menos abrupta e que, à medida que as quarentenas se estendem ou se flexibilizam, as empresas encontram uma forma de continuar operando até atingir 100% de sua capacidade.

Nesse sentido, os modelos de trabalho flexíveis têm maior relevância, algo inédito, já que parte da gestão da mudança, que deve ser promovida a partir das áreas de recursos humanos, é sair dos modelos tradicionais de contratação e inovar e adaptar modelos mistos, que permitam às empresas terem equipes multidisciplinares e talentos híbridos por períodos de tempo definidos ou para projetos específicos para atingir seus objetivos, sem que isso represente um desgaste na rotatividade e volatilidade do talento.



“Hoje, 55% das empresas da região estão encontrando uma alternativa temporária para acelerar a obtenção de perfis que forneçam fortes habilidades sociais e competências técnicas e não impactem o *headcount* da organização”

**Beltrán Benjumea, Managing Director do PageGroup Colômbia.**





## Por que aumentou a demanda por perfis com habilidades sociais?

O *boom* de inteligência artificial, *startups*, a liberdade geográfica, entre outros fatores, estão mudando rapidamente os perfis de trabalho e a integração das equipes com pessoas de diferentes áreas. O desenvolvimento tecnológico tornou as habilidades sociais cada vez mais importantes, porque são precisamente as habilidades que os robôs não podem automatizar. Nas palavras de Stephane Kasriel, CEO da Upwork, “O futuro do trabalho não se trata de diplomas universitários, mas de habilidades humanas.”

À medida que aumenta a implementação de tecnologia nas organizações, aumenta também a demanda por novos perfis. Não é verdade que o emprego é eliminado, ele se transforma e faz com que as habilidades sociais se tornem importantes, pois a adaptação à era 4.0 requer novos modelos de trabalho e de relacionamento. Uma ideia que destaca o relatório “O Futuro do Trabalho” do Fórum Econômico Mundial, que indica que haverá escassez de talentos qualificados em *soft skills* para preencher as vagas.

Como a pandemia acelerou o “futuro” do trabalho em uma velocidade vertiginosa, **90%** dos executivos da região afirmam que a situação atual tem aumentado a demanda por perfis com fortes *soft skills* como liderança, motivação e inteligência emocional. Essas habilidades são essenciais para manter as equipes inspiradas e focadas em continuar atuando com alto desempenho.

Nesse sentido, **80%** dos executivos pesquisados afirmam que não contratariam um talento que atenda

às competências técnicas, mas não às *soft skills* exigidas; mais uma reafirmação da necessidade de buscar abrangência nos perfis devido à complexidade do cenário atual.



“Entender que as habilidades sociais não são mais um ‘bom ter’, mas sim um ‘deve ter’, permitirá que as empresas entendam a importância de uma pessoa ser capaz de desenvolver as tarefas técnicas de sua função, mas ao mesmo tempo leve sua equipe a todo o potencial com uma gestão adequada ou comunicação assertiva, por exemplo. É isso que vai determinar a competitividade das empresas ao longo do tempo”

**Ignacio Hernández de la Torre, Managing Director do PageGroup Peru.**



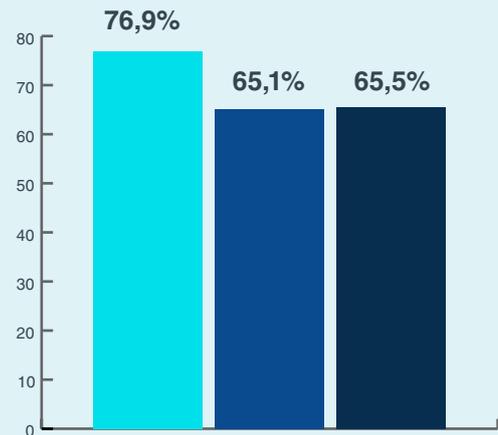
## Os desafios da contratação, por que as empresas não encontram o talento de que precisam?

As organizações enfrentam desafios na hora de contratar. Hoje, devem olhar para um conjunto de *soft skills* e habilidades técnicas para selecionar o talento certo, em um mundo onde a escassez de perfis com essas características é uma constante que, segundo o **A Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal)**, representa um problema para 2 em cada 5 empregadores na América Latina, o que complica a demanda por profissionais.

Conseqüentemente, e compreendendo a importância de se conectar com candidatos devidamente preparados, tanto em seus conhecimentos técnicos quanto em suas habilidades sociais, 61% de empresários da América Latina afirmam que a principal razão pela qual uma vaga é difícil de preencher é porque os candidatos não possuem as competências comportamentais necessárias para assumir a posição; seguido por 40% que afirma que os candidatos não possuem os conhecimentos técnicos exigidos; outros 24% dos empregadores dizem que os candidatos não têm a experiência necessária; e 35% relaciona a dificuldade de encontrar o talento certo com a área de Recursos Humanos não encontrar facilmente o perfil desejado.



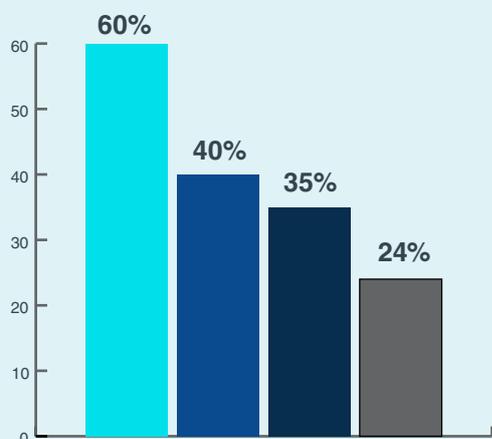
## Os países com maior dificuldade em encontrar talentos com as competências comportamentais necessárias



- Argentina (76,9%)
- Brasil (65,1%)
- Peru (65,5%)

A escassez de candidatos com *soft skills* e conhecimento técnico e a dificuldade das áreas de RH em encontrar o perfil certo são os três principais motivos pelos quais as empresas na América Latina têm dificuldade em encontrar o talento de que precisam.





