



GESTÃO DE TALENTOS E O DESENVOLVIMENTO DE RESKILLING E UPSKILLING NA ERA DIGITAL¹

Tércia Duarte²

RESUMO

As rápidas transformações tecnológicas e do mercado de trabalho contemporâneo impulsionam a necessidade de uma Gestão de Talentos Humanos (GTH) estratégica, focada no desenvolvimento contínuo de competências. Este artigo de revisão explora a GTH no contexto da era digital, com ênfase nas estratégias de upskilling (aprimoramento de habilidades existentes) e reskilling (aquisição de novas habilidades para novas funções). Analisa o impacto da coexistência de diversas gerações no ambiente de trabalho e as mudanças no perfil do profissional, que agora exige flexibilidade, resiliência, inovação e criatividade. A pesquisa destaca como a automação e a inteligência artificial tornam o upskilling e o reskilling urgentes para capacitar os funcionários, desenvolvendo as chamadas metaskills (sentir, ver, sonhar, fazer, aprender). Aborda os desafios na implementação dessas estratégias e o papel fundamental da Educação Corporativa (EC) e de tecnologias na gestão de pessoas para garantir a competitividade organizacional. Conclui-se que investir

¹ Nota da Autora: Este artigo contou com apoio de ferramentas de inteligência artificial, incluindo ChatGPT, NotebookLM e Gemini para auxiliar na pesquisa e na elaboração do conteúdo.

²E-mail: profalucimarduarte@cenbrap.edu.br e Mini Currículo: Graduada em Administração, com especialização em Gerência Empresarial e mestrado em Ecologia e Produção Sustentável. Docente nos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Gestão de Recursos Humanos, com experiência em TCCs e bancas avaliadoras. Atua também como palestrante, consultora, ministrando minicursos, treinamentos e assessoria em implantação de sistemas de qualidade em empresas.

no desenvolvimento contínuo dos talentos é crucial para o sucesso em um mundo em constante transformação.

Palavras-chave: Gestão de Talentos Humanos; Upskilling; Reskilling; Metaskills; Educação Corporativa; Era Digital; Gerações; Competências; Inovação.

1. Introdução

O cenário global contemporâneo é marcado por uma transformação tecnológica acelerada, que tem remodelado drasticamente a forma como as pessoas vivem e trabalham, bem como a maneira de conduzir negócios. Em um mundo com alto volume de informações e conhecimentos cada vez mais diversos, o capital intelectual transformou-se no ativo mais valioso para as empresas, sendo as pessoas e seus conhecimentos os verdadeiros impulsionadores da evolução e competitividade organizacional. Diante dessa realidade, a Gestão de Pessoas deixou de ser uma função meramente burocrática para assumir um papel central no cenário estratégico das organizações.

Gerenciar pessoas tornou-se um desafio complexo, especialmente com a coexistência de diferentes gerações no mercado de trabalho, cada uma com suas particularidades, formas de motivação e potenciais conflitos. Profissionais de baixa qualificação tornaram-se obsoletos, abrindo espaço para aqueles com conhecimento intelectual e capacidade de gerar inovação. A tarefa de encontrar, selecionar e manter esses profissionais de diversas gerações exige que a Gestão de Talentos Humanos (GTH) compreenda suas motivações e antecipe os conflitos inerentes a essa diversidade.

Nesse contexto de rápidas mudanças, incertezas e a crescente influência da inteligência artificial e automação, surge uma demanda urgente por estratégias de desenvolvimento de competências que permitam aos colaboradores manterem-se relevantes e produtivos. Upskilling (aprimoramento de habilidades existentes) e reskilling (aquisição de novas habilidades para novas funções) emergem como pilares fundamentais da Educação Corporativa (EC). Essas estratégias são essenciais não apenas para capacitar funcionários,

mas também para desenvolver metaskills – habilidades críticas para a inovação na era da robótica.

De acordo com o Fórum Econômico Mundial (2017), estima-se que 65% das crianças em idade escolar de hoje se formarão em empregos que ainda não existem. Além disso, estudos da McKinsey & Company sugerem que até 2030, cerca de 375 milhões de trabalhadores precisarão mudar de categoria ocupacional devido à automação. Essa projeção sublinha a urgência de implementar upskilling e reskilling nas organizações que desejam estar preparadas para as mudanças tecnológicas e o novo perfil do trabalhador, caracterizado por flexibilidade, resiliência evolutiva, inovação e criatividade.

Neste artigo, busca-se analisar a intersecção entre a Gestão de Talentos Humanos e as estratégias de reskilling e upskilling, explorando seus impactos no desenvolvimento de competências para a era digital.

2. Metodologia de Revisão

Para a elaboração deste artigo, foi realizada uma revisão bibliográfica de natureza exploratória, baseando-se em livros, artigos científicos e portais especializados. A coleta de dados buscou adquirir conceitos e conhecimentos que fundamentam a compreensão da Gestão de Talentos Humanos, as diferentes gerações no mercado de trabalho, o desenvolvimento de competências, e as estratégias de upskilling e reskilling, especialmente no contexto da era digital e da influência da inteligência artificial e automação.

