

MAIS E MELHORES OPORTUNIDADES

O QUE ESTÃO AS EMPRESAS A FAZER
PARA VALORIZAR E ATRAIR O TALENTO?

EIXO PESSOAS
Março 2024





EDITORIAL

PÁGINA 3



SUMÁRIO EXECUTIVO

PÁGINA 5



A ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTO CONTINUA A SER UM PROBLEMA EM PORTUGAL. PORQUÊ?

PÁGINA 6



QUE MEDIDAS PODEM SER IMPLEMENTADAS PARA ATRAIR E RETER O TALENTO?

1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Medida proposta
Implementar um modelo de avaliação “peer to peer”

Caso prático
Santander

2 ORGANIZAÇÕES ÁGEIS

Medida proposta
Construir uma organização ágil através de cinco pilares

Caso prático
Fidelidade

3 LIDERANÇA

Medida proposta
Identificar líderes adequados ao contexto da organização

Caso prático
Grupo José de Mello

4 CARREIRAS

Medida proposta
Implementar um sistema de carreiras flexível zig zag

Caso prático
Pestana Hotel Group

5 BENEFÍCIOS

Medida proposta
Implementar uma Proposta de Valor Integrada de Recursos Humanos (EVP - Employee Value Proposition)

Caso prático
Grupo Salvador Caetano

PÁGINA 13

Vasco de Mello

Presidente da Associação BRP
Presidente do Conselho
de Administração
do Grupo José de Mello



Passar da teoria à prática

S em pessoas felizes e realizadas não temos empresas de sucesso, nem conseguimos ter um país mais competitivo, mais justo e mais sustentável.

Por isso mesmo, o problema da atração e retenção de talento tem sido um dos focos centrais do trabalho realizado pelo Eixo Pessoas da Associação Business Roundtable Portugal (BRP).

Esta é uma área em que muitos julgam que a solução está apenas no Estado: nos impostos, na regulação e nas leis, nos subsídios ou em outros apoios. São tudo questões muito relevantes, mas no BRP acreditamos que muito também depende de cada um de nós. Do que fazemos e do que deixamos de fazer. E temos, nas empresas associadas, muita experiência e conhecimento sobre como atuar eficazmente para atrair, reter e desenvolver o talento.

Temos experiência em Portugal e um pouco por todo o mundo. Experiência que nos comprometemos a partilhar e colocar ao serviço do desenvolvimento de Portugal.

No primeiro volume do paper ART (Atração e Retenção de Talento), publicado em Março de 2023, reunimos um conjunto de dados públicos que se encontravam dispersos e que permitiram caracterizar o inferno demográfico que vivemos, despertando a sociedade para o tema da emigração qualificada em Portugal. Apresentámos ainda uma análise profunda das razões pelas quais a atração e retenção de talento é um problema central no nosso país e delineámos ainda os desafios e os caminhos de solução que competem tanto às empresas como ao Estado.

Desde então, partimos da experiência concreta das nossas Associadas em vários

Acreditamos que é possível criar em Portugal um ambiente positivo em que o nosso talento sinta que não precisa de sair do país para cumprir os seus sonhos

instrumentos de atração, retenção e desenvolvimento de talento e estamos preparados para oferecer exemplos práticos das nossas empresas. Reforçando o nosso propósito de Ação, não nos limitamos a apresentar possíveis soluções. Vamos mais longe com casos reais de sucesso na implementação de diversas medidas, assim como as aprendizagens acumuladas e os resultados alcançados.

Neste segundo volume, vamos além da teoria e mergulhamos na prática, com cinco casos concretos de atração e retenção de talento que têm apresentado resultados positivos. Ao partilharmos estes exemplos, procuramos informar e motivar outras empresas a adotarem práticas semelhantes e a atuarem em paralelo connosco na construção de um ambiente mais favorável ao desenvolvimento do talento em Portugal.

Este paper é o resultado de um trabalho conjunto de 36 quadros especializados de 21 empresas BRP, aos quais se juntaram, como parceiros do BRP nesta área a Deloitte e a Mind Alliance, em grupos de trabalho focados em cinco áreas específicas como Cultura Organizacional, Organizações Ágeis, Liderança, Carreiras e Benefícios.

Acreditamos que é possível criar em Portugal um ambiente positivo em que o nosso talento sinta que não precisa de sair do país para alcançar os seus sonhos.

Acreditamos que este documento será um contributo significativo para o desenvolvimento e melhoria da gestão de talentos no nosso país, contribuindo assim para um Portugal mais próspero, mais justo e mais competitivo. ●



SUMÁRIO EXECUTIVO

Este documento dá continuidade ao primeiro volume do paper BRP, publicado em março de 2023, no qual a Associação BRP procurou enquadrar a dimensão do desafio da atração e retenção de talento em Portugal e apontar caminhos de solução.

Estruturámos os caminhos de solução apresentados em dois pilares: os que cabem às empresas e os que competem ao

Estado, nos seus respetivos campos de atuação. Acreditamos que este problema limita de forma profunda o potencial de desenvolvimento das pessoas e das empresas, assim como a realização pessoal e profissional dos portugueses, colocando em causa a competitividade e a sustentabilidade do país, ao agravar o inverno demográfico e originando o que apelidamos de “inferno demográfico”.

Neste segundo volume, além de atualizarmos o enquadramento geral e o impacto que as políticas públicas têm no panorama da atração e retenção de talento em Portugal, focamos sobretudo na apresentação de um conjunto de medidas e soluções práticas, assim como casos em concretos implementados pelas empresas da Associação BRP sobre a experiência de trabalho – algo que cabe sobretudo às empresas mudar. Cobrimos áreas como a Cultura Organizacional, Organizações Ágeis, Liderança, Benefícios e Carreiras. Neste volume encontrarão sobretudo caminhos sobre como podem as empresas fazer a sua parte para melhorar a sua capacidade para atrair e reter talento. ●

Neste segundo volume apresentamos um conjunto de medidas e soluções práticas, assim como casos concretos implementados pelas empresas da Associação BRP

- **A CULTURA ORGANIZACIONAL** é a alma de uma empresa. Não define apenas a sua identidade, mas também a forma como se vive o dia a dia da organização. Neste sentido, tem uma influência significativa sobre quem escolhe fazer parte da organização.
- **A AGILIDADE ORGANIZACIONAL** é uma resposta essencial à dinâmica do ambiente empresarial. Empresas, líderes e equipas ágeis conseguem adaptar-se e inovar de forma mais eficaz, dão mais responsabilidade e tiram mais partido do talento individual.
- **A LIDERANÇA** é o que define onde aplicamos a nossa energia, sendo um catalisador para o crescimento. Líderes inspiradores são mais capazes de desenvolver e capacitar as suas equipas.
- **AS CARREIRAS** são mais do que um conjunto de funções e níveis hierárquicos que vão sendo ocupados de forma burocrática. São percursos de desenvolvimento profissional que, quando claramente definidos funcionam como incentivo ao crescimento pessoal e profissional e à permanência do talento nas empresas.
- **OS BENEFÍCIOS** oferecidos pelas empresas são um fator crucial na atração e retenção de talento. O tradicional salário é apenas o ponto de partida, mas a compensação e o valor total que as empresas entregam ao colaborador vão muito mais além, fazendo com que as pessoas se sintam mais valorizadas e apoiadas.

PARTE III

A ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE
TALENTO CONTINUA A SER
UM PROBLEMA EM PORTUGAL.
PORQUÊ?

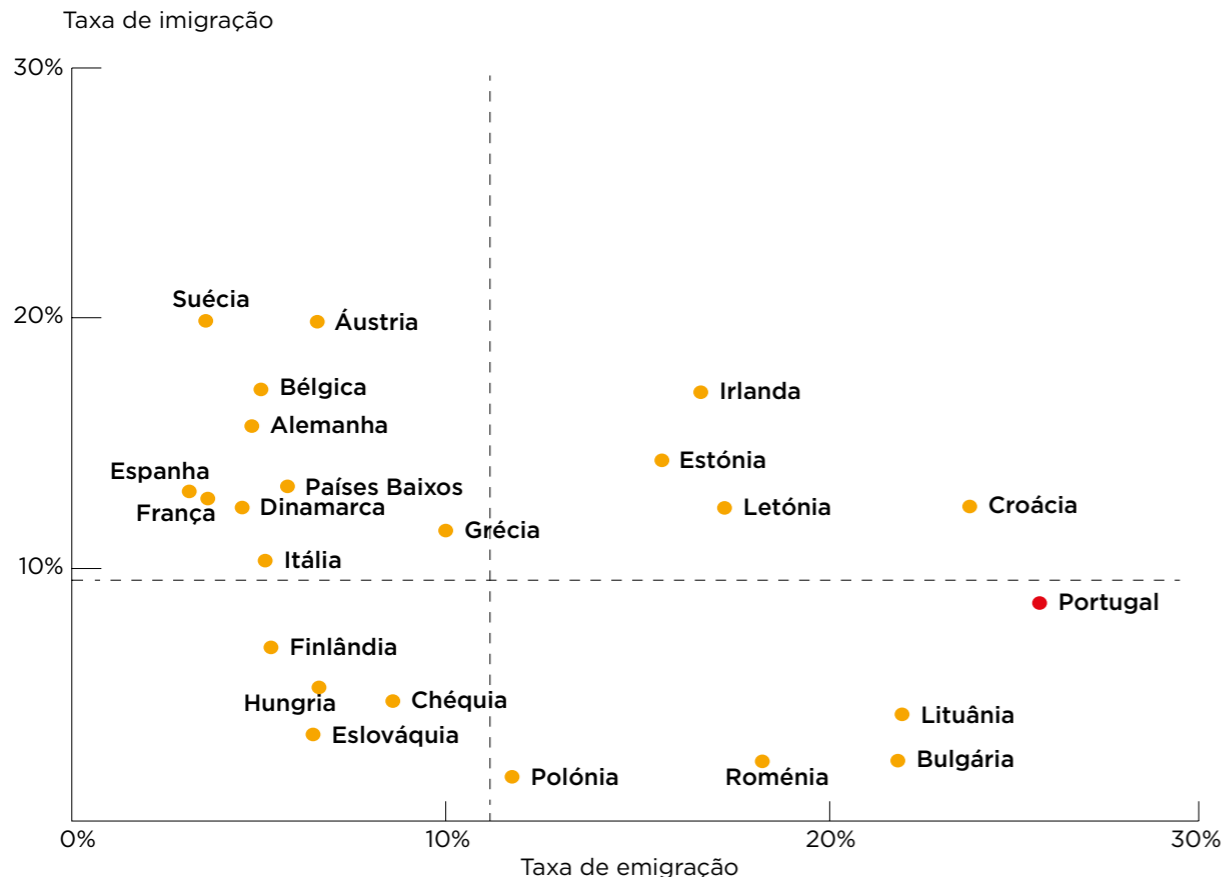


Portugal é, desde há décadas, um país com uma elevada emigração, o que se traduz em cerca de 2,6 milhões de pessoas a viver fora do país (26% da população residente). De acordo com o Atlas da Emigração recentemente publi-

cado pelo Observatório da Emigração, o número de portugueses a residir no estrangeiro duplicou entre 1960 e 2019, sendo Portugal o país europeu com mais emigrantes, em percentagem da população, e o 8º a nível mundial.