- 60% dos candidatos não possuem as competências comportamentais necessárias
- 40% dos candidatos não possuem o conhecimento técnico necessário
- 35% das áreas de RH não encontram o perfil necessário
- 24% dos candidatos não têm a experiência necessária

**2 em cada 5** executivos dizem que encontrar profissionais híbridos é mais difícil hoje do que há 5 anos.



As duas principais razões pelas quais uma vaga é difícil de preencher de acordo com os presidentes, vice-presidentes, diretores e gerentes gerais de toda a América Latina são:

- Os candidatos não possuem as competências comportamentais necessárias para assumir o cargo.
- Os candidatos não possuem os conhecimentos técnicos necessários.



# 4. O desafio da América Latina para superar a lacuna de competências

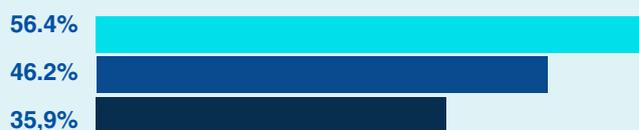


O desenvolvimento das economias com foco em serviços, a expansão e o *boom* das plataformas digitais e os processos acelerados de mudança produtiva e tecnológica estão redefinindo os talentos que serão demandados nos próximos anos. Nesse cenário, como as organizações estão se preparando para a escassez de talentos? Que estratégias você está adotando para superar a atual falta de talentos híbridos? Que prioridade você dá ao desenvolvimento das habilidades sociais de sua equipe?

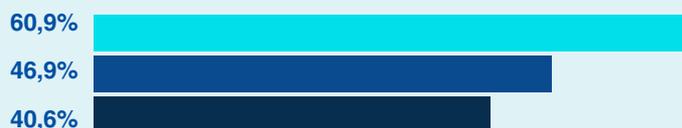
Na corrida para desenvolver talentos híbridos, os principais desafios que os executivos enfrentam na América Latina são a falta de orçamento nas organizações (48,7%), a falta de tempo (47,2%) e a falta de programas de capacitação e treinamento nas empresas (36,4%).

**Quais são os principais desafios que as organizações enfrentam ao desenvolver uma nova habilidade social e/ou técnica em seus times?**

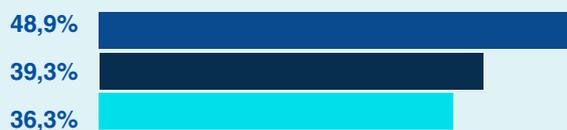
## Argentina



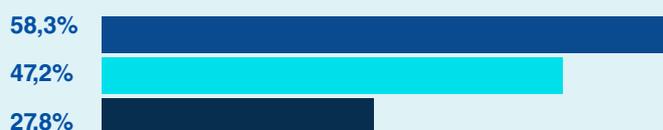
## Brasil



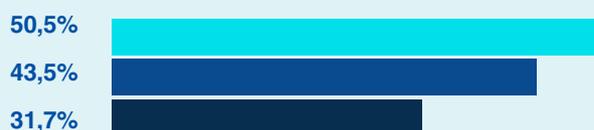
## Chile



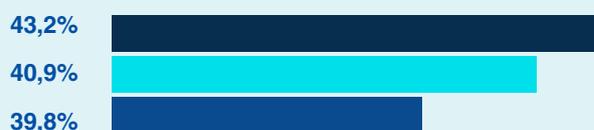
## Colômbia



## México



## Peru





## Que medidas as empresas estão tomando para superar a lacuna de competências?



“As empresas estão realmente priorizando o desenvolvimento e a contratação de talentos que tenham a combinação certa de habilidades sociais e técnicas necessárias para um desempenho satisfatório. É sem dúvida a melhor combinação para atingir o potencial de profissionais e organizações ”

**Miguel Carugati, Diretor Executivo da PageGroup Argentina e Uruguai.**

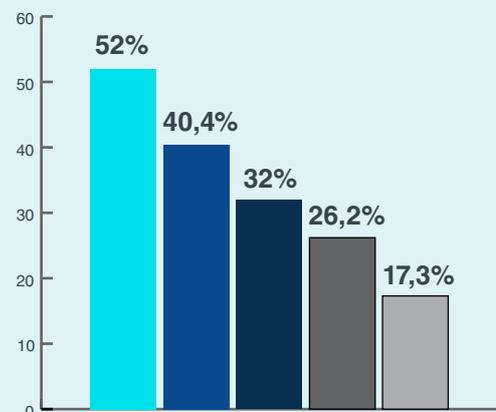


**52%** das empresas estão investindo no treinamento de seus funcionários, aprimorando suas competências comportamentais e técnicas por meio de treinamentos periódicos e **32%** estão investindo em melhores processos

de recrutamento e seleção para evitar altos níveis de rotatividade devido à contratação de um talento não híbrido.