A pesquisa foi guiada pela necessidade de compreender a visão estratégica da Gestão de Recursos Humanos para o aproveitamento da atual situação da era digital, identificando métodos para cada tipo de organização e as competências necessárias para o colaborador neste novo cenário.

A síntese crítica das informações permitiu construir uma compreensão abrangente sobre a gestão de talentos e o desenvolvimento de upskilling e reskilling como respostas às demandas da era digital.

3. Desenvolvimento

3.1. A Gestão de Talentos Humanos (GTH) na Era Digital

3.1.1. Definição e Evolução da GTH

A área responsável por gerenciar pessoas nas organizações passou por diversas denominações, sendo "Recursos Humanos (RH)" a mais popular. Contudo, com a evolução dos processos administrativos, percebeu-se que as pessoas são muito mais do que meros recursos; são elas que impulsionam a empresa a novos caminhos e a capacitam a competir com outras organizações. Chiavenato (2020) aponta que encarar funcionários como recursos os padroniza e os controla para o máximo resultado, ignorando suas individualidades. Em contraste, organizações bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros de negócios, reconhecendo-os como fornecedores de conhecimento e inteligência, constituintes do capital humano e intelectual. Essas empresas investem no desenvolvimento e capacitação, além de reconhecer e incentivar seus resultados.

A Gestão de Talentos Humanos (GTH) é definida por Chiavenato (2020) como a aplicação dos modelos e conceitos da moderna Gestão Humana, focada na gestão dos talentos e competências que as pessoas aprendem, possuem e aplicam. Não se trata de gerir pessoas em si, mas de desenvolvê-las, empoderá-las e alavancá-las. A GTH reconhece a individualidade de cada ser humano e busca alinhar seus talentos às funções e objetivos organizacionais de forma a criar uma relação ganha-ganha, preocupando-se com o bem-estar e motivação dos funcionários. Um talento, nesse contexto, é alguém que possui competências capazes de gerar vantagem competitiva para a empresa, as quais são construídas a partir de conhecimento, habilidade, julgamento e atitude.

Os objetivos da GTH são diversos, mas o principal é auxiliar a organização a atingir seus objetivos e missão. Para isso, é crucial conhecer a organização para traçar estratégias específicas, desenvolver, treinar e aplicar as competências dos colaboradores, e manter a ética empresarial e o comportamento responsável com a sociedade. A GTH também deve monitorar o comportamento de gestores e colaboradores, considerando que as redes sociais expandiram o escopo dessa observação, podendo impactar a relação do colaborador com a empresa.

A GTH opera através de seis processos básicos:

1. Agregar Talentos e Competências: recrutamento e seleção.
2. Engajar Talentos e Equipes: socialização, saúde e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).
3. Aplicar Talentos e Competências: gestão de desempenho, modelagem do trabalho, relacionamento.
4. Recompensar Talentos e Equipes: remuneração, incentivos, benefícios.
5. Desenvolver Talentos, Equipes e Organizações: treinamento, desenvolvimento e gestão do conhecimento corporativo.
6. Monitorar Talentos e Equipes: bancos de dados e sistemas de informações gerenciais.

A estrutura do órgão de GTH também se diferencia da departamentalização tradicional, exigindo uma equipe multifuncional e dinâmica, capaz de atuar em todos os processos e níveis hierárquicos para apoiar a organização em seus objetivos e na conquista de vantagens competitivas.

3.1.2. O Impacto da Era Digital na GTH

A era digital, impulsionada pela 3^a Revolução Industrial, transformou o ciberespaço em um meio de comunicação essencial, instrumentalizado pela informática e internet. Essa transformação tem impactado profundamente a área de Gestão de Pessoas, remodelando a forma como as organizações gerenciam seus ativos humanos. O RH estratégico, nesse cenário, precisa adquirir conhecimentos tecnológicos e adaptar as ferramentas digitais para otimizar o trabalho.

A revolução digital proporcionou ao RH acesso a uma vasta quantidade de dados, permitindo obter *insights* valiosos sobre desempenho, clima, engajamento e preferências dos colaboradores. A análise desses dados permite decisões mais embasadas, identificando áreas de desenvolvimento e criando programas de treinamento personalizados. A tecnologia se tornou fundamental para o sucesso das empresas, automatizando atividades manuais

e liberando tempo para estratégias de maior valor. Ferramentas digitais remodelaram procedimentos burocráticos como recrutamento e seleção, cálculos de folha de pagamento com precisão e economia de tempo, e o acompanhamento de informações em tempo real para decisões rápidas.

A comunicação interna também se transformou com a implementação de aparelhos eletrônicos, aumentando a velocidade de produção e facilitando a interação entre equipes e departamentos. A tecnologia nuvem, por exemplo, simplificou os sistemas de gestão, tornando-os acessíveis a pequenas e médias empresas. Essas inovações impulsionam a necessidade de aprendizado contínuo e a implementação de upskilling e reskilling.