Comparação internacional: emigração e imigração na União Europeia. Taxas de emigração e de imigração (stock) nos países da União Europeia, 2019

Fonte: Atlas da Emigração Portuguesa, 2023



O mesmo estudo refere ainda que quase 70% dos emigrantes têm entre 15 e 39 anos, o que faz com que mais de um terço dos nascidos em Portugal nesta faixa etária viva atualmente no estrangeiro. São cerca de 850 mil jovens em idade ativa que deixam de dar o seu contributo para a economia do país, agravando a recessão demográfica, devido à diminuição do número de mulheres em idade fértil, comprometendo a renovação da população e quebrando a estrutura familiar do país, caracterizada por uma ligação próxima entre as diferentes gerações.

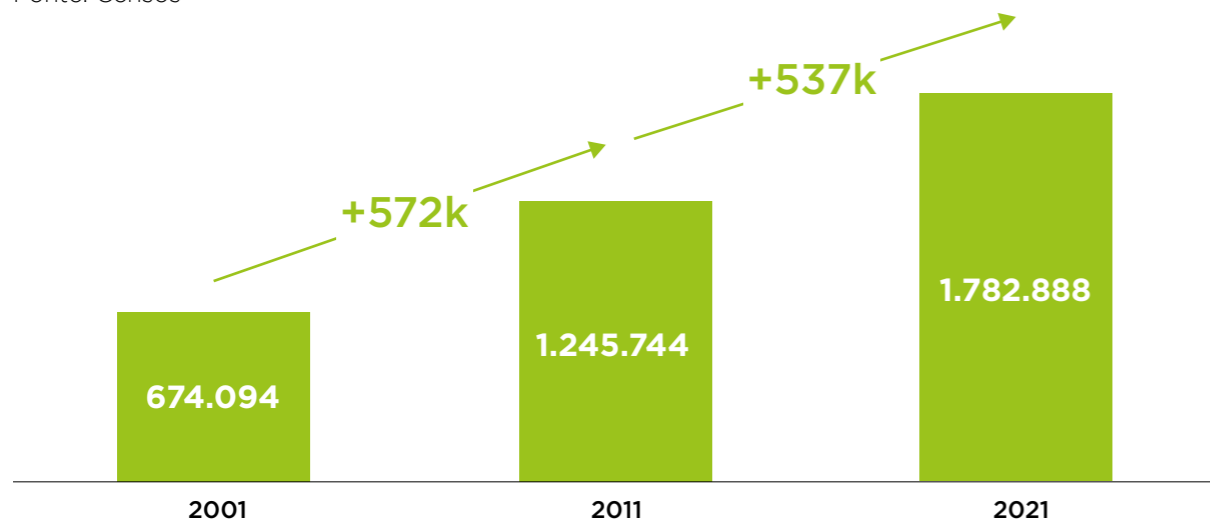
Este é um tema em que as fontes de informação são dispersas, parcelares e apresentam várias condicionantes: são, regra geral, baseadas em amostragem, nem sempre consistentes entre si, o que prejudica a comparabilidade ou complementaridade entre indicadores e fontes, estão sujeitas a atualizações metodológicas com maior frequência do que desejável, ou obrigam a exercícios de extrapolação para complementar dados incompletos. Foi assim com os dados que apresentámos na primeira edição, que obrigaram a um enorme esforço de compatibilização e extrapolação, levando a que estimássemos a saída de Portugal de cerca de 194 mil licenciados entre 2012 e 2021.

São cerca de 850 mil jovens em idade ativa que deixam de dar o seu contributo para a economia do país, agravando a recessão demográfica

Os dados mais recentes dos Censos, entretanto divulgados, apresentam a enorme vantagem de não serem feitos por amostragem, mas resultarem de um inquérito exaustivo à totalidade da população portuguesa, permitindo-nos assim atualizar os dados de contexto. Sendo um exercício caro e moroso, o Censos é feito apenas de 10 em 10 anos, o que é bastante adequado para o estudo das grandes tendências, como é o caso. E a comparação com os anteriores Censos de 2001 e 2011 revelam um aumento notável do número de residentes com ensino superior em Portugal.

População residente com ensino superior

Fonte: Censos



Este incremento de pessoas que completaram o ensino superior na população residente revelado pelo Censos é consistente com as estatísticas relativas ao número de novos diplomados por ano:

Evolução da população com ensino superior		2001 - 2011	2011 - 2021
A	Varição da população residente com ensino superior	571 650	537 144
B	Novos diplomados ¹	593 974	589 897
C	Diplomados falecidos ²	-13 888	-20 636
D (B-C)	Varição potencial de diplomados	580 086	569 261
E (A-D)	Varição real de diplomados vs potencial	-8 436	-32 117

¹ Fonte: Pordata, Diplomados do Ensino Superior (excluindo mestrados, doutoramentos ou outros ciclos subsequentes)

² Estimativa de falecimentos e reforma de diplomados foi feita com recurso às séries históricas de licenciados da Edustat (EDUSTAT - Séries Históricas), assumindo-se que a idade média de conclusão da licenciatura foi de 22 anos, a idade de reforma de 65 anos e a esperança média de vida de 80 anos)

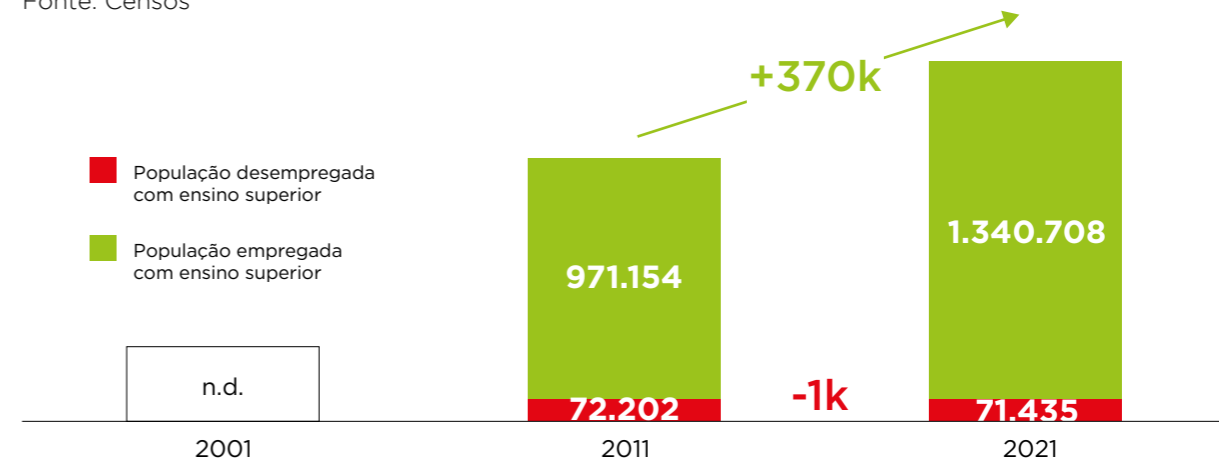
Estes dados indicam que a grande maioria dos diplomados, descontando a estimativa de falecimentos, terá ficado a residir em Portugal até 2011. Ainda assim, note-se que a variação real de licenciados na última década (+537 mil) foi inferior à variação potencial em cerca de 32 mil pessoas.

Mas, para aferir a competitividade do país, mais relevante do que o número de resi-

dentes com ensino superior, importa também avaliar a evolução dos diplomados na população ativa. Em particular, devemos procurar compreender quantos estão efetivamente integrados no mercado de trabalho e quantos estão desempregados. Lamentavelmente só existem dados com esta informação nos censos de 2011 e 2021, não sendo possível avaliar a evolução desde 2001.

População ativa com ensino superior

Fonte: Censos



Verificamos que apenas 370 mil diplomados integraram a população empregada com ensino superior na última década, enquanto o número de licenciados desempregados teve uma diminuição residual. Se, conforme já referido, tivermos em

consideração que nesse período houve quase 590 mil novos diplomados, e estimando que se terão reformado cerca de 58 mil, o paradeiro dos restantes 162 mil torna-se uma incógnita. Em 2021, Portugal tinha cerca de 208 mil residentes

com ensino superior que são inativos: não estão empregados nem desempregados, e também não têm idade para serem reformados. Devemos, por isso, continuar

a questionar a atratividade do mercado laboral e das nossas empresas, assim como a adequação das políticas públicas às necessidades do país.

Evolução da população ativa com ensino superior		2001 - 2011	2011 - 2021
A	Variação da população ativa com ensino superior	n.d.	368 787
B	Novos diplomados ¹	593 974	589 897
C	Diplomados reformados ²	-24 103	-58 266
D (B-C)	Variação potencial diplomados ativos	569 871	531 631
E (A-D)	Variação real de diplomados vs potencial	n.d.	-162 844

Os elevados encargos sobre o fator trabalho penalizam as famílias

Sem pessoas não temos empresas. Sem pessoas qualificadas, não temos empresas com elevado valor acrescentado.

A capacidade de atrair e manter talento tornou-se vital para os setores geradores de valor acrescentado que são essenciais para a prosperidade económica. Será que os baixos salários recebidos em Portugal são o principal fator que limita a atratividade do nosso país?