**52% das empresas estão investindo em treinamentos regulares para melhorar competências comportamentais e técnicas de seus funcionários.**

**As principais medidas para superar a lacuna de competências na América Latina são:**



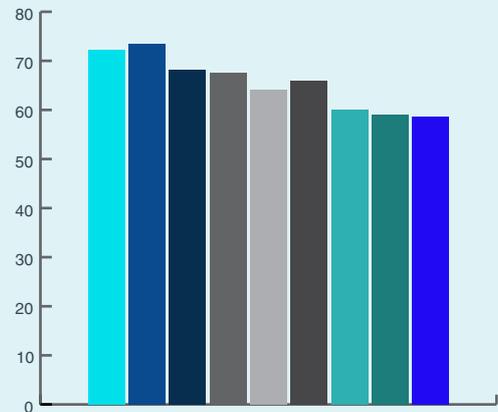
- Treinar regularmente os colaboradores atuais: **52%**
- Redefinir o perfil exigido nas vagas: **40,4%**
- Investir em melhores processos de recrutamento e seleção: **32%**
- Redefinir as vagas existentes: **26,2%**
- Fazer testes de habilidades: **17,3%**

## Os países que mais investem na formação e educação de seus talentos são:



Testar habilidades técnicas e sociais durante os processos de recrutamento é uma estratégia que **64%** das organizações na região estão implementando e que lhes permitem avaliar de forma abrangente o quão adequado é um perfil para uma posição específica.

## Os setores que realizam mais testes de habilidades técnicas e sociais são:



- Petróleo e Gás: 72,2%
- Varejo: 73,5%
- Mineração: 68,2%
- Construção: 67,6%
- Indústria Farmacêutica: 64,2%
- Serviços Financeiros: 65,9%
- Fabricação: 60%
- Alimentos e bebidas: 59%
- Agronegócio: 58,6%



**50% das empresas que realizam testes comportamentais ou de conhecimento técnico terceirizam sua implementação.**

## Os desafios na perspectiva dos Gestores e Diretores de Recursos Humanos da região

Os líderes de Recursos Humanos, principais gestores de mudança dentro das organizações, mostram uma carência no mercado de talentos com habilidades sociais tão importantes quanto **inteligência emocional (66,7%), comunicação assertiva (46%), liderança (40%), tomada de decisão (31,7%) e resolução de conflitos (30,2%).**

Na América Latina, mais de **60%** dos executivos entrevistados indicam que o trabalho em equipe, a inteligência emocional e a comunicação assertiva são as habilidades sociais que mais valorizam, seguidas da liderança e resolução de conflitos.

### Principais habilidades sociais de acordo com o tamanho da empresa:

#### Pequena



Trabalho em equipe:  
**41,1%**



Comunicação assertiva:  
**31,5%**



Solução de problemas:  
**28,1%**

#### Média



Comunicação assertiva:  
**31,7%**



Inteligência emocional:  
**30%**



Solução de problemas:  
**23,3%**

#### Grande



Trabalho em equipe:  
**47,5%**



Inteligência emocional:  
**33,8%**



Comunicação assertiva:  
**28,8%**



Por isso, as empresas da região estão voltando sua atenção para a formação como catalisador no desenvolvimento da competitividade de suas equipes. Diante da importância atribuída a essas iniciativas, o **Brasil** lidera a lista com **75,7%**, seguido pelo **México** com **75%**, **Colômbia** com **70,7%** e **Chile** com **68,4%**.

Constata-se que a dinâmica tecnológica é o fator mais relevante para compreender a configuração do novo esquema de demanda por competências técnicas na América Latina, que tende ao **processamento de dados (32,8%)**, **análise estatística (32,7%)** e **cibersegurança (22,8%)**.

## Quais são as habilidades técnicas consideradas mais importantes?



“Superar a escassez de talentos híbridos é um desafio que a maioria das empresas da região está enfrentando ao embarcar em seu caminho para a transformação tecnológica, na qual devem encontrar e/ou desenvolver o talento certo para responder a novas formas de trabalho. Embora o principal desafio seja sair da crise econômica, hoje o propósito de cuidar do bem mais importante - as pessoas - prevalece”

**Gijs van Delft, Senior Managing Director e CEO do PageGroup Brasil.**



Em curto prazo, testemunhamos como as empresas passaram da modalidade presencial para a digital, mudando os paradigmas de produtividade e eficiência. Como serão essas novas formas de trabalho? Quanta limitação de talento está sendo gerada? Como serão os profissionais do futuro? Estas e outras questões serão respondidas à medida que navegamos pelas novas dinâmicas do mercado de trabalho, da economia e da sociedade, mas é claro que já existem enormes transformações e é necessário que empresas e países se adaptem a esta nova era de talento híbrido.



# 5. Gerenciar o pensamento disruptivo para impulsionar os objetivos de negócios



Gerenciar o pensamento disruptivo é a etapa para impulsionar a transformação de que as empresas precisam hoje para serem competitivas no novo cenário que emerge como resultado da COVID-19. Sem dúvida, as áreas de Recursos Humanos desempenham um papel fundamental na gestão da mudança para enfrentar os desafios do talento híbrido para o presente e o futuro, somados à incerteza econômica e à continuidade das operações.



“É claro que um dos principais aprendizados que o contexto atual deixou nas organizações é a importância de cuidar, acompanhar e desenvolver as pessoas. A forma como nós, as empresas, podemos mudar a vida dos nossos colaboradores é mais relevante do que nunca”

**Rémy de Cazalet, Managing Director do PageGroup México, América Central e Caribe.**



Hoje, vemos como o talento está se tornando o alicerce do negócio e as habilidades sociais estão sendo decisivas nos processos de atração, retenção e desligamento. Atualmente, os executivos da América Latina garantem que na hora de tomar uma decisão de demissão, as *soft skills* influenciam **41%**, o que mostra a relevância que estão ganhando dentro das organizações e as estruturas de capital humano que se consolidam dentro as empresas. Assim como **55,3%** afirmam que o fato de algumas pessoas em sua força de trabalho não possuírem as habilidades sociais necessárias para o seu cargo é um obstáculo de moderado a sério para o atual funcionamento e inovação da empresa.