3.2. O Cenário do Mercado de Trabalho e o Perfil do Trabalhador na Era Digital

3.2.1. O Novo Perfil do Trabalhador

O mercado de trabalho atual é profundamente influenciado pelas tendências e inovações, forçando empresas e organizações a uma constante adaptação. A pandemia de COVID-19, por exemplo, impulsionou inovações tecnológicas que possibilitaram o teletrabalho e o modelo híbrido, com horários flexíveis e maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Nesse contexto, o perfil do profissional também precisou mudar, adaptando-se e demonstrando flexibilidade como requisito primordial. Alice Maneschy (2023) identifica quatro características essenciais do novo perfil do trabalhador:

- **Flexibilidade:** Essencial devido às rápidas alterações no cenário corporativo e à expansão dos horizontes empresariais pela tecnologia.
- **Resiliência evolutiva:** Capacidade de se recuperar de fases críticas, com aprendizados profundos e o desejo de progredir profissionalmente.
- **Inovação:** Deixou de ser desejável para se tornar obrigatória, englobando não apenas ferramentas tecnológicas, mas também a maneira de pensar e agir dos trabalhadores.
- **Criatividade:** Anda de mãos dadas com a inovação, sendo uma habilidade esperada para propor soluções e aprimorar tarefas.

A baixa produtividade no Brasil, com uma taxa de apenas 0,6% ao ano nos últimos 40 anos, reflete um ambiente de negócios que desencoraja a competição e induz a má alocação de recursos. A produtividade, que está diretamente ligada ao crescimento econômico, é impulsionada por investimentos em treinamento e educação, que capacitam e qualificam os trabalhadores para produzir mais com menos recursos, tempo e esforços. Isso reforça a necessidade de desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

3.2.2. A Convivência de Diferentes Gerações

No mercado de trabalho atual, coexistem quatro gerações principais:

- **Baby boomers:** Nascidos entre 1954 e 1964. Valorizam carreira profissional estável, construção de patrimônio, realização pessoal, sucesso material e reconhecimento social. Têm maior gosto pela segurança do trabalho e identificação com ele. Preferem métodos mais tradicionais de trabalho e têm maior dificuldade com a tecnologia.
- **Geração X:** Nascidos entre 1965 e 1981. Desejam crescimento e assumir diferentes funções. São próximos aos baby boomers na valorização da segurança no trabalho e gostam do que fazem, entendendo a importância de seu trabalho para a evolução organizacional. Preocupam-se em equilibrar vida pessoal e profissional e preferem estudos online.
- **Geração Y (Millennials):** Nascidos entre 1982 e 1994. Viveram a transição para a era digital e buscam satisfação pessoal no trabalho. São mais propensos a trocar de emprego por vontade própria. Valorizam o conhecimento, o estímulo para buscar aprendizado fora da organização e o compartilhamento de experiências com colegas. Apresentam mais habilidades individuais e são mais ligados às relações interpessoais. Tendem a preferir autonomia e não se prender a bens materiais ou a uma única organização. Compartilham a preocupação com o estresse em cargos de liderança.
- **Geração Z (Centennials):** Nascidos entre 1994 e 2010. Cresceram com tecnologia, redes sociais e internet, sendo independentes e multitarefas. Têm o imediatismo como característica principal. Possuem imensa facilidade com novas tecnologias e um senso maior de responsabilidade social e

ambiental. Apresentam-se mais interessados e animados com a empresa do que as gerações anteriores e mostram-se satisfeitos com promoções. Encaram as maiores responsabilidades de cargos de liderança como mais interessantes e se preocupam com o estresse.

A convivência dessas gerações gera tanto motivações distintas quanto potenciais conflitos. Baby boomers e Geração Y, por exemplo, podem ter conflitos relacionados à disciplina, foco e abertura a novas ideias. A Geração Y zela pela praticidade e informalidade, o que pode causar estranhamento em gerações mais antigas. A Gestão de Talentos Humanos (GTH) deve atentar para esses conflitos e motivações, personalizando estratégias e entendendo as particularidades de cada colaborador. A flexibilidade é um ponto importante para todas as gerações, permitindo uma vida de maior qualidade e o cumprimento das obrigações.

3.3. Conceituação e Importância de Upskilling e Reskilling

3.3.1. Definições de Upskilling e Reskilling

Diante das rápidas transformações tecnológicas e do mercado de trabalho, upskilling e reskilling tornaram-se estratégias fundamentais para o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos profissionais.

- **Upskilling:** Derivado do inglês "aprimoramento", refere-se ao desenvolvimento de habilidades e conhecimentos adicionais que complementam as habilidades já existentes de uma pessoa. O objetivo é tornar os profissionais mais eficientes e produtivos em suas funções atuais e prepará-los para novos desafios, garantindo alta performance. Pode incluir a aprendizagem de novas tecnologias, ferramentas ou técnicas relevantes para a profissão.