Importa perceber que, de acordo com a Comissão Europeia, o peso no PIB do custo

suportado pelas empresas com salários e segurança social está ligeiramente acima da média europeia (47,2% vs 47%). Conclui-se, assim, que os salários pagos pelas empresas estão em linha com a capacidade de criação de riqueza do país. São, por esta medida, adequados ao valor acrescentado que a nossa economia consegue gerar.

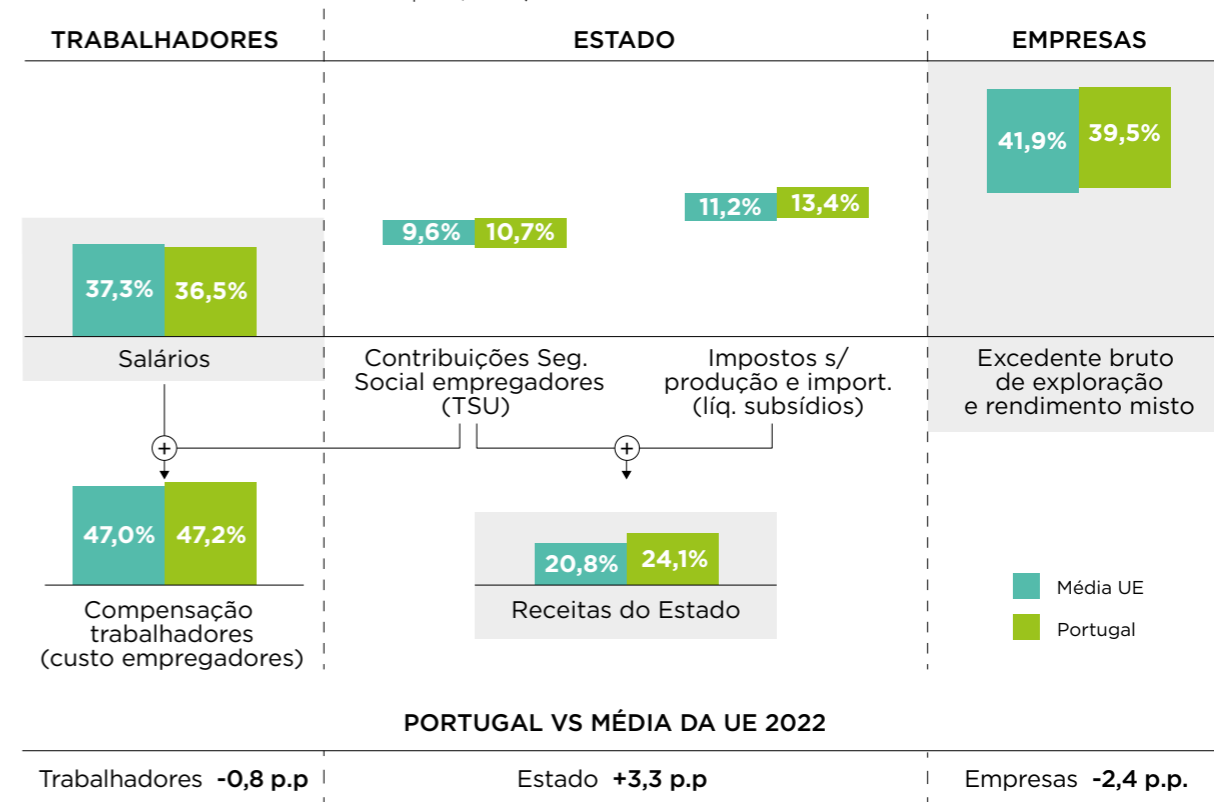
No entanto, as receitas do Estado (TSU e Impostos líquidos de subsídios) estão bastante acima do que acontece na média dos países da UE: 24,1% vs 20,8%.

O resultado é claro, levando a que os salários líquidos recebidos pelos trabalhadores, sejam inferiores à média comunitária. Não porque as empresas paguem menos face à riqueza criada, mas porque o Estado fica com uma maior parte. Temos, assim, o Estado a prejudicar os trabalhadores portugueses. Também nos impostos líquidos de subsídios às empresas, o Estado português

fica com uma maior fatia da riqueza nacional do que a média europeia (13,4 vs 11,2%). Em resumo, temos um Estado que consome uma maior percentagem da riqueza produzida no país, à custa dos trabalhadores e das empresas, que, em ambos os casos, recebem uma menor percentagem da riqueza do país do que os seus pares europeus.

Componentes do rendimento no PIB (%). UE VS Portugal 2022

Fonte: Eurostat e Comissão Europeia, março de 2023



Estes resultados reforçam o que demonstrámos na primeira edição: Portugal está em desvantagem quando comparamos o nível de impostos e encargos sobre o trabalho, medidos pelo tax wedge. E desde o ano passado não melhorámos. De facto, a OCDE revelou nos dados mais recentes que, em 2022, Portugal subiu (piorou) uma posição no ranking dos países com encargos mais elevados, passando da 10ª para a 9ª taxa mais elevada da OCDE (41,9%), superando em 7,3 p.p. a média daqueles países (34,6%).

Dito de outra forma, em média o Estado Português penaliza fiscalmente o fator trabalho em mais 21% do que os pares da OCDE.



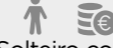



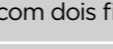
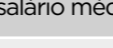
Curiosamente, para um país que se debate há décadas com uma das mais baixas taxas de natalidade da União Europeia, esta situação é ainda mais penalizadora quando avaliamos agregados familiares com dois filhos. Nesses casos, Portugal castiga ainda mais o fator trabalho, posicionando-se nalguns casos entre o sexto e oitavo lugar, dependendo dos cenários de rendimento. Evidentemente que esta situação tem reflexo na qualidade de vida das famílias, na sua dimensão média e na decisão de permanência em Portugal.

Parece que Portugal não quer ser um país para jovens famílias.



Tax wedge por tipologia de agregado familiar e níveis de rendimento

Fonte: Taxing wages 2023, OCDE

OCDE 2022 Média do tax wedge	POSIÇÃO DE PORTUGAL NO RANKING	TAX WEDGE EMPORUGAL (%)	TAX WEDGE MÉDIA OCDE (%)	GAP PT VS MÉDIA OCDE
 Solteiro com 67% do salário médio, sem filhos	10ª	38,0	30,7	7,3 p.p.
 Solteiro com 100% do salário médio, sem filhos	9ª	41,9	34,6	7,3 p.p.
 Solteiro com 167% do salário médio, sem filhos	8ª	47,7	39,0	8,7 p.p.
 Solteiro com 67% do salário médio, com dois filhos	8ª	25,7	16,6	9,1 p.p.
 Casal com um único salário, 100% do salário médio, com dois filhos	11ª	31,6	25,6	6,0 p.p.
 Casal, um com 100% e outro com 67% do salário médio, com dois filhos	6ª	37,5	29,4	8,2 p.p.
 Casal, ambos com 100% do salário médio, com dois filhos	7ª	39,7	31,6	8,1 p.p.
 Casal, um com 100% e outro com 67% do salário médio, sem filhos	11ª	40,2	33,0	7,2 p.p.

Outros fatores que contribuem para o inferno demográfico

O tax wedge é apenas um dos fatores que contribui para cenário de “inferno demográfico” que identificámos, e que resulta da combinação da emigração em idade fértil com a baixa taxa de natalidade da população residente. Entre outros fatores, podemos destacar as políticas públicas erradas no âmbito dos licenciamento urbanos e do mercado de arrendamento que, seguidas ao longo de décadas, prejudicaram o acesso à habitação para jovens. E estes fatores são particularmente relevantes nos grandes centros urbanos, onde a densidade populacional é maior, mas que também oferecem melhores oportunidades de desenvolvimento.

Em relação à natalidade, importa ter presente que o declínio da natalidade só não é mais acentuado em Portugal graças ao contributo dos imigrantes. A inversão ligeira na tendência de queda da natalidade em 2022, ano em que nasceram 83,7 mil bebés, só foi possível devido ao número recorde de 14 mil nascimentos de bebés de mães com nacionalidade estrangeira em Portugal. Este contributo é já de 16,7% do total de nascimentos no país valor significativo considerando que em 2012 era de apenas 9,8%.

Apesar deste contributo mitigador relevante dos imigrantes, vale a pena recordar que se estima que cerca de 1 em cada 5 bebés de mães portuguesas nasça fora de Portugal. Subsiste, por isso, um enorme desafio demográfico – Portugal necessita de um aumento muito mais substancial da taxa de natalidade do que o verificado em 2022. O regresso dos emigrantes será fundamental, não só para melhorar as qualificações da força de trabalho, mas também para combater o inferno demográfico.

Neste paper não desenvolvemos recomendações de políticas públicas, muito embora elas desempenhem um papel importante e seja possível avaliar modelos já aplicados noutros países e os respetivos resultados. Salientamos que, além de bem desenhadas, as políticas públicas devem ter objetivos mensuráveis, ser efetivamente implementadas e alvo de uma avaliação da execução e dos resultados alcançados.