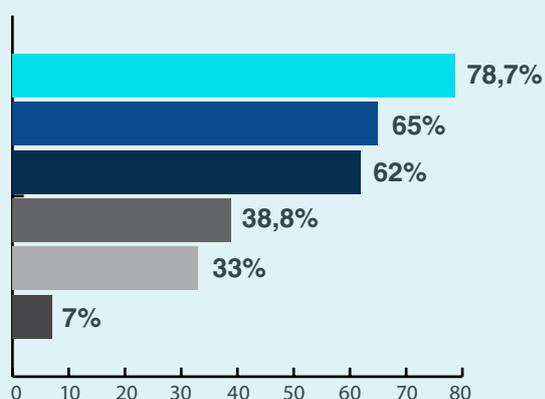
**Os países que dão mais relevância à falta de habilidades sociais para tomar a decisão em um desligamento são:**

- **Brasil: 68,7%** 🇧🇷
- **Peru: 65%** 🇵🇪
- **Colômbia: 41,5%** 🇨🇴

Sob essa premissa, e na perspectiva dos executivos pesquisados, ter um capital humano totalmente competente - um equilíbrio entre as competências comportamentais e técnicas - permite às organizações **lidarem melhor com momentos de crise e incerteza (78,7%), obterem melhores resultados econômicos (65%), criarem sinergias entre as áreas da empresa (62%) e serem mais inovadoras (38,8%).**



## Ter talentos híbridos permite que as organizações tenham acesso a vantagens como:



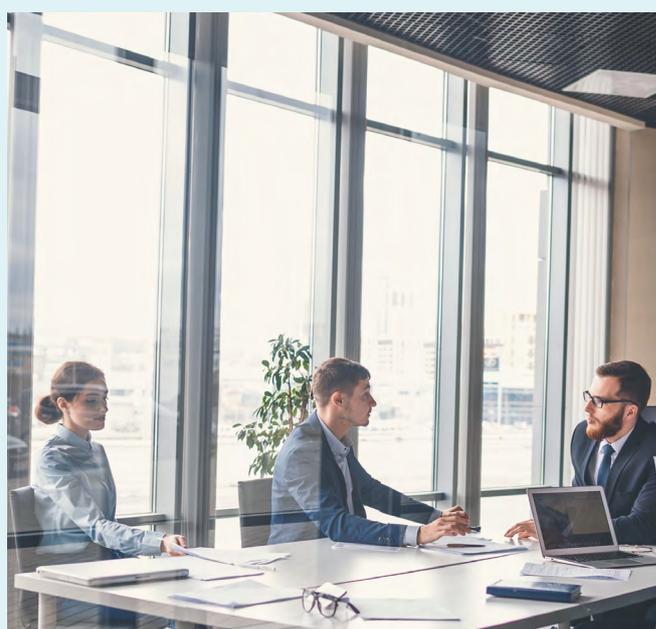
- Lidar melhor com momentos de crise e incerteza **78,7%**
- Obter melhores resultados financeiros **65%**
- Atingir sinergias entre as áreas da empresa **62%**
- Promover a inovação empresarial **38,8%**
- Ter melhor atendimento ao cliente **33%**
- Adotar novas tecnologias **7%**

## Abordando a rotatividade de talentos a partir da gestão de competências

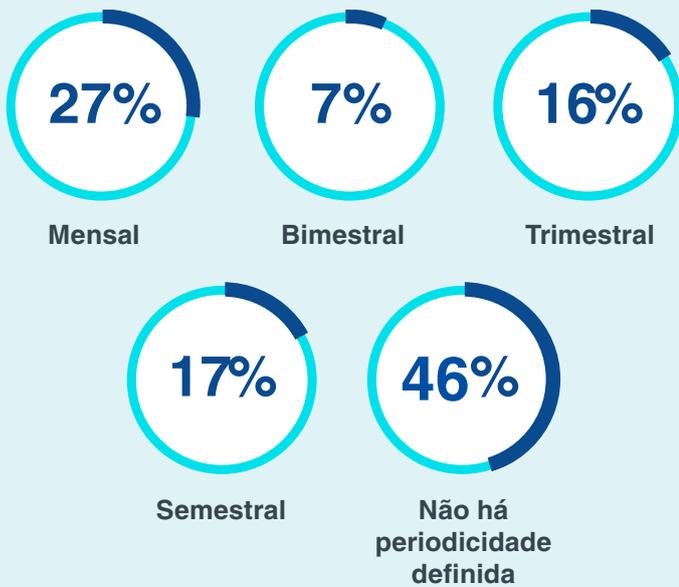
A alta rotatividade nas organizações significa que elas têm que incorrer em uma despesa estimada de até 12 vezes o valor do salário, pelo fato de que devem ser levados em

consideração os meses de busca para preenchimento da vaga, que variam entre 2 e 4 meses, a curva de aprendizado de uma pessoa que fica em torno de 3 a 5 meses e o tempo que um talento leva para atingir um ótimo desempenho.

Desta forma, a formação e a capacitação são essenciais para garantir que os níveis de rotatividade se mantenham em patamares saudáveis para as empresas e que os colaboradores tenham a integridade necessária para promover as equipas de trabalho e, ao mesmo tempo, entregar os resultados esperados pelos seus níveis técnicos. Assim, as áreas de Recursos Humanos devem começar a promover e aumentar a recorrência em seus programas de desenvolvimento, uma vez que **45,6%** dos executivos da região afirmaram que embora suas organizações possuam programas de treinamento em *soft skills* e/ou habilidades técnicas, não há uma regularidade definida.