- **Reskilling:** Derivado do inglês "requalificação", é um processo mais abrangente de aquisição de competências e entendimentos completamente novos e diferentes do que uma pessoa possui atualmente. Isso ocorre quando as capacidades existentes se tornam obsoletas devido a mudanças no mercado de trabalho ou na profissão. O reskilling capacita o profissional para

ocupar uma posição de maior responsabilidade na empresa ou para uma transição de carreira, caso a função seja extinta por automação, por exemplo.

Ambas as técnicas são importantes para a atualização e desenvolvimento contínuo dos talentos profissionais, sendo consideradas estratégias fundamentais para manter-se competitivo no mercado de trabalho atual. Elas também ajudam as empresas a manter sua força de trabalho atualizada e eficiente, oferecendo oportunidades de aprendizado e desenvolvimento.

3.3.2. O Papel da Educação Corporativa (EC)

A Educação Corporativa (EC) é o caminho para o desenvolvimento dessas competências, com a GTH planejando treinamentos que permitam acompanhar as mudanças em curto espaço de tempo. Organizações investem em EC para acompanhar as novas tendências tecnológicas, permitindo que os colaboradores passem por upskilling ou reskilling para se qualificarem em um cenário de incertezas. A EC precisa se atentar às novas necessidades da era digital, abrindo espaço para novas funções como arquiteto de nuvem, curador de conteúdo, e designer de experiência.

A necessidade de ações de EC é cada vez mais evidente para acompanhar os avanços tecnológicos. Pesquisas indicam que uma parte significativa dos executivos de negócios acredita que mais de um quarto de suas equipes precisarão ser treinadas em novas funções para utilizar as novas tecnologias. O upskilling e o reskilling visam preparar os profissionais para essa nova realidade, sendo uma ação urgente para organizações que desejam estar preparadas e abertas às mudanças.

3.4. Competências para a Era Digital: Metaskills

3.4.1. O Conceito de Competência

O conceito de competência é multifacetado e evoluiu ao longo do tempo. Inicialmente, o termo designava uma pessoa qualificada para realizar algo. McClelland, na década de 1970, avançou o debate ao focar em atitudes e comportamentos, questionando a visão tradicional de que o bom desempenho

depende apenas do Quociente de Inteligência (QI). Para ele, o desempenho ideal é baseado em um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e motivações. Zarifian (1999) destacou que o trabalho deixou de ser um conjunto de tarefas descritivas de um cargo para se tornar uma extensão da inteligência prática do indivíduo diante de situações mutáveis e complexas.

Diferentes autores apresentam definições que convergem na ideia de que competência é a capacidade de mobilizar e integrar conhecimentos, habilidades, atitudes e recursos em um contexto profissional para gerar resultados e valor. É um processo dinâmico, mutável, observável e avaliável, manifestado em ações e comportamentos.

3.4.2. Tipologias de Competências

As competências podem ser classificadas em:

- **Competências técnicas (hard skills):** Conhecimentos específicos para o exercício de uma atividade ou cargo, como idiomas, ferramentas, técnicas, processos e normas.
- **Competências comportamentais (soft skills):** Características comportamentais do indivíduo, como trabalho em equipe, comunicação, liderança, criatividade, resolução de conflitos e flexibilidade.
- **Competências coletivas ou organizacionais:** Conjuntos de conhecimentos e habilidades da organização, divididas em básicas (para atingir metas), seletivas (para se diferenciar no mercado) e essenciais (para vantagem competitiva de longo prazo).

3.4.3. Metaskills: Os Talentos para a Era da Robótica

As metaskills, ou meta-habilidades, são consideradas essenciais para aprofundar o conhecimento e especificá-lo, sendo cruciais para a inovação na era da robótica. Neumeier (2013) identifica cinco metaskills principais:

1. **Sentir:** Combinação de intuição e empatia. A intuição permite chegar a conclusões sem lógica, e a empatia, analisar pensamentos, emoções e atitudes. Essas habilidades são úteis em áreas que lidam com pessoas, como

RH e Marketing, e podem ser aprimoradas através do treinamento dos neurônios-reflexo.

2. **Ver:** Habilidade de olhar o todo, de analisar o contexto de forma sistêmica, compreendendo como os componentes interagem para atingir um propósito. É comparável ao cubismo na filosofia, que permite ver uma mesma situação por diferentes perspectivas. A falta de feedback pode gerar falsas dicotomias, simplificando situações complexas.

3. **Sonhar:** Colocar a imaginação em prática, buscando a originalidade e a inovação. Neumeier (2013) descreve que a originalidade surge do encontro da imaginação com o conhecimento. Gestores com muito conhecimento e imaginação podem criar inovações disruptivas para todos.

4. **Fazer:** O processo de design e *design thinking*. É criar a resposta para o problema, não apenas encontrá-la. O pensamento tradicional de "você sabe, você faz" não gera inovação. O processo de "fazer" envolve descobrir, desafiar o problema, criar, desenvolver e colocar a solução no mercado. No entanto, Neumeier (2013) argumenta que o processo criativo não é uma receita simples, exigindo altos padrões de qualidade e tempo suficiente para produzir, aceitando a confusão e o caos como parte do processo.