Portugal necessita de um aumento muito mais substancial da taxa de natalidade

Apesar da imigração ter compensado as saídas, Portugal enfrenta forte concorrência global por talento qualificado

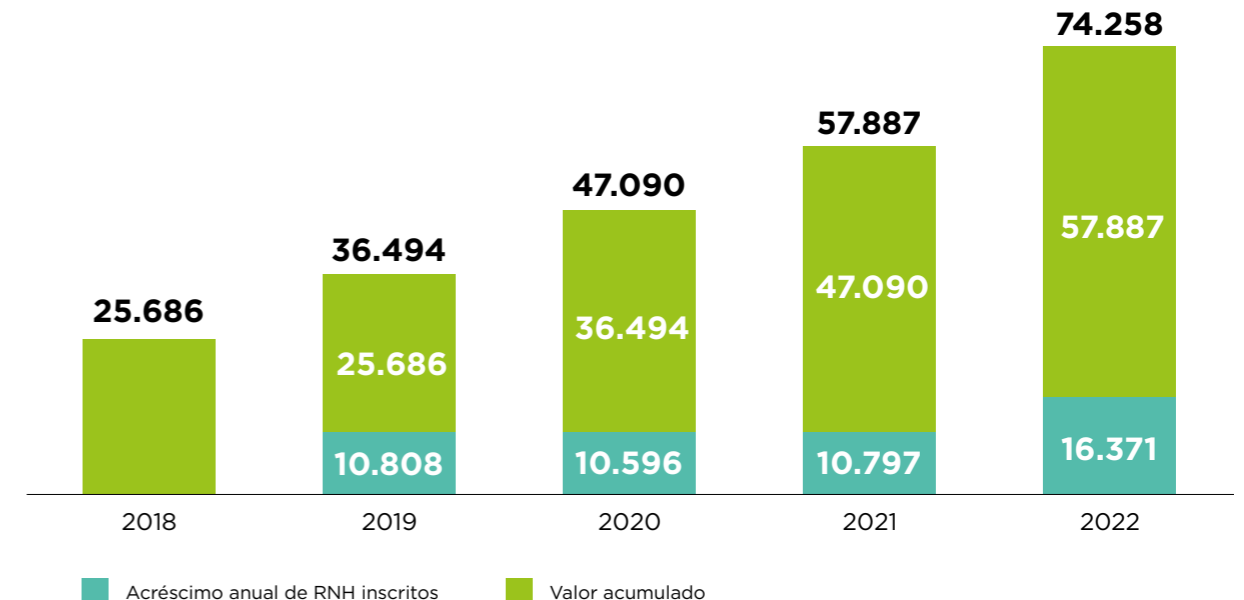
Portugal tem registado um forte aumento da imigração, tendo mesmo ultrapassado a barreira dos 100 mil novos imigrantes em 2022 (118 mil), valor muito acima dos 14 mil de 2012. Uma parte desta imigração diz respeito a pessoas de nacionalidade portuguesa que regressaram ao país – cerca de 32 mil em 2022, um fenómeno

salutar e que deveria ser encorajado

O regresso destes 32mil portugueses emigrados deve-se, sobretudo, às medidas de atração adotadas pelos vários governos, sendo a mais relevante a criação do regime de Residentes Não Habituais (RNH) em 2009, que até 2022 beneficiou mais

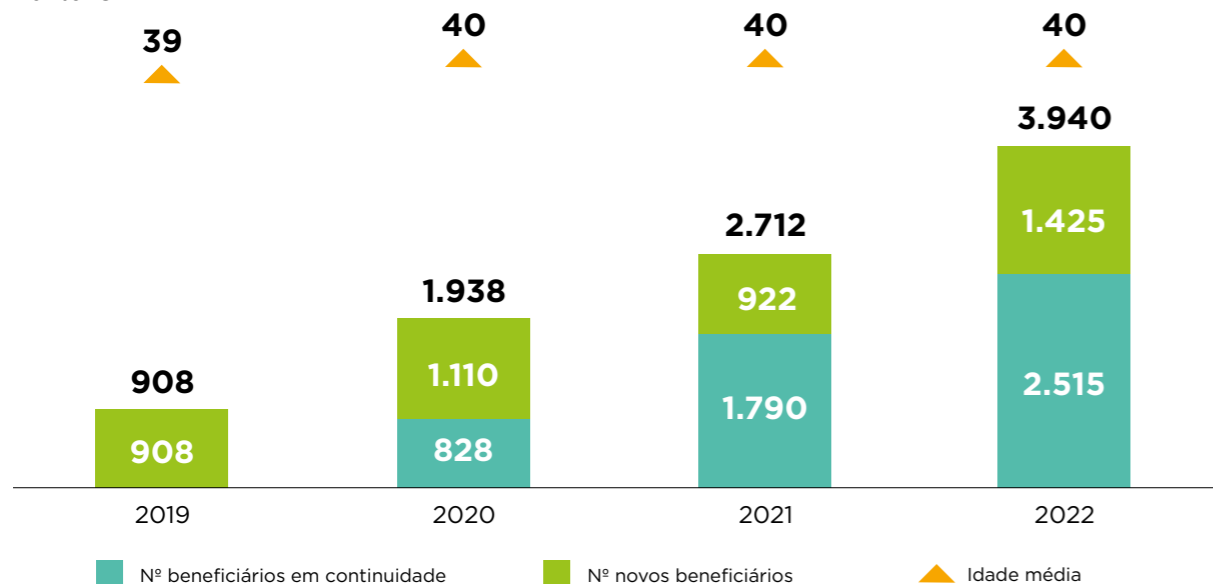
Beneficiários Residentes Não Habituais (RNH)

Fonte: Tribunal de Contas



Beneficiários Regressar

Fonte: GPEARI



de 74 mil pessoas, uma parte dos quais portugueses. O programa Regressar, que só entrou em vigor em 2019, captou nos primeiros três anos cerca de 4.000 pessoas, um valor bastante mais modesto. Para entendermos a diferença de atratividade dos programas basta comparar o último ano para o qual temos dados (2022), em que o RNH atraiu 16.371 novos imigrantes enquanto o Regressar apenas conseguiu menos de 10% desse valor (1.425).

Por outro lado, estatísticas da OCDE³ revelam que, entre 2010 e 2020, Portugal registou o maior aumento de imigrantes

recém-chegados com maior nível de educação (+28% em comparação com os +15% da média da OCDE), um caso de sucesso que não devemos dissociar dos incentivos em vigor nessa década, designadamente o regime RNH. De acordo com este organismo, os imigrantes representaram 12,4% da população portuguesa em 2021 (média da OCDE 10,8%), com 28,4% a apresentar um nível de educação elevado (total de imigrantes), já acima dos 23,3% da média dos países europeus.

3 Relatório OCDE "Immigrant Integration 2023: settling in"

As empresas em Portugal têm recorrido com sucesso ao regime de RNH e ao programa Regressar para atrair quadros qualificados. E essa situação aplica-se tanto a estrangeiros ou luso-descendentes, como a portugueses emigrados que regressam, apesar de não estarem disponíveis estatísticas detalhadas por nacionalidade. No entanto, as mudanças aprovadas com o Orçamento do Estado para 2024 designadamente com o fim do regime RNH estão a reerguer barreiras à atratividade das condições oferecidas pelas empresas. Curiosamente o próprio Estado não quis abdicar do programa para si próprio, já que criou um regime específico de RNH para aplicar sobretudo nas instituições científicas e de ensino.

Este novo incentivo fiscal à investigação científica e inovação vem criar um enquadramento menos favorável e muito mais limitativo, num contexto de forte competição por talento na Europa. O novo instrumento permite condições mais favoráveis para a contratação de investigadores, mas num país que luta por aumentar o valor acrescentado das suas exportações, exclui designers, engenheiros, marketeers ou gestores com experiência internacional relevante, todos quadros críticos para apoiar as empresas portuguesas a subirem na cadeia de valor

Portugal está em contraciclo e ficará em desvantagem face a países que têm implementado ou alargado regimes fiscais atrativos, como Itália, Suíça, Espanha, Reino Unido e Grécia

e a se internacionalizarem. Portugal está em contraciclo e ficará em desvantagem face a países que têm implementado ou alargado regimes fiscais atrativos, como Itália, Suíça, Espanha, Reino Unido e Grécia.

Perante o desafio, a Associação BRP procura, mais uma vez, a partir do conhecimento e experiência dos seus 40 associados, identificar propostas concretas e pragmáticas para endereçar o problema da atração e retenção de talento em Portugal. Não apenas naquilo que compete às Autoridades e ao Estado fazer no âmbito das políticas públicas, mas também naquilo que está ao alcance das empresas e dos empresários. ●

PARTE IV

QUE MEDIDAS PODEM SER IMPLEMENTADAS PARA ATRAIR E RETER O TALENTO?



Como vimos anteriormente, o “inferno demográfico” coloca desafios acrescidos ao país e, em particular, às empresas, que precisam de captar e reter talento num ambiente global cada vez mais competitivo. Se o vasto problema do envelhecimento da população requer políticas públicas fortes, duradouras e eficazes, que em muito ultrapassam a capacidade de intervenção das empresas, também é certo que estas podem e devem colocar em marcha medidas e políticas para mitigar e ultrapassar o impacto do problema sistémico na sua atividade.

Esta publicação pretende, precisamente, ser uma ferramenta que apoie as empresas nessa tarefa cada vez mais difícil. A Associação BRP partilha com a comunidade empresarial mais vasta o conhecimento e a experiência dos seus 40 membros. Ao longo de meses, líderes de vários grupos empresariais com responsabilidades na gestão de talento, discutiram e selecionaram medidas que pretendem contribuir para a atração, retenção e desenvolvimento interno dos melhores profissionais. Nuns casos, são processos que eles próprios já implementaram nas suas empresas. Noutros, são medidas que estão em processo de implementação, de evolução e de aprendizagem.

Nos próximos capítulos vamos apresentar cinco grupos ou “famílias” dessas medidas, acompanhadas de cinco casos práticos e concretos que resultam da sua aplicação nas empresas BRP em Portugal.

Começamos pela cultura empresarial, que deve estar vocacionada para a meritocracia, suportada por uma avaliação de desempenho transparente e consequente, que permita, mais do que avaliar o desempenho, avaliar e concretizar o potencial dos colaboradores, práticas fundamentais para atrair e reter talento.

A agilidade das organizações é outra das medidas. O ambiente de negócios é cada vez mais imprevisível e volátil, exigindo adaptações rápidas, estruturas mais simples e menos hierarquizadas, tomada de decisão descentralizada. Isto requer organizações que tirem partido da maior qualificação da força de trabalho incentivando a participação ativa de todos os colaboradores. Este é também um ambiente de trabalho mais desafiador que o talento aprecia.

Segue-se a liderança, que abarca não apenas a forma de exercer a liderança mas também a forma de seleção de líderes, tema sempre fundamental pelo papel de exemplo que têm nas organizações

Quanto mais organizações implementarem este tipo de medidas, maior será o efeito sobre o ecossistema português, e maior será a capacidade coletiva de competirmos internacionalmente na atração, retenção e desenvolvimento do talento

e pela perspetiva de carreiras que abre nas empresas, que podem ter trajetos com vários desenhos.

Como quarta medida apresentamos as carreiras flexíveis em zig zag, que abrem novas perspetivas a muitos quadros sem que tenham a necessidade de mudar de empresa para serem expostos a novos desafios e oportunidades.