## Com que frequência o treinamento em habilidades sociais e/ou técnicas é realizado em organizações latino-americanas?



O estabelecimento de estratégias híbridas de desenvolvimento de talentos aumenta a capacidade das organizações de reter seus colaboradores. Cerca de **97%** dos executivos pesquisados afirmam valorizar esse tipo de iniciativa dentro das organizações, pois permite que alcancem melhores níveis de produtividade já que acessam ferramentas para serem mais ágeis em suas tarefas técnicas. Quem tem equipes, consegue motivá-los, melhorar sua comunicação e ser mais assertivos na gestão de pessoas. E para os que estão na faixa intermediária, começam a se preparar para ocupar cargos de liderança e melhorar seu desempenho, trabalhando de forma eficaz dentro de suas equipes atuais.



“Nos próximos anos, as organizações vão disputar talentos e o sucesso ficará reservado para aquelas que consolidaram sua força de trabalho, que possuem informações detalhadas sobre as competências e habilidades de seus colaboradores e as administram de forma abrangente”

**Álvaro Parker, Diretor Executivo do PageGroup Chile.**

## Impulsione seus negócios com o talento do futuro

O futuro chegou e as empresas, na corrida para se reinventarem e se manterem competitivas em um mercado cada vez mais complexo, devem impulsionar seu capital humano, que realmente será seu grande diferencial.

Uma gestão disruptiva na análise de recursos humanos, na implementação de testes, na identificação de grandes potenciais, na performance preditiva e na gestão de competências permitirá às empresas terem identificado o mapa de talentos que possuem, os pontos fortes, fracos e oportunidades para melhorar sua força de trabalho. A partir dessa visão, as organizações podem tomar decisões estratégicas sobre o desenvolvimento dos talentos de que

precisam para impulsionar os objetivos de negócios.

A detecção de talentos híbridos, lacunas de habilidades, sucessores em potencial nas linhas de comando, desafios em treinamento e desenvolvimento, ferramentas de aprendizagem e adaptação a novas dinâmicas será crítica para alcançar o sucesso nesta nova era, na qual a tecnologia é o eixo da mudança.

A transformação permeia a demanda do mercado, delimitando a estrutura de competências necessária para consolidar equipes altamente eficientes. A experiência de mercado enfatiza a importância das qualidades humanas

para uma gestão de liderança ideal. Além disso, molda as competências às circunstâncias atuais e fornece as habilidades técnicas que os profissionais devem começar a incorporar em suas estruturas para serem competitivos em uma era altamente digitalizada.

Sem dúvida, a virtualização é um apelo à cooperação, pois o trabalho em equipe é a habilidade social mais valorizada pelos executivos da região, tanto no trabalho com pares ou subordinados, com 48%, seguida da inteligência emocional com 38,5% e comunicação assertiva com 28%.



As habilidades sociais que os executivos da região mais valorizam no trabalho com pares e/ou subordinados, por país, são:

### Argentina



Trabalho em equipe



Solução de problemas



Tomada de decisões

### Brasil



Inteligência Emocional



Trabalho em equipe



Comunicação assertiva

### Chile



Trabalho em equipe



Solução de problemas



Comunicação assertiva



### Colômbia



Trabalho em  
equipe



Comunicação  
assertiva



Inteligência  
Emocional

### México



Trabalho em  
equipe



Solução de  
problemas



Inteligência  
Emocional

### Peru



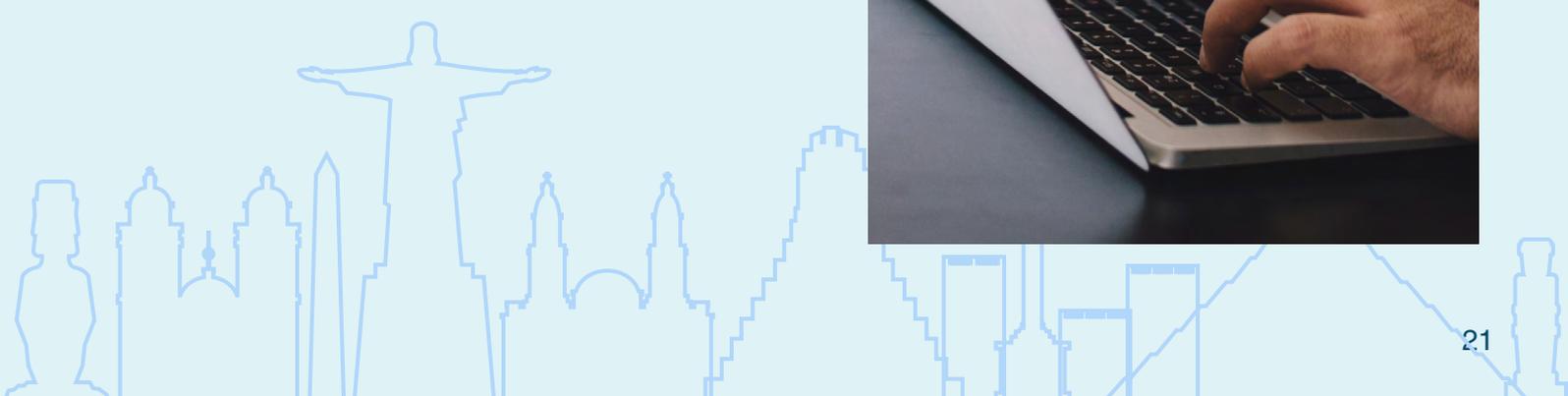
Trabalho em  
equipe



Comunicação  
assertiva



Liderança



## As habilidades sociais mais valiosas para os tomadores de decisão a frente de suas equipes são:

- **Presidentes / C-Level / Proprietário(a):** Trabalho em equipe, seguido por Liderança
- **VP's:** Trabalho em equipe, seguido por Inteligência emocional
- **Gerentes Gerais / Diretor(a):** Trabalho em equipe seguido, por Inteligência emocional e Resolução de conflitos
- **Chefes / Supervisores:** Trabalho em equipe, seguido por Comunicação assertiva

Comparadas às competências mais valorizadas nas linhas de comando, os executivos latino-americanos destacam a liderança como uma das mais importantes que um líder deve possuir, com 58%, seguida de tomada de decisão com 41% e comunicação assertiva com 33%.