5. **Aprender:** Autodidatismo, a capacidade de estudar e adquirir instrução por si mesmo. Aprender como se aprende é poderoso. Para isso, o gestor deve encontrar um ambiente de trabalho que proporcione imersão e engajamento, um "meio termo" entre o muito fácil (tédio) e o muito difícil (ansiedade/frustração), onde o aprendizado profundo e divertido se sobrepõem.

O desenvolvimento dessas metaskills é intrinsecamente ligado às estratégias de upskilling e reskilling, pois são elas que capacitarão os profissionais a navegarem e inovarem na era digital.

3.5. Estratégias e Desafios para o Desenvolvimento de Talentos

3.5.1. Otimização da GTH na Era Digital

A GTH tem como um de seus processos básicos o **desenvolvimento de talentos, equipes e organizações**, o que inclui treinamento, desenvolvimento e gestão do conhecimento corporativo. O reskilling e o upskilling são

ferramentas essenciais nesse processo. Ao investir em capacitação, a empresa conquista as pessoas e demonstra preparo para as mudanças.

Para otimizar a GTH na era digital, diversas novas práticas e tecnologias estão sendo aplicadas:

- **People Analytics:** Utiliza análise de dados para direcionar e melhorar as tomadas de decisões do RH, otimizando recrutamento, retenção, desempenho e desenvolvimento de funcionários, além de prever tendências.
- **Employee Experience:** Foca na cultura organizacional para melhorar a produtividade, motivação e engajamento dos funcionários, criando um ambiente positivo, oferecendo boas condições de trabalho, horários flexíveis, benefícios e buscando *feedback* constante.
- **Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI):** Conceitos fundamentais que visam combater preconceitos, discriminação e exclusão social, criando uma educação corporativa e um ambiente mais justo e igualitário. Investir em DEI gera benefícios como aumento da inovação, melhoria na tomada de decisão, atração e retenção de talentos, e impacto positivo no desempenho financeiro.
- **Aprendizado contínuo:** Não se trata apenas de aprimorar habilidades na função atual, mas de estar sempre antenado às novidades, adquirindo novas habilidades e conhecimentos de forma constante.

As tecnologias aplicadas na gestão de pessoas evoluíram de sistemas informatizados básicos (contabilidade, folha de pagamento) nas décadas de 1970 e 1980, para softwares mais avançados nos anos 90 e 2000, integrando gerenciamento de benefícios, avaliação de desempenho e recrutamento digital. A tecnologia em nuvem e o uso de dispositivos móveis com aplicativos corporativos simplificaram funções e permitiram que funcionários realizem tarefas como marcação de ponto, acesso a comprovantes e participação em treinamentos digitais. Ferramentas como Zoom, Teams, Slack e Discord se tornaram essenciais para o trabalho remoto e híbrido, e a inteligência artificial facilita processos burocráticos.

3.5.2. Desafios na Implementação de Upskilling e Reskilling

A implementação da Educação Corporativa (EC) e das estratégias de upskilling e reskilling pode enfrentar algumas dificuldades nas organizações:

- **Dificuldade de aceitação dos colaboradores:** Resistência à mudança.
- **Falta de tempo disponível:** Colaboradores sobrecarregados podem ter dificuldade em dedicar tempo aos cursos e atividades.
- **Falta de recursos financeiros:** Investimento em treinamento e desenvolvimento pode ser custoso.

Superar esses desafios requer bom planejamento, comunicação clara e efetiva, a criação de uma **cultura de aprendizado** e o estabelecimento de parcerias estratégicas com fornecedores de treinamento e desenvolvimento.

Uma pesquisa de campo forneceu *insights* sobre a percepção dos profissionais em relação à tecnologia e treinamento.

- **Uso da Tecnologia:** 80% dos entrevistados afirmaram que suas empresas fazem uso de tecnologias e softwares, com 71,8% utilizando tecnologia sempre como suporte principal nas atividades diárias.
- **Melhora no Desempenho:** 75,3% disseram que o uso da tecnologia melhorou o desempenho de suas atividades.
- **Oferecimento de Treinamento:** Apenas 40% dos entrevistados relataram que suas empresas oferecem treinamento para os colaboradores em relação às tecnologias adotadas, enquanto 30,6% raramente o fazem e 12,9% nunca. Isso indica uma lacuna entre a adoção da tecnologia e o suporte para que os funcionários a utilizem de forma eficaz.
- **Dificuldade com Tecnologias:** A maioria dos entrevistados (52,9%) relatou pouca ou quase nenhuma dificuldade em lidar com as tecnologias atuais, o que sugere uma boa base de adaptabilidade dos colaboradores.
- **Melhores Resultados:** 72,9% percebem que a adoção de novas tecnologias para gestão dos processos resultou em melhores resultados para a empresa.
- **Tecnologias de Gestão de Pessoas:** O registro de ponto digital (58,8%) é o software mais utilizado para cuidar dos colaboradores, seguido por gestão de desempenho (15,3%).

- **Tomada de Decisão:** 77,6% concordam que as tecnologias digitais trazem dados mais precisos e eficientes para a tomada de decisões.