Por fim, apresentamos o “Employee Value Proposition” (EVP), sistema de agregação de todos os benefícios colocados à disposição dos colaboradores e que vão muito além dos salários e retribuições materiais. Sistemas de valorização e retribuição transparentes e justos, que vão para além dos salários, são essenciais para cativar os melhores recursos humanos.

Com este conjunto de medidas e motivos não conseguimos resolver todos os problemas de atração de talento do país, mas conseguimos ter muito impacto. O apelo é, por isso, a uma concentração inicial naquilo que depende apenas das empresas e dos empresários e à partilha de estratégias e soluções que as organizações podem implementar para ultrapassarem os atuais desafios. Até porque, quanto mais organizações implementarem este tipo de medidas, maior será o efeito sobre o ecossistema Portugal, e maior será a capacidade coletiva de competirmos internacionalmente na atração, retenção e desenvolvimento do talento. Cumprindo um dos objetivos fundacionais do BRP, o nosso desígnio é partilhar casos de sucesso de empresas que operam em Portugal, esperando assim inspirar outras e permitir que mais empresas empreendam um caminho favorável na atração e retenção de talento. ●

1 CULTURA ORGANIZACIONAL

“ Num mundo em que os médicos, professores, e outros prestadores de serviços são avaliados da mesma forma que um empregado de um restaurante ou hotel, e onde o poder de negociação transitou do empregador para o empregado, a cultura organizacional – ou seja, o ambiente e os modelos de relacionamento entre as pessoas e as equipas – surge como tema fundamental na escolha do local de trabalho.

Num contexto onde se pode escolher, vamos sempre escolher locais de trabalho onde nos sentimos seguros, respeitados, reconhecidos e com espaço para crescer em todas as nossas vertentes: profissionais, mas também pessoais.”

Anabela Figueiredo
Chair da MindAlliance Portugal



CONTEXTO

Cultura organizacional é o conjunto de normas e conceitos que definem a forma como a organização conduz os seus negócios, trata os seus colaboradores, clientes e outras partes interessadas como os fornecedores e o resto da sociedade. Envolve práticas, políticas e comportamentos – escritos ou não escritos – que são reflexo dessa cultura. Em paralelo com o propósito, um dos pilares essenciais para a atração e retenção de talento que está na esfera de decisão das empresas reside na transformação da cultura das organizações. Essa mudança deve responder aos anseios legítimos dos jovens talentos, que querem ver os seus esforços reconhecidos e recompensados com base na meritocracia e com a noção de que uma parte importante do seu sucesso profissional depende apenas de si próprio e não de avaliações arbitrárias sujeitas a influências à margem do seu valor profissional e humano.

Este ambiente laboral passa pelo desenvolvimento de valores de transparência e informação que estejam bem alicerçados em metodologias sólidas de avaliação de desempenho que sejam desenhados para

encorajar o desenvolvimento. No fundo, trata-se de desenvolver a meritocracia e desenvolvimento, que para ser efetiva deve estar alicerçada em regras claras e sistemas de avaliação justos e com critérios transparentes.

A avaliação de pessoas é, há muito, uma componente fundamental na gestão de talento com múltiplas utilizações, que vão da aferição da qualidade geral ou departamental de recursos da empresa até à sinalização de áreas de desenvolvimento (pontos fracos e áreas de melhoria) e da disponibilização de ferramentas de desenvolvimento. Mas é, sobretudo, uma ferramenta que permite medir e melhorar

A mudança deve responder aos anseios legítimos dos jovens talentos, que querem ver os seus esforços reconhecidos e recompensados com base na meritocracia



Os novos modelos de avaliação focam-se em conceder ao colaborador ferramentas úteis para o seu desenvolvimento pessoal e profissional

a eficácia individual dos colaboradores, dar-lhes um feedback sustentado e estruturado que apoie e desafie o colaborador no desenvolvimento do seu talento, na concretização do seu potencial. Por outro lado, um sistema de avaliação adequado permite também desenhar políticas de incentivo objetivas, transparentes, cooperativas e compreendidas por todos.

Essa cultura de avaliação de desempenho, sendo sólida e inovadora, é essencial na atração e retenção de talentos, indo muito além de uma burocrática avaliação dos resultados obtidos por gestores e líderes de equipa e apoiando-se sobretudo nos aspetos de identificação e desenvolvimento do talento.

A avaliação de desempenho deve integrar uma visão holística do colaborador, considerando não apenas as suas competências

técnicas, mas também habilidades interpessoais, contribuições para a cultura, valor e resultados organizacionais e o alinhamento com o propósito da empresa. Os novos modelos de avaliação focam-se não apenas nos resultados passados, mas também no potencial do colaborador e em aspetos qualitativos e relacionais que são também uma ferramenta útil para o seu desenvolvimento pessoal e profissional – que poderá passar pela evolução na carreira com ou sem ascensão a posições de liderança ou de gestão, como veremos mais à frente noutras medidas propostas neste trabalho.

Os modelos de avaliação tradicionais devem ser adaptados à evolução das exigências das empresas, com ambientes cada vez mais competitivos a requererem subidas na escala de valor. Por outro lado, devem também estar alinhados com as novas expectativas e necessidades que

resultam das profundas alterações que estão a ocorrer na relação das novas gerações com o trabalho, com as empresas e na definição da sua própria noção de carreira – resultando também em vantagens óbvias para a empresa, que tira mais partido do talento e promove a maximização da concretização do seu potencial.

Dos vários modelos atuais de avaliação de desempenho, mais adequados aos novos contextos e ambições, destacamos três aspetos: a avaliação a 360 graus com destaque para a avaliação "peer to peer"; a avaliação focada no feedback contínuo; e a avaliação baseada em objetivos alinhados com os valores corporativos. ●

MODELO DE AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO	BENEFÍCIOS	DESAFIOS
Avaliação a 360 Graus	Envolve feedback a "toda a volta" do trabalhador, dado pelos pares (colegas), por subordinados e superiores, além do próprio avaliado	Oferece uma visão mais completa e equilibrada do desempenho e potencial do colaborador	Pode ser demorado e complexo de implementar
Avaliação por feedback contínuo	Processo de feedback em tempo real ou frequente, menos formal e mais integrado na rotina e equipas de trabalho ou de projeto	Promove uma cultura de retorno constante e desenvolvimento e melhoria contínuos, mais do que apenas uma aferição para premiar ou penalizar	Requer uma cultura organizacional que suporte e valorize esta prática, implicando disponibilidade, tempo e disciplina para investir no desenvolvimento da equipa
Avaliação de objetivos alinhados com os valores corporativos	Avaliação baseada em objetivos que estão alinhados com o propósito, valores e missão da empresa	Garante que os objetivos dos colaboradores estão alinhados com os objetivos estratégicos da empresa	Necessita de clareza e consistência nos valores e objetivos da empresa

MEDIDA PROPOSTA

Implementar um modelo de avaliação “peer to peer” (entre pares)

FORMA DE IMPLEMENTAR

A avaliação “peer to peer”, ou avaliação entre pares, é a aplicação prática de uma componente do modelo de avaliação a 360 graus. É uma abordagem inovadora na gestão de desempenho que, como o próprio nome indica, se baseia na avaliação feita pelos próprios colegas de trabalho, que podem fazer parte da mesma equipa ou de outras equipas que participam em projetos de trabalho conjuntos.

Ao contrário das tradicionais avaliações, que são feitas apenas pelos superiores hierárquicos, a avaliação “peer to peer” procura dados e informação valiosos a partir das interações diárias entre os membros das equipas. Em vez de depender apenas de um sistema de avaliação vertical, esta metodologia reflete a visão horizontal da equipa e permite compreender e potenciar, de forma mais sólida e aprofundada, o trabalho em equipa e de cada equipa.

Adicionalmente, esta metodologia de avaliação é geralmente aplicada em ambiente de projetos, ou seja, quando os colaboradores são avaliados por projetos e não por objetivos individuais. Tem por base as várias interações que os colaboradores têm com os pares das várias áreas de negócio da organização, na consecução dos projetos que têm em mãos, permitindo que os colegas os avaliem de perspetivas distintas, fruto das suas áreas de origem e das interações diversas que vão mantendo ao longo do período estabelecido.

Tem a vantagem de não haver uma única visão (hierárquica e algumas das vezes condicionada pela adaptação do comportamento do avaliado ao da sua chefia), potenciando uma maior riqueza de informação, graças à diversidade de perspetivas e, com isto, mais oportunidades de desenvolvimento para o avaliado.



A implementação da avaliação “peer to peer” deve passar por três etapas:

1. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	2. FORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	3. IMPLEMENTAÇÃO PROGRESSIVA
<p>Identificação de objetivos Definir claramente os objetivos da avaliação, alinhando-os com os valores culturais e estratégicos da organização.</p> <p>Seleção de participantes Identificar os membros da equipa que participarão ativamente no processo de avaliação; podem ser selecionados membros de diferentes departamentos para promover a diversidade de perspetivas.</p>	<p>Formação Providenciar uma capacitação abrangente sobre o processo de avaliação “peer to peer”, enfatizando a objetividade, empatia e construção de cultura de feedback.</p> <p>Comunicação transparente Comunicar claramente os objetivos, benefícios e procedimentos do novo sistema aos funcionários, garantindo transparência.</p>	<p>Piloto Iniciar o processo com uma fase piloto para testar dentro de uma equipa mais pequena a eficácia e identificar possíveis melhorias. Esta fase envolve também a organização de questionários rápidos, ao longo do piloto, para medir o sucesso ou insucesso</p> <p>Feedback contínuo Estabelecer mecanismos de feedback contínuo para ajustar o processo com base na experiência dos participantes.</p>
<p>Numa empresa de tecnologia em que o objetivo seja melhorar a colaboração entre as equipas de desenvolvimento e de design, a avaliação “peer to peer” será uma ferramenta útil para promover uma compreensão mais profunda do trabalho de cada equipa.</p> <p>É também uma forma de quebrar “silos” que, inevitavelmente, se vão erguendo nas organizações e dificultam a colaboração inter-seccões</p>	<p>Os colaboradores podem e devem receber formação sobre técnicas de feedback eficazes e articulação de observações construtivas.</p> <p>Por outro lado, a comunicação transparente pode ser garantida através de sessões informativas regulares para garantir que todos compreendem os benefícios e os processos associados à nova prática.</p>	<p>Desta forma, garantimos um processo participativo, envolvendo a generalidade dos colaboradores no desenho de alguns detalhes do processo, tornando-o também mais eficaz e ajustado à realidade da empresa.</p>