Para os recrutadores na América Latina, as habilidades que mais faltam aos profissionais dessa região são: inteligência emocional (57%), comunicação assertiva (42%), resolução de conflitos (38,8%) e tomada de decisão (33%). Por isso, num contexto atual em que as equipes têm de orientar à distância, as competências que os Presidentes, Chefes e/ou Supervisores tiveram que aprender e desenvolver, foi a comunicação assertiva: 64%, enquanto Vice-Presidentes, Gerentes Gerais e Diretores tiveram que reforçar sua liderança, com 51,2%, uma vez que não tinham as ferramentas necessárias para orientar suas equipes na complexidade que se seguiu à pandemia.

## As habilidades sociais mais difíceis de encontrar no mercado de acordo com os executivos são:

### Presidentes / C-Level / Proprietário(a):



Comunicação assertiva



Inteligência emocional



Tomada de decisões

### VP's:



Inteligência emocional



Comunicação assertiva



Tomada de decisões e Resolução de conflitos

### Gerentes Gerais / Diretor(a):



Inteligência emocional



Liderança



Comunicação assertiva

### Chefes / Supervisores:



Inteligência emocional



Comunicação assertiva



Liderança

## Talento pós-COVID

Quando o mundo voltar a uma situação estável e as etapas mais complexas forem superadas na maioria das cidades, países e continentes, teremos mudado para sempre e o talento estará mais ciente de suas possibilidades, limitações e capacidade de formação. Da mesma forma, as organizações estarão mais focadas na implementação de esquemas mais robustos em seus departamentos de desenvolvimento de talentos, desde a atração até o treinamento abrangente. É fundamental ter uma visão completa do ciclo do capital humano e mapear o potencial que possui ou pode ser alcançado para se consolidar.

Nesta perspectiva, não só as habilidades sociais passam a escalar rapidamente as prioridades, as competências técnicas específicas relacionadas com o mundo da tecnologia são, para os executivos da região, fundamentais e transversais às diferentes áreas da empresa, uma vez que o raciocínio digital e o pensamento lógico, que respondem à realidade 4.0, devem ser promovidos para os colaboradores.

Nesse sentido e em um contexto pós-COVID-19, as competências técnicas que serão mais importantes para o profissional fortalecer e para as empresas selecionarem seus próximos talentos são: bilinguismo / trilinguismo (37%), processamento de dados (33%), gerenciamento de banco de dados (31%), análise estatística (33%), gerenciamento de campanha de marketing (24%), desenvolvimento mobile (19%), marketing SEO / SEM (19%) e sistemas de armazenamento e gestão (15%).



## No novo normal, nossos líderes consideram que as habilidades técnicas mais importantes serão:

### Presidentes / C-Level / Proprietário(a):



Ser bilíngue



Análise estatística



Gestão de campanhas de marketing

### VP's:



Análise estatística



Ser bilíngue



Marketing SEO / SEM

### Gerentes Gerais / Diretor(a):



Ser bilíngue



Análise estatística



Gestão de dados

### Chefes / Supervisores:



Processamento de dados



Ser bilíngue



Análise estatística

Tal como nos aspectos gerais há transformação, o mesmo também acontece nos específicos, por isso a procura de habilidades sociais não é a mesma nas diferentes áreas das empresas, visto que cada uma tem necessidades e objetivos específicos com variações entre elas. As áreas que mais demandarão talentos com sólidas habilidades sociais nos próximos anos serão: vendas/comercial (85%), recursos humanos (66%), operações (52%), marketing (26%) e tecnologia (25%).

### No novo normal, nossos líderes consideram que as habilidades sociais mais importantes serão:

#### Presidentes / C-Level / Proprietário(a):



Liderança



Comunicação assertiva



Trabalho em equipe

#### VP's:



Inteligência emocional



Liderança



Comunicação assertiva

#### Gerentes Gerais / Diretor(a):



Inteligência emocional



Liderança



Comunicação assertiva

#### Chefes / Supervisores:



Inteligência emocional



Comunicação assertiva



Trabalho em equipe

O talento pós-COVID-19 traz, fundamentalmente, uma nova dinâmica de trabalho, com contratos temporários, uma alternativa para complementar as competências existentes em uma organização, cobrir demandas específicas por períodos específicos ou preencher rapidamente lacunas dentro das equipes sem incorrer na expansão de sua força trabalho fixo.

**Essa nova tendência de troca de experiências de 'talentos flutuantes' que navegam entre múltiplas empresas, setores e indústrias, por um tempo definido, talvez seja a mudança mais importante que veio com a pandemia.**

Cada vez mais colaboradores qualificados e especializados optam por trabalhar por determinados períodos de tempo, sem estarem vinculados a uma única empresa e, cada vez mais empresas recorrem a este tipo de perfis para dinamizar as suas estruturas, para trazer novas ideias para equipes, gerenciar o pensamento estratégico e controle dos custos com pessoal, por meio da ruptura dos modelos tradicionais de contratação e do aproveitamento da combinação de talentos permanentes, com talentos temporários que fortalecem a competitividade.





# 6. Habilidades mais demandadas em Finanças, Recursos Humanos, TI e Varejo



## Finanças

Como o clima social, político e econômico permanecem incertos à medida que entramos em uma nova década, os profissionais das áreas de finanças devem permanecer adaptáveis às mudanças de mercado. Aqueles com conhecimentos específicos terão uma demanda particularmente alta, juntamente com especialistas em questões transfronteiriças e mudanças regulatórias. Em tempos complexos, em que a colaboração é essencial, a gestão de stakeholders também se tornou outra habilidade altamente valorizada.