- **Relevância da Transformação Digital:** A agilidade nos processos foi o aspecto mais relevante da transformação digital para a vida profissional dos entrevistados, seguido pela estabilidade na carreira e automação das atividades.

Esses dados empíricos reforçam a percepção de que a tecnologia é fundamental e que o investimento em treinamento, embora ainda inconsistente, é crucial para maximizar os benefícios da era digital na gestão de talentos.

4. Discussão

A era digital, com suas rápidas e contínuas transformações, exige uma reinvenção da Gestão de Talentos Humanos (GTH). O material analisado converge para a compreensão de que o capital intelectual se tornou o recurso mais valioso para as organizações, e, portanto, a maneira como as empresas gerenciam e desenvolvem seus colaboradores é diretamente proporcional à sua capacidade de competir e inovar. A transição de uma visão burocrática para uma abordagem estratégica da GTH é evidente, onde os funcionários são parceiros de negócios, e não meros recursos.

A coexistência de diferentes gerações no ambiente de trabalho adiciona uma camada de complexidade à GTH. As motivações, valores e expectativas de Baby Boomers, Geração X, Millenials (Geração Y) e Centennials (Geração Z) são distintas e podem gerar tanto sinergias quanto conflitos. Por exemplo, enquanto Baby Boomers priorizam estabilidade e segurança, as gerações mais jovens, como Millenials e Geração Z, buscam autonomia, satisfação pessoal, aprendizado contínuo e flexibilidade. Essa diversidade exige uma GTH individualizada, capaz de traçar estratégias de motivação e gerenciamento de conflitos que atendam às particularidades de cada colaborador. A pesquisa de campo referenciada corrobora a relevância da agilidade nos processos e da estabilidade na carreira para os profissionais, refletindo a intersecção de valores geracionais.

É nesse cenário multifacetado que o upskilling e o reskilling emergem como estratégias indispensáveis para o desenvolvimento de talentos. Como destacado, a automação e a inteligência artificial estão remodelando as categorias ocupacionais e exigindo que os profissionais se adaptem constantemente. O upskilling permite que os colaboradores aprimorem suas habilidades existentes para se manterem relevantes em suas funções atuais, enquanto o reskilling os prepara para assumir novas responsabilidades ou transicionar para novas carreiras, em resposta à obsolescência de certas competências. Essas estratégias são a materialização do processo de "Desenvolver Talentos, Equipes e Organizações" proposto por Chiavenato (2020) como um dos pilares da GTH.

A base para essas estratégias está no conceito de competência, que transcende o QI para englobar um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e motivações. A era digital, por sua vez, exige o desenvolvimento de metaskills – como sentir, ver, sonhar, fazer e aprender – que são cruciais para a inovação e adaptação a um ambiente de trabalho em constante mudança. O "sentir" (intuição e empatia), por exemplo, é vital para o RH e áreas de gestão, enquanto o "ver" (visão sistêmica) é fundamental para a tomada de decisões em contextos complexos. O "sonhar" (imaginação e inovação) e o "fazer" (design thinking) são os motores da vantagem competitiva. E, por fim, o "aprender" (autodidatismo) é a metaskill que sustenta o ciclo contínuo de upskilling e reskilling.

A Educação Corporativa (EC) atua como o principal veículo para a implementação dessas estratégias. No entanto, a pesquisa de campo referenciada revela uma lacuna significativa: embora a maioria das empresas utilize tecnologia e os colaboradores percebam a melhoria no desempenho, apenas 40% oferecem treinamento constante relacionado a essas tecnologias. Isso aponta para um desafio crítico na GTH: a necessidade de um planejamento estratégico mais robusto para a EC, que supere a dificuldade de aceitação dos colaboradores, a falta de tempo e a carência de recursos financeiros. A pesquisa de campo também indica que os colaboradores relatam

pouca dificuldade em lidar com tecnologias, o que deveria incentivar ainda mais o investimento em treinamentos específicos de upskilling e reskilling.

A invasão do digital em todos os setores tornou a GTH cada vez mais dependente de tecnologias como People Analytics, Employee Experience, e plataformas para DEI e aprendizado contínuo. Essas ferramentas digitais otimizam processos, fornecem dados precisos para a tomada de decisão e suportam modelos de trabalho flexíveis. A utilização de softwares de gestão de desempenho e o registro de ponto digital são exemplos práticos da integração da tecnologia no dia a dia do RH, mas a verdadeira transformação se dará quando essas ferramentas forem plenamente utilizadas para fomentar o desenvolvimento estratégico de metaskills através de upskilling e reskilling.

Em suma, a discussão reitera que a gestão de talentos na era digital não é apenas sobre adaptar-se à tecnologia, mas sobre liderar a transformação através das pessoas. Isso implica em uma GTH que compreenda as necessidades geracionais, invista proativamente em upskilling e reskilling para desenvolver metaskills, e utilize a Educação Corporativa e as ferramentas digitais de forma estratégica para criar uma cultura de aprendizado contínuo, inovação e alta performance.