A implementação deste modelo de avaliação implica a definição de métricas de avaliação claras, que devem ser de dois tipos:

TIPO DE MÉTRICA	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS
Qualitativa	Avalia aspetos subjetivos como liderança, comunicação, trabalho em equipa	Feedback de clientes e colegas, autoavaliação, avaliações de liderança
Quantitativa	Mede resultados concretos e quantificáveis como metas atingidas, vendas realizadas	Número de projetos completados, taxa de satisfação do cliente, desempenho de vendas

Apresentamos alguns exemplos mais concretos dos dois tipos de métricas:

Qualitativas	<p>Melhoria nas relações interpessoais Através de feedback informal, avaliar a qualidade das relações interpessoais após a implementação. Como? Medindo a comunicação (com foco na comunicação aberta e na escuta ativa) e a colaboração, desde logo, na resolução colaborativa de problemas.</p>	<p>Satisfação do colaborador Utilizar inquéritos de satisfação para medir a perceção dos funcionários em relação à justiça e eficácia do novo método de avaliação de desempenho</p>
Quantitativas	<p>Desempenho global da equipa Medir indicadores chave de desempenho da equipa antes e após a implementação. Exemplo de KPI: eficiência da carga de trabalho - métrica de gestão da carga de trabalho que monitoriza a distribuição da carga de trabalho da equipa entre os membros individuais. Quanto maior for a eficácia da equipa na distribuição da carga de trabalho, mais eficaz e eficiente é a equipa e mais rapidamente as tarefas são concluídas.</p>	<p>Taxa de satisfação e de retenção Analisar a taxa de satisfação dos colaboradores e de retenção de talentos, para avaliar o impacto na permanência dos funcionários, periodicamente a 6 e 12 meses</p>

DESAFIOS E BENEFÍCIOS

Como é natural, na implementação de novos modelos e práticas de avaliação podem surgir dificuldades e alguma resistência inicial. Mas há sempre boas formas de os combater

e contornar. Um aumento na colaboração e envolvimento que se traduza numa cultura forte pode levar à atração e retenção de talento até pela própria reputação da organização.

DESAFIOS

Resistência inicial

Alguns membros da equipa podem mostrar resistência à introdução do novo modelo. Essa resistência inicial pode ser enfrentada através de programas de sensibilização, como workshops que destaquem os benefícios individuais e coletivos da avaliação “peer to peer”.

A partilha de estudos e experiências anteriores positivas noutras organizações é útil para quebrar alguma resistência ou ceticismo. Criada a dinâmica inicial, os resultados positivos obtidos com uma colaboração mais vasta vão, certamente, ajudar a dissipar alguma resistência que ainda possa persistir.

Viés e subjetividade

O receio de viés ou de subjetividade também podem ser preocupações dos colaboradores no momento da introdução de novos modelos de avaliação de desempenho. Para ultrapassar estes receios, a implementação deve ser rica em exemplos práticos que ajudem a diferenciar feedback subjetivo de observações objetivas.

Por outro lado, a implementação deve incluir uma revisão periódica do processo para ajustar os critérios de avaliação com base no feedback dos funcionários e identificar e corrigir tendências de enviesamento.

BENEFÍCIOS

Fortalecimento do sentido de comunidade:

Aumento na colaboração

Foi observado um aumento significativo na colaboração e troca de conhecimento entre os membros das equipas, desde logo em projetos interdepartamentais

Maior envolvimento

Verificou-se um maior envolvimento e sentido de pertença à comunidade organizacional

Melhoria no desempenho individual:

Crescimento profissional

Aumento do desenvolvimento profissional e pessoal como resultado do feedback construtivo dos colegas.

Alinhamento com valores

O desempenho individual mostrou-se mais alinhado com os valores e metas da organização.



A implementação cuidadosa e cientificamente fundamentada, num ambiente de segurança psicológica, de métodos de avaliação de desempenho não tradicionais pode levar a resultados tangíveis e mensuráveis. A avaliação “peer to peer” pode ter uma dupla vantagem: transforma a própria avaliação de desempenho, e, por outro lado, fortalece os laços interpessoais dentro da organização, promovendo uma cultura de transparência, colaboração e

pertença. Adicionalmente, tende a ocorrer em momento mais próximo do comportamento e da ação do colaborador e por isso tende a ser mais eficaz, incentivando uma cultura de melhoria contínua e fomenta o desenvolvimento das pessoas e da empresa. Desta forma, contribui para um clima organizacional seguro e positivo que incentiva a partilha e o crescimento pessoal e, conseqüentemente, para a retenção e desenvolvimento de talentos. ●

1 CULTURA ORGANIZACIONAL

O CASO DO SANTANDER

“Cada vez mais, a meritocracia e a transparência são essenciais na nossa cultura, destacando o talento e a capacidade de alcançar os resultados pretendidos. O nosso sucesso baseia-se em reconhecer e recompensar justamente cada contributo, o que acreditamos ser fundamental para atrair e manter os melhores.”

Pedro Castro e Almeida
Presidente Executivo
do Santander Portugal



O CASO DO SANTANDER

Implementação de um modelo que privilegia a relação entre avaliado e manager num ambiente de feedback contínuo, foco nos resultados e no desenvolvimento do colaborador

ENQUADRAMENTO

O anterior modelo de avaliação do Santander abrangia a grande maioria dos colaboradores e focava-se apenas na avaliação qualitativa de oito comportamentos.

A escala de avaliação tinha cinco níveis e uma das áreas de melhoria identificada foi a necessidade de possibilitar a comparação dos resultados dos colaboradores entre as várias geografias do Grupo, que estava comprometida pela inexistência de um modelo único. Outra das melhorias identificadas resultava da impossibilidade do colaborador efetuar a sua autoavaliação.

O novo modelo proporciona a atribuição de objetivos a todos os colaboradores identificados, que são geridos entre o colaborador e seu manager direto, contribuindo com uma ponderação de 50% no resultado da Avaliação Final.

Tal como no modelo anterior, também no atual foi atribuída especial atenção aos comportamentos valorizados pelo Santander, os quais passaram agora a ser cinco, com peso de 40% na avaliação.

Dada a importância da gestão de Riscos (negócio, operacional, reputacional, phishing, etc.), foi incluído um terceiro fator denominado Riscos com peso de 10% na avaliação final.

Uma das áreas de melhoria identificada foi a necessidade de possibilitar a comparação dos resultados dos colaboradores entre as várias geografias do Grupo

A nova dinâmica colaborativa permite que o colaborador se transforme no principal gestor e promotor do desenvolvimento da sua carreira, competindo ao manager, de modo colaborativo ao longo das diversas etapas do modelo a dinamização, a orientação e apoio à estratégia de desenvolvimento do colaborador.

Adicionalmente, o Santander implementou um sistema de HCM (Human Capital Management), que passou a permitir o recurso a novas metodologias de gestão, liderança, avaliação, potencial, mobilidade e desenvolvimento, bem como o incremento da responsabilização efetiva dos managers e dos colaboradores num ambiente cada vez mais colaborativo e centrado em objetivos claros, partilhados e focados no desenvolvimento.

OBJETIVOS

- Estabelecer objetivos entre os colaboradores e os seus managers com um impacto de até 50% da avaliação final;
- Dar ênfase à importância da gestão de risco;
- Fomentar a autoavaliação;
- Avaliar as chefias através da avaliação 360º;
- Foco nos resultados e no desenvolvimento assentes na proximidade e no feedback construtivo;
- Reajustar, se necessário, os objetivos perante a dinâmica do negócio, estratégia;
- Permitir a análise e comparação dos resultados entre as várias geografias do Grupo, possibilitando a identificação de carências comuns e a partilha de iniciativas globais de desenvolvimento otimizando as sinergias internas.
- Facilitar a criação de planos de desenvolvimento individual numa ótica colaborativa.

PLANEAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

Adotámos o modelo Avaliador (manager)/Avaliado pois permite:

- A proximidade e a clareza na discussão sobre os objetivos;
- O acompanhamento contínuo;
- O reajustamento dos objetivos e dos recursos;
- A oportunidade de garantir a otimização do potencial identificado;
- A facilitação do trabalho em equipa, o desenvolvimento, a gestão da mudança e claramente a mobilidade funcional.

Em síntese, a metodologia 360º é essencial para a avaliação final constituindo-se numa ferramenta muito útil ao permitir a autoanálise e a reflexão, possibilitando a construção de Planos de Desenvolvimento Individual e o seu seguimento e otimização contínuos.

Para a implementação deste modelo:

- Preparámos os nossos HRBP (Human Resources Business Partners) e solicitámos o seu apoio na sensibilização

e formação dos managers e equipas;

- Criámos manuais de apoio ao colaborador e ao manager;
- Disponibilizámos cursos via e-learning;
- Ao longo do ano enviámos comunicações a lançar e explicar cada fase do processo, nomeadamente: acompanhamento dos objetivos, preparação, revisão e avaliação.

A avaliação de desempenho, para ser eficaz, deverá assentar na normalização e implementação dos processos de RH. Assim, a nível global, foi identificada uma equipa de trabalho composta por todas as empresas de todas as geografias do grupo, que definiu os novos processos (90% comuns) geridos através da nova plataforma de HCM.

Foram criados vídeos, manuais, fichas de consulta rápida, e foi facultada formação aos HRBPs e às hierarquias. Complementarmente, foram realizadas sessões com todos os colaboradores para a apresentação da nova plataforma e incentivo à sua utilização como ferramenta de desenvolvimento e avaliação de desempenho.

APRENDIZAGENS

- Tendo em conta a mudança de paradigma que a implementação da nova plataforma potenciou, nomeadamente através da maior responsabilização do manager nas tarefas de gestão dos colaboradores, assistiu-se a um aumento significativo de participação aos seguintes níveis: Avaliação do Desempenho; Avaliação do Potencial; Gestão do Talento e Mobilidade.
- Neste enquadramento, não podemos deixar de realçar o excelente processo de Change Management implementado no Banco que permitiu alcançar o sucesso na implementação, nomeadamente na vertente de Avaliação de Desempenho.