### 01 Gestão de relacionamento

**Os profissionais dos departamentos financeiros devem construir e gerenciar fortes relações transversais com o negócio.**

Trabalhar lado a lado com os stakeholders e construir fortes relações de trabalho é agora a chave para qualquer profissional nas áreas financeiras. Não apenas como áreas de apoio, espera-se que as equipes financeiras criem e gerenciem relacionamentos fortes que estejam transversais com a organização. Ao conscientizar sobre os custos dentro do lado operacional da empresa, os profissionais de finanças podem ajudar a melhorar a conformidade e gerenciar processos eficientes. A gestão adequada dos stakeholders, garantindo que eles estejam comprometidos com o propósito da equipe financeira, também podem ajudar a elevar o perfil da função.

### 02 Comunicação eficaz

**Para ser um parceiro de negócios eficaz, os profissionais devem ser capazes de se comunicar claramente.**

A capacidade de se comunicar efetivamente, negociar e influenciar são habilidades cruciais nas finanças. Explicar os processos financeiros mais complexos em termos simples é uma habilidade em si e é fundamental para garantir que as funções dos negócios estejam alinhadas. Agora que os profissionais de finanças são obrigados a se envolver mais com o negócio em geral, isso se tornará cada vez mais importante. Parceiros de negócios eficazes devem ser vistos como conselheiros confiáveis, por isso, uma compreensão profunda de seu público e a capacidade de fornecer informações claramente é tão importante.



### 03 Contabilidade técnica

**Isso é fundamental para navegar em novas regulamentações, processos de negócios e desafios sem precedentes.**

Os contadores técnicos são responsáveis por muitas das tarefas diárias dentro da função contábil e são fundamentais para o bom funcionamento de uma organização. Passando para 2020, as habilidades técnicas de contabilidade serão fundamentais para navegar em novas regulamentações, processos de negócios e desafios sem precedentes.



### Recursos humanos

O papel dos profissionais de recursos humanos tornou-se mais complexo nos últimos anos e ainda mais com a pandemia. Apesar dos avanços tecnológicos que impulsionaram as possibilidades de análise de pessoas

e da automação de processos habilitados, o desafio mais importante continua sendo a gestão do capital humano, incluindo a gestão de uma força de trabalho multigeracional e a crescente relevância das políticas em torno da diversidade e inclusão dentro das organizações.

### 01 Geração Z: atração/retenção

**À medida que os profissionais da Geração Z começam a ingressar na força de trabalho, as áreas de RH devem gerar estratégias de atração e retenção que se encaixem em seus interesses.**

Embora esteja atualmente na ponta mais jovem do mercado de trabalho, a Geração Z ocupará uma parcela crescente do capital humano das empresas nos próximos 10 anos. A atração e retenção desse talento é crucial para garantir o futuro das organizações. Investir no aperfeiçoamento da estratégia de recrutamento e melhorar a cultura de retenção desses profissionais tornará as empresas mais preparadas para enfrentar desafios futuros em termos de talento. Operar a mais nova tecnologia e ser inovador com processos pode atrair novos talentos e impactar positivamente a competitividade dos negócios.

### 02 People analytics

**A análise de dados de Recursos Humanos pode impulsionar a estratégia de tomada de decisão e contribuir para o desenvolvimento eficiente de talentos.**

A análise de dados sobre pessoas é o futuro das áreas de RH. Hoje, mais dados são coletados do que nunca sobre

os colaboradores, por isso ter profissionais da equipe que analisam essas informações e sabem usá-las para tomar decisões será a chave para implementar estratégias eficientes de atração e retenção. Tomar decisões importantes baseadas em dados pode impactar diretamente na produtividade, receita e lucros. No futuro, a inteligência artificial permitirá melhores decisões baseadas em dados que ajudarão as equipes a atingir todo o seu potencial. Por isso, é importante ter profissionais com habilidades como gestão de dados e processamento para impulsionar o potencial das informações que você recebe.

### 03 **Conhecimento profundo em diversidade e inclusão**

**Profissionais que trabalham pela Diversidade e Inclusão podem ajudar a impulsionar políticas em torno dessa questão dentro das organizações.**

Diversidade e inclusão, hoje, estão no topo da agenda das organizações. É fundamental que as empresas trabalhem em planos de ação para melhorar a diversidade e a inclusão em seus ambientes de desenvolvimento. Uma força de trabalho diversificada tem se mostrado positiva no impacto dos resultados, produtividade e cultura do local de trabalho. Portanto, ter um membro da equipe de recursos humanos com foco nessa questão será benéfico para o desempenho da empresa, especialmente em tempos de incerteza como os que passamos.



## **Tecnologia**

Habilidades técnicas e gerenciais especializadas típicas de talentos tecnológicos têm sido de alta demanda na última década e, após a pandemia, a necessidade de as organizações possuírem talento digital dentro de suas equipes acelerou. Esse aumento da demanda tem destacado a necessidade de promover a capacitação digital para a competitividade nos profissionais atuais em um mundo 4.0.

### 01 **Cooperação em equipe**

**Comunicação assertiva e colaboração são essenciais para o funcionamento dos negócios.**

A colaboração sustentável é um fator-chave na gestão bem-sucedida das empresas. Dado o contexto atual, as áreas de tecnologia passaram de funcionais para departamentos transversais que impactam completamente a organização, de modo que a exigência de se comunicar de forma assertiva com todas as áreas de negócio e de poder trabalhar em conjunto para os objetivos estabelecidos é vital e inevitável. No clima de hoje, possuir inteligência emocional é cada vez mais importante.