5. Considerações Finais

A transição para a era digital impôs uma reconfiguração fundamental na Gestão de Talentos Humanos (GTH). Longe de ser uma função meramente administrativa, a GTH emerge como um pilar estratégico, essencial para a competitividade e sustentabilidade organizacional. Este estudo de revisão destacou a imperatividade do **desenvolvimento contínuo de competências** através de upskilling e reskilling como respostas diretas às demandas de um mercado de trabalho em constante mutação, influenciado pela automação e pela inteligência artificial.

A convivência de múltiplas gerações no ambiente corporativo, cada qual com suas expectativas e motivações distintas, exige que a GTH adote uma abordagem individualizada e flexível. Estratégias de motivação e gerenciamento de conflitos devem ser moldadas para engajar Baby Boomers,

Geração X, Millenials e Centennials, aproveitando suas forças e minimizando atritos.

As definições de upskilling (aprimoramento de habilidades existentes) e reskilling (aquisição de novas habilidades para novas funções) sublinham a necessidade de os profissionais se manterem relevantes e produtivos. Para as organizações, investir nessas estratégias através da Educação Corporativa (EC) é crucial para manter uma força de trabalho atualizada e eficiente. A capacitação deve ir além das hard skills, focando também nas soft skills e, primordialmente, nas metaskills – sentir, ver, sonhar, fazer e aprender – que são os verdadeiros catalisadores da inovação na era da robótica.

A pesquisa referenciada forneceu *insights* valiosos, evidenciando que, embora a maioria das empresas utilize tecnologias digitais e reconheça seus benefícios para o desempenho e a tomada de decisões, há uma lacuna significativa no oferecimento de treinamentos para o uso eficaz dessas tecnologias. Essa é uma área crítica para a GTH, que precisa superar desafios como a aceitação dos colaboradores, a falta de tempo e a carência de recursos financeiros para implementar programas de EC de forma mais consistente e estratégica.

Para garantir o sucesso da GTH na era digital e maximizar o potencial do upskilling e reskilling, as organizações devem:

- **Investir em uma Cultura de Aprendizado Contínuo:** Fomentar um ambiente onde o desenvolvimento de novas habilidades seja valorizado e incentivado, tornando-se parte intrínseca da jornada profissional do colaborador.
- **Aprimorar Programas de Educação Corporativa:** Desenvolver treinamentos e programas de upskilling e reskilling que sejam relevantes, acessíveis (incluindo plataformas remotas) e alinhados às necessidades específicas das diferentes gerações e às demandas do mercado.
- **Utilizar Tecnologias na GTH de Forma Estratégica:** Empregar People Analytics para *insights* embasados, plataformas digitais para gestão de desempenho (ex: avaliação 360º), registro de ponto e comunicação, otimizando processos e liberando o RH para atividades de maior valor estratégico.

- **Desenvolver Lideranças Adaptativas:** Capacitar líderes para que compreendam as motivações geracionais, saibam gerenciar conflitos e atuem como mentores e facilitadores do desenvolvimento de metaskills em suas equipes.
- **Promover a Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI):** Criar um ambiente de trabalho justo e igualitário, que valorize as diferenças e ofereça oportunidades a todos, gerando aumento da inovação e retenção de talentos.

A Gestão de Talentos Humanos não pode mais se dar ao luxo de ser reativa. Ela precisa ser **proativa, visionária e integrada**, buscando antecipar as mudanças e preparar os colaboradores para um futuro que está sendo construído agora. Ao investir no upskilling e reskilling, as empresas não apenas garantem a sobrevivência, mas pavimentam o caminho para a inovação, a produtividade e uma vantagem competitiva duradoura em um cenário digital em constante evolução.

Este artigo de revisão, embora abrangente, baseou-se em uma revisão bibliográfica que se concentrou nos materiais fornecidos, o que pode limitar a profundidade e a amplitude de certas discussões, como a análise de diferentes metodologias de Educação Corporativa ou o impacto de upskilling/reskilling em setores específicos. Adicionalmente, a incorporação de resultados de uma pesquisa de campo que não foi o foco principal desta revisão, e cuja metodologia não foi detalhadamente exposta, pode limitar a generalização total de suas conclusões.

Para futuras investigações, sugere-se: Realizar estudos de caso aprofundados em organizações que implementaram com sucesso programas de upskilling e reskilling, para entender os fatores críticos de sucesso e os desafios superados. Conduzir pesquisas quantitativas e qualitativas que avaliem diretamente o impacto do desenvolvimento de metaskills na performance individual e organizacional em diferentes setores. Explorar as metodologias de aprendizagem mais eficazes dentro da Educação Corporativa para o desenvolvimento de upskilling e reskilling, considerando as particularidades de cada geração. Investigar o impacto do upskilling e reskilling no relacionamento empresa-colaborador, incluindo aspectos como satisfação,

engajamento, retenção e lealdade. Analisar a eficácia de diferentes tecnologias e plataformas digitais na entrega de treinamentos e desenvolvimento de competências, buscando identificar as melhores práticas. E, aprofundar a compreensão sobre os impactos da Geração Z no mercado de trabalho, à medida que mais de seus membros se inserem, e os legados que a saída da geração Baby Boomer deixará.