Nova dinâmica entre avaliador e avaliado com a participação ativa do colaborador: reflexão conjunta sobre os objetivos e ajustamento ao longo do ano de acordo com as reorientações estratégicas

RESULTADOS

- Nova dinâmica entre avaliador e avaliado com a participação ativa do colaborador: reflexão conjunta sobre os objetivos e ajustamento ao longo do ano de acordo com as reorientações estratégicas.
- Incremento da agilidade / dinâmica funcional das equipas, permitindo a otimização dos meios e dos percursos, e agilizando o seu impacto e eficácia, num ambiente transparente, de confiança e de partilha.
- Possibilidade de o colaborador realizar a sua autoavaliação permitindo a preparação e otimização da entrevista final com o manager e a reflexão sobre planos de desenvolvimento individuais.
- Transparência da avaliação de desempenho e gestão de carreiras: as regras passaram a ser claras, partilhadas e objetivas contribuindo para maior credibilidade e desenvolvimento dos colaboradores e das equipas.
- Reforço dos comportamentos corporativos nas reuniões de acompanhamento e finais 🍀

2 ORGANIZAÇÕES ÁGEIS

“ A agilidade é uma das forças indispensáveis das organizações para impulsionar o sucesso corporativo. Uma empresa verdadeiramente ágil não se limita a enfrentar e a adaptar-se à mudança; antecipa e incorpora essas transformações nas suas operações, delineando estruturas e processos que possibilitam decisões rápidas, sustentadas por tecnologias que privilegiam a velocidade sobre a complexidade, sem comprometer a qualidade. Agilidade não é apenas uma estratégia, é a essência de uma liderança visionária, guiando-nos pelo caminho da inovação e da excelência.”

António Lagartixo
CEO / Managing Partner
da Deloitte Portugal



CONTEXTO

A incerteza e volatilidade são marcas fortes do mundo e do ambiente de negócios atual, marcado por mudanças aceleradas, inovações disruptivas e crises imprevisíveis. Neste contexto, a capacidade de adaptação, a rapidez da ação e a resiliência das organizações são características fundamentais para garantir a sobrevivência e a competitividade.

A resposta a estes desafios está no desenvolvimento de organizações mais ágeis, habilitadas a fazer uma adaptação rápida a ambientes em permanente mudança. Organizações com esta característica precisam, por um lado, de ter o talento necessário para desenvolver e praticar a agilidade e, por outro, desenvolver uma cultura capaz de atrair e reter esse talento.

O conceito de “organização ágil” nasceu no final do Séc. XX nas áreas das Tecnologias de Informação (TI), mas rapidamente foi adaptado e disseminado para outras áreas e começou a ser adotado de forma transversal nas empresas. A capacidade de uma organização ser ágil não se reflete apenas na resposta a mudanças, mas estende-se à capacidade de desenvolvimento de uma cultura que promove a flexibilidade, cola-

ção e adaptação contínua em todas as componentes do negócio.

Com uma estrutura mais horizontal e com equipas multidisciplinares, a tomada de decisão é mais descentralizada, sendo incentivada a participação de todos os colaboradores – o que se traduz numa maior responsabilização e delegação da decisão no colaborador. Reduz-se os níveis hierárquicos e ganha-se em velocidade e flexibilidade – a agilidade. Estas organizações colocam um foco especial na inovação, na aprendizagem contínua e na capacidade de adaptação às mudanças de mercado e contexto empresarial. Este posicionamento permite-lhes serem mais competitivas e eficazes na captação, retenção e desenvolvimento de talento, num círculo virtuoso entre pessoas mais qualificadas que criam maior agilidade que, por sua vez, é também decisiva para atrair outras pessoas mais qualificadas.

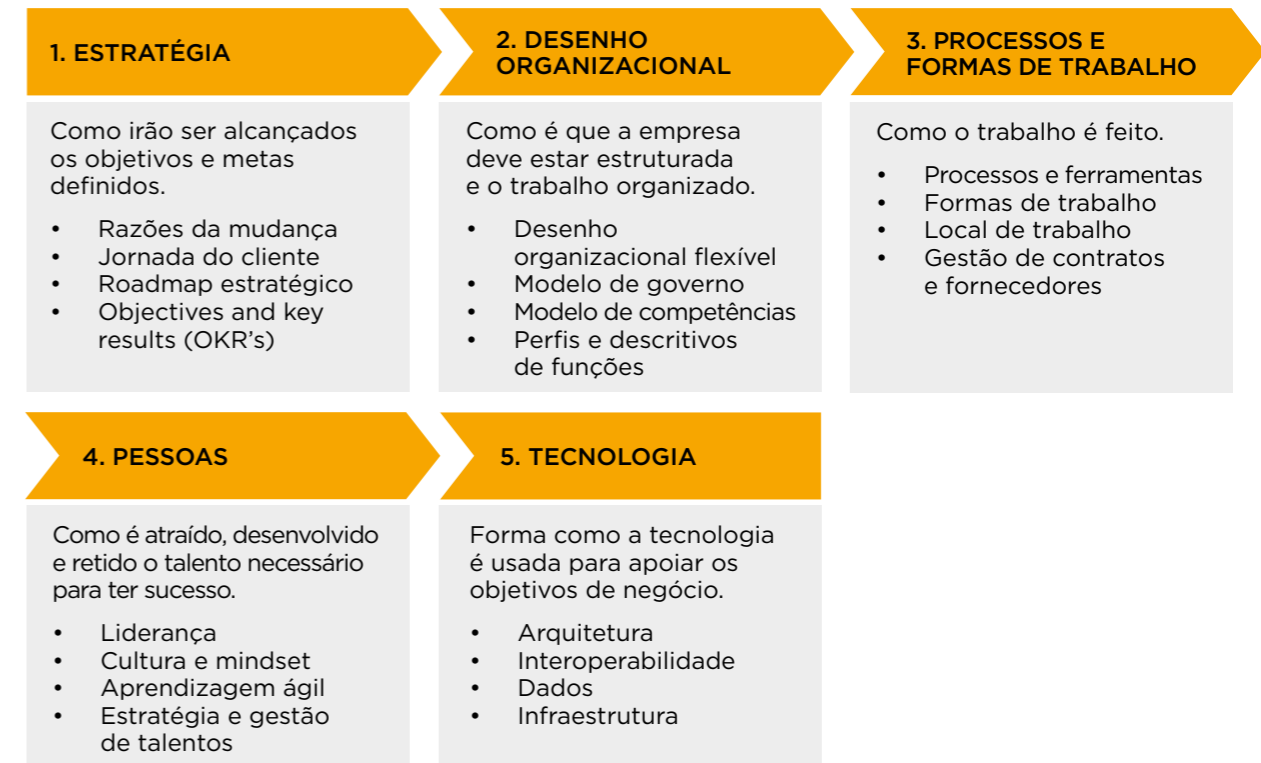
Por oposição a estas, as organizações tradicionais são frequentemente caracterizadas por hierarquias rígidas, com vários níveis de gestão, com a tomada de decisão normalmente centralizada e com processos formais, lentos e burocráticos. ●

MEDIDA PROPOSTA

Construir uma organização mais ágil através de cinco pilares chave

FORMA DE IMPLEMENTAR

Com a expansão do conceito de agilidade ao negócio, foi desenvolvido um processo de transformação, que se baseia em cinco componentes chave organizacionais fundamentais que consistem em vários sub-componentes para preparar uma empresa para o futuro, centrando-se no valor e na agilidade empresarial.



1. ESTRATÉGIA	
<p>Razões da mudança Organizações ágeis definem uma estratégia e razões para a mudança que priorizam as necessidades e satisfação dos clientes, sendo assim mais fácil a adesão de todas as partes.</p>	<p>Jornada do cliente Organizações ágeis identificam necessidades dos clientes pelo estudo dos seus hábitos. O mapeamento da experiência do cliente é essencial para desenvolver uma estratégia.</p>
<p>Roadmap estratégico A descrição dos objetivos estratégicos e das iniciativas necessárias para os alcançar é dinâmica e regularmente revista para fazer face às mudanças do mercado e da organização.</p>	<p>Objectives and Key Results (OKR) Definição de métricas objetivas e claras com a descrição do que se pretende atingir e que permitem a monitorização do progresso.</p>
2. DESENHO ORGANIZACIONAL	
<p>Desenho organizacional flexível A agilidade pode ser suportada em redes de equipas multidisciplinares incentivadas a tomar decisões e com liberdade para se adaptar a mudanças eliminando processos burocráticos</p>	<p>Modelo de governo Hierarquia horizontal e descentralizada permite que sejam tomadas decisões rápidas e de forma autónoma, em vez de centralizar o poder e tomada de decisão em hierarquias de topo.</p>
<p>Modelo de competências Disponibilizar recursos para desenvolver as das equipas com maior independência na resolução de desafios. Desta forma, são asseguradas as competências certas para atingir os objetivos estratégicos.</p>	<p>Perfis e descritivos de funções Dar preferência a perfis e descritivos de funções flexíveis para identificação das responsabilidades, expectativas e competências esperadas de cada função.</p>
3. PROCESSOS E FORMAS DE TRABALHO	
<p>Processos e ferramentas Manter os processos e políticas simples, focando-se no essencial para entregar valor e utilizando ferramentas para automatizar e melhorar a colaboração, em vez de se focar em processos e políticas burocráticas.</p>	<p>Formas de trabalho Alinhamento entre linguagem e expectativas relativas à forma como o trabalho é realizado e os princípios ágeis reforçando o envolvimento e compromisso de todos os stakeholders com as formas de trabalho ágeis.</p>
<p>Local de trabalho Um local de trabalho focado num ambiente flexível, que favorece a colaboração, criatividade, produtividade e adaptação contínua.</p>	<p>Gestão de contratos e fornecedores Estabelecer um ecossistema flexível, baseado no cliente, garantindo a colaboração com parceiros estratégicos em vez de parcerias fixas.</p>