### 02 **Segurança da informação**

**Os clientes buscam ter certeza de que seus dados são seguros, e é por isso que especialistas nessa área estão sendo altamente procurados.**

A segurança da informação é um fator de risco para os negócios, desde grandes clientes de negócios até PMEs, levando à alta demanda por talentos na área. Os três pilares de segurança de utilização, fluxo e armazenamento de segurança exigem um conjunto de habilidades especializadas para lidar com ameaças crescentes de ataques cibernéticos, como varredura

de vulnerabilidades e potenciais ameaças internas. Aqueles que possuem talento nessas áreas continuarão a ser altamente cobiçados pelos grandes empregadores.

### 03 Gestão de pessoas

**Gestores talentosos consolidam equipes e executam processos fluidos em todos os níveis da organização.**

Como as organizações possuem equipes multidisciplinares com pontos fortes em diferentes áreas, habilidades de gestão de pessoas permanecem uma necessidade e são indispensáveis para o bom funcionamento de uma abordagem eficiente e inclusiva das estratégias tecnológicas. A capacidade de aplicar a liderança correta a uma força de trabalho diversificada e colaborativa para ajudar a capacitar os funcionários, impulsionar a produtividade e promover o crescimento dentro das organizações é uma habilidade cobiçada. Isso é especialmente verdade em ambientes de trabalho dinâmicos, onde os gestores devem implementar uma variedade de métodos de comunicação para se manter em progresso.



## Varejo

É fato que os hábitos dos consumidores estão em constante mudança e a pandemia só acelerou o inevitável. Muitos armazéns estão migrando para uma presença digital, embora as lojas físicas permaneçam relevantes, especialmente em mercados como a América Latina, onde a cultura da digitalização não se enraizou tanto quanto em outros países ou continentes. O futuro veio e deve-se entender que o e-commerce será o player mais relevante para este setor da economia. Portanto, perfis com fortes habilidades nessa área estarão em alta demanda, pois a digitalização avança rapidamente.

### 01 Domínio de merchandising

**Tanto o planejamento on-line quanto na loja é importante para garantir que o estoque e o controle de qualidade sejam perfeitos.**

Um planejamento de marketing eficaz garante que uma vez que as pessoas estejam na loja ou interagindo em plataformas virtuais, haja estoque suficiente para atender à demanda. Profissionais com essas habilidades serão essenciais para navegar pelo bom funcionamento da experiência do consumidor e movê-la para a virtualidade, para que o ciclo de vendas de 360 graus seja cumprido e momentos de incerteza como os que passamos também possam ser mais bem navegados.

### 02 Planejamento logístico

**Isso envolve a configuração de processos para que os clientes obtenham produtos e serviços mais rapidamente.**

O setor varejista, como a maioria dos setores da economia atual, está se transformando a partir da digitalização, ao mesmo tempo em que se adapta ao novo consumidor

que mudou a forma de fazer suas compras. Os recursos online são mais convenientes para a maioria e significa que os varejistas podem ter um alcance mais amplo para vender seus produtos e serviços. O planejamento de abastecimento e a capacidade de ajudar a configurar processos para que os clientes recebam produtos e serviços mais rapidamente aumentarão a credibilidade dos negócios e ajudarão a melhorar a experiência geral do cliente. Isso não só melhorará os resultados, mas rapidez no abastecimento pode tornar a cadeia de suprimentos mais ágil e eficiente.

### 03 Desenvolvimento de marca

**É importante se posicionar entre os melhores para garantir que os consumidores os escolham.**

No Varejo, a reputação da marca pode fazer ou desfazer uma organização. Empregar pessoas que personificam e defendem a marca é importante para garantir que os consumidores tenham empatia por ela e se identifiquem para comprar seus produtos ou serviços. Em um mercado tão competitivo, é benéfico ter pessoas que saibam desenvolver e impulsionar a reputação da marca. Os consumidores de hoje têm tantas opções que é importante se colocar na melhor posição possível para poder retê-los com a oferta de valor proposta pela marca.





# 7. Contato: *Nossa presença global*

Consultores experientes e especializados em todo o mundo



**América do Norte**  
10 escritórios



**América Latina**  
13 escritórios



**Reino Unido**  
27 escritórios



**EMEA**  
62 escritórios

**Ásia**  
18 escritórios

**Australasia**  
9 escritórios



## **Argentina**

Torre Alem Plaza - Av. Leandro N. Alem 855 Piso 9  
Buenos Aires  
+54 (11) 4001-4500  
conectandotalentos@michaelpage.com.ar

## **Brasil**

Rua Olimpíadas, 205, 11º andar, Vila Olímpia  
São Paulo  
+55 (11) 3956-9605  
michaelpage@michaelpage.com.br

## **Chile**

Magdalena #181, Piso 16, Las Condes, El Golf  
Santiago  
+56 (2) 2585-3200  
contacto@michaelpage.cl

## **Colômbia**

Calle 81 # 11 – 08 Piso 11 Bogotá  
+57 (1) 745-4500  
conectandotalentos@michaelpage.com.co

## **México**

Av. Paseo de la Reforma #115 Piso 10,  
Colonia Lomas de Chapultepec  
Ciudad de México  
+52 (55) 5284-5770  
servicioclientes@michaelpage.com.mx

## **Panamá**

Oceanía Business Plaza, Torre 2000 Piso 43, Punta Pacífica  
Ciudad de Panamá  
+507 2168316  
serviciocad@michaelpage.com.pa

## **Peru**

Calle Las Orquídeas 675, esq Andrés Reyes  
Piso 2 oficina 201, San Isidro  
Lima I27  
+51 (1) 7125800  
contacto@michaelpage.com.pe

## **Uruguai**

Av. Luis A. de Herrera 1248, Torre 3 Piso 12  
Montevideo  
+59 (8) 2623-6606  
conectandotalentos@michaelpage.com.ar

**Michael Page**  
Part of PageGroup