Essas linhas de pesquisa podem contribuir para aprimorar as estratégias de Gestão de Talentos Humanos, garantindo que as organizações estejam bem equipadas para prosperar na era digital.

6. Referências

- ALMÉRI, T. M.; BARBOSA, E. G.; NASCIMENTO, A. *Conflitos organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações, suas causas e efeitos*. Revista de Administração da FATEA, v. 9, n. 9, p. 54-71, ago./dez., 2014.
- ANTUNES, A. L. G. C. *As competências na consultoria de recursos humanos: desafios da era digital*. 2020. Tese (Doutorado) – Instituto Politécnico do Porto, Portugal.
- BATISTA, L. C. *Perfil motivacional da geração Y comparado ao de outros grupos etários: investigação em uma instituição financeira nacional*. 2012.
- BOTTONE, A. *Upskilling e reskilling: estratégias para o desenvolvimento de competências*. 2022.
- CAMILO, J. A. O. *Práticas de recursos humanos na era digital*. São Paulo: SENAC, 2020.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas – o novo papel da gestão do talento humano*. São Paulo: Grupo GEN, 2020.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, L. F. L. G. et al. *Conflitos organizacionais entre gerações: um estudo empírico com a equipe de desenvolvimento de software do IFRN*. Holos, Natal, v. 4, p. 361-374, 2014.

DICIO - Dicionário Online de Português. *Autodidatismo*.

DINIZ, B.; SILVA, C. A.; ANDRADE, F. A. S.; PAIVA, M. J.; ALVES, Y. G. S. *Upskilling e reskilling: estratégias para o desenvolvimento de metaskills*. InGeTec – Inovação, Gestão & Tecnologia, v. 4, n. 7, dez. 2024.

ÉPOCA NEGÓCIOS ONLINE. *Pesquisa feita em 19 países mostra como as gerações X, Y e Z são diferentes*. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2017/09/pesquisa-feita-em-19-paises-mostra-como-geracoes-x-y-e-z-sao-diferentes.html>. Acesso em: 17 ago. 2020.

FEA - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. *O que é administração?*

FEIXA, C.; LECCARDI, C. *O conceito de geração nas teorias sobre juventude*. Soc. Estado, Brasília, v. 25, n. 2, p. 185-204, ago. 2010.

FERREIRA, P. I. *Atração e seleção de talentos*. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.

FURBINO, I. *Desenvolvimento de liderança: conheça mais sobre os tipos e o papel nas empresas*. 2024.

FURTADO, G. *Reskilling: como preparar sua equipe para os desafios do futuro?* 2023.

GAZETA DO POVO. *Futuro do trabalho: seu filho vai trabalhar em algo que ainda não existe.*

GONÇALVES, A. G. *Choque de gerações.* Revista Brasileira de Administração, Ano 30, n. 131, p. 30-37, jul./ago. 2019.

GRUBB, V. M. *Conflito de gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho.* 1. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2018.

JUNQUEIRA, M. H. D. *Os impactos das diferentes gerações na gestão de talentos.* Revista Científica Semana Acadêmica, Fortaleza-CE, v. 1, 2020.

LARANJEIRA, A. *Diversidade e inclusão: o que são, quais as diferenças e como promover na empresa.* 2024.

MAFFEZZOLLI, C. *Atração e retenção de talentos: 6 práticas essenciais para melhorar o processo.* 2022.

MANESCHY, A. *4 características do novo perfil do trabalhador que o RH precisa ficar atento.* 2023.

NEUMEIER, M. *Metaskills: five talents for the robotic age.* Berkeley: New Riders, 2013.

OLIVEIRA, A.; MEANEY, M. *Atrair e reter o talento certo.* McKinsey & Companhia, 2017.

RECKTENWALD, A.; PAULA, G. de; CARVALHO, L. de. *Revista de carreiras pessoas.* São Paulo, v. 7, n. 2, p. 496-510, 2017.

SANTOS, I. C. et al. *Percepções sobre conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: uma breve análise sobre os baby boomers e*

gerações subsequentes. Revista Científica Hermes, Brasil, n. 11, p. 26-46, jun.-dez. 2014.

SEBRAE. ***Upskilling e reskilling: o que são e como aplicar na sua empresa.***

STARTSE. ***Disrupção digital: 7 segmentos do mercado que estão em plena transformação digital.*** 2023.

VELOSO, F. ***Produtividade e crescimento no Brasil.*** 2024.

VISITAÇÃO, A. S.; GUIMARÃES, G. D.; FERNANDES, K. A. ***Gestão de pessoas na era digital: desafios e oportunidades.*** Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, Etec Prof. Dr. José Dagnoni, Técnico em Recursos Humanos, 2024.

WELLER, W. ***A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim.*** Soc. Estado, Brasília, v. 25, n. 2, p. 205-224, ago. 2010.

XAVIER, T. ***Teoria X Hipótese.*** 2013.