Círculo virtuoso, onde pessoas qualificadas atraem mais pessoas qualificadas

4. PESSOAS	
<p>Liderança Os líderes definem objetivos claros e proporcionam os recursos e apoio adequado às equipas, que são capacitadas para tomar decisões e resolver problemas autonomamente.</p>	<p>Cultura e mindset Uma cultura focada nos seus valores e propósito e não apenas no lucro. Incentivar a formação contínua e a criação de um ambiente propício ao crescimento.</p>
<p>Aprendizagem ágil Uma cultura de aprendizagem e feedback contínuos incentivam as equipas a experimentar e a correr riscos, num ambiente onde as pessoas têm vontade e capacidade para mudar.</p>	<p>Estratégia e gestão de talentos Estratégia alinhada com os objetivos do negócio, baseada em dados consistentes. Gestão de talento robusta que garante desenvolvimento de competências.</p>
5. TECNOLOGIA	
<p>Arquitetura Foco constante na simplificação e eficiência na gestão. Uma arquitetura de sistemas modular, composta por peças mais simples e geridas por equipas especializadas.</p>	<p>Interoperabilidade Partilha de informação entre sistemas e orquestração de processos. Cruciais a boa gestão da arquitetura de integração e a mentalidade de exposição e consumo de funcionalidades (interfaces aplicacionais e microserviços).</p>
<p>Dados Um modelo distribuído e mais democrático de consumo de informação e geração de conhecimento, com as áreas de negócio e tecnologia a trabalhar em conjunto, em vez de Data Warehouses governados e geridos por uma equipa central.</p>	<p>Infraestrutura Tecnologias Cloud para contornar o trabalho operacional de gestão da infraestrutura física. Serviços disponibilizados por parceiros possibilitam uma maior simplicidade e rapidez no aprovisionamento e gestão da infraestrutura.</p>

DESAFIOS E BENEFÍCIOS

A construção de uma organização ágil não é feita apenas com um simples desenho e implementação de métodos. Ela representa uma mudança cultural profunda que pretende redefinir a forma como a estratégia, o desenho organizacional, os processos, as formas de trabalho e as tecnologia estão implementados. Todo o processo gera desafios que, ultrapassados, criam benefícios contínuos. A agilidade da empresa é uma necessidade

para uma rápida e eficaz adaptação às constantes mudanças de contexto. Mais do que promover uma mudança de processos, as empresas ágeis incorporam essa característica na sua cultura, adaptam a estrutura hierárquica, ajustam o foco estratégico e promovem a descentralização e capacitação da decisão para vários níveis. Daqui resulta também uma prática favorável à atração e retenção de talento. ●



A agilidade é uma necessidade para uma rápida e eficaz adaptação às constantes mudanças de contexto

DESAFIOS

Gestão da mudança

Muitas organizações encontram resistência à mudança a vários níveis, que podem passar pela estrutura hierárquica ou pela tentativa de manutenção de processos tradicionais por parte das equipas.

Cultura organizacional

Alterar a forma como as equipas colaboram entre si e as decisões são tomadas, maximizando a partilha de feedback e a cultura de aprendizagem com erros.

Liderança

É fundamental ter uma liderança forte e comprometida e uma estratégia de comunicação eficaz para que haja uma mudança de mentalidade.

Tecnologia

Um outro desafio é o investimento em tecnologia, já que as Organizações podem necessitar de suporte tecnológico a práticas e metodologias ágeis.

BENEFÍCIOS

Capacidade de adaptação

A capacidade de resposta e adaptação a mudanças é reforçada, permitindo que as organizações se ajustem mais depressa ao dinamismo do mercado.

Atração e retenção de talento

As redes de equipas multidisciplinares promovem a satisfação e compromisso das pessoas devido à autonomia e o desenvolvimento de soluções mais criativas e eficazes. Maior atração e retenção de talento ao ter uma visão e proposta de valor disruptivas.

Eficiência

O foco na melhoria contínua promove a eficiência operacional e a inovação constante.

Redução de custos

Redução de custos através da melhoria de eficiência e aumento de receita, proporcionados pela maior agilidade no lançamento de novos produtos ou serviços com um menor esforço associado.

2 ORGANIZAÇÕES ÁGEIS

O CASO DA FIDELIDADE

“*Ao longo dos últimos anos temos investido seriamente em ser uma organização cada vez mais ágil, resiliente e preparada para responder a todos os desafios que temos pela frente. A aposta nas nossas pessoas é, por isso, fundamental. É a nossa prioridade.*

Acreditamos que ao termos uma cultura colaborativa, formas de trabalho ágeis e pessoas e equipas motivadas, com sentido de propósito, centradas no cliente e orientadas a valor, estaremos melhor preparados e conseguiremos, de forma sustentada, alcançar os objetivos a que nos propomos.”

**Rogério Campos
Henriques**
CEO da Fidelidade



O CASO DA FIDELIDADE

A implementação da agilidade no modelo operacional de todas as áreas de negócio

ENQUADRAMENTO

A Fidelidade conta com mais de 200 anos de história e tem cerca de 8.700 colaboradores. É líder de mercado em Portugal (quota de mercado geral a rondar os 30% com 3.0M de clientes), onde tem cerca de 3.300 pessoas, e tem forte presença internacional com operações na América Latina (Perú, Bolívia, Paraguai e Chile), em África (Angola, Moçambique e Cabo Verde), Europa (Espanha e França) e Ásia (Macau).

Este caso prático retrata a transformação ágil na Fidelidade, que começou em 2017 no IT e que mais tarde se estendeu a toda a empresa. O processo de mudança está agora numa fase de maior alcance e maturidade na aplicação dos valores ágeis. A empresa tem atualmente duas equipas exclusivamente dedicadas ao tema (agilidade no IT e agilidade na restante organização) e contou com o apoio de uma empresa de consultoria especializada nos primeiros anos desta transformação - sendo algumas das soluções apresentadas resultado desta parceria de sucesso.

OBJETIVOS

- Fomentar o crescimento sustentável das pessoas e negócio
- Tornar a experiência de trabalho mais atrativa
- Promover a flexibilidade, colaboração e adaptação contínua em todas as componentes do negócio

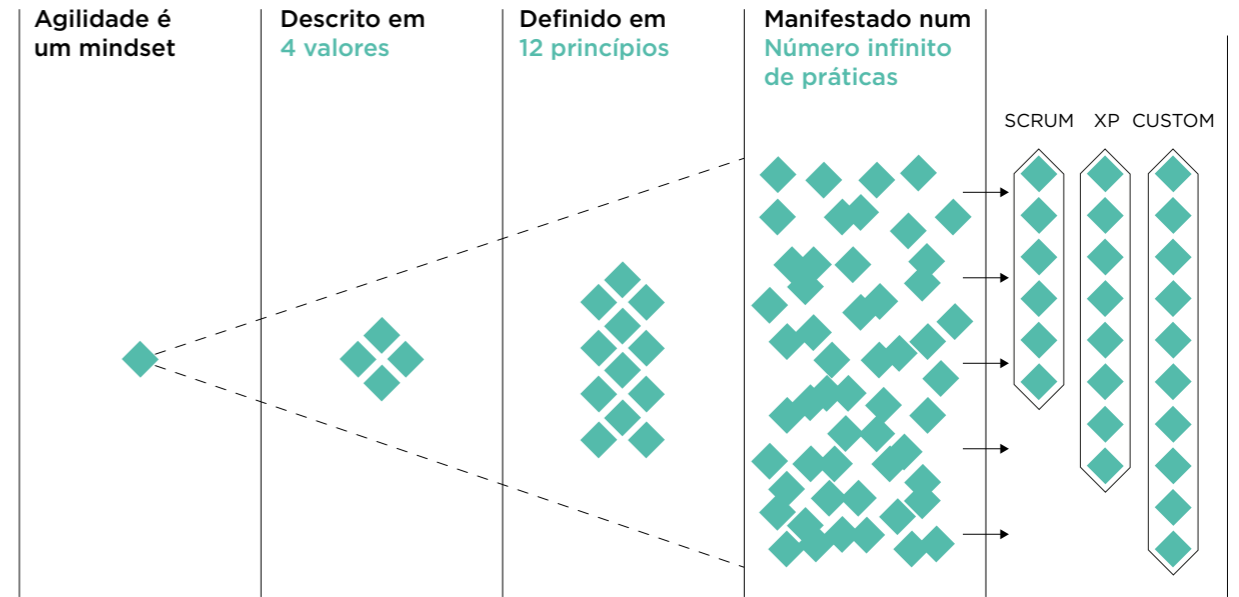
PLANEAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

Dada a complexidade e dimensão da Fidelidade, nem sempre os projetos cumpriam as expectativas de quem os dirigia ou a experiência das pessoas envolvidas.

Por isso, a Fidelidade implementou o seguinte plano:

2017 - Início da transformação ágil no IT. Foi criado um Target Operating Mo-

A agilidade é, em primeiro lugar, uma forma de estar



del (TOM) que adotou uma abordagem ágil holística, enfatizando a mudança das metodologias de trabalho. Deu-se também início à aplicação do método Scrum em algumas equipas de desenvolvimento tecnológico num ambiente controlado.

2019 - Arranque da transição para o negócio: teste do modelo num conjunto restrito de projetos cuja complexidade,

grau de transformação e níveis de colaboração faziam crer que podiam beneficiar da agilidade.

2021 - Formalização da aposta e da necessidade de uma abordagem holística: levar a agilidade para toda a empresa, procurando garantir que os quatro valores fundamentais da agilidade se integram e fazem parte da cultura e do ADN da organização.

Ferramentas de trabalho:

A Fidelidade lançou em 2019 o teste de conceito para novas formas de trabalhar no âmbito dos projetos, proporcionando:

- Foco das pessoas nos temas de maior valor acrescentado (definição de critérios claros associados a impacto e valor para a organização)
- Valorização e desenvolvimento das suas competências-chave (“coaching on the job” e formação à medida) e visibilidade ao longo da organização (feedback constante como alavanca de reconhecimento)
- Uma fonte de inspiração que as pessoas levam consigo para as suas áreas de origem
- Um pensamento e soluções com o cliente no centro da atuação.

Este modelo – “Floor” – passa pela combinação de um espaço de trabalho físico com a equipa, o digital e o facilitador que desenvolve é um promotor de entrega de valor e potenciador de impacto, enquanto permite a capacitação e coaching individual e de equipas, promove a disseminação de

melhores práticas de colaboração e orientação a cliente, desenvolvendo, como consequência, equipas de alta performance.

A experiência em projetos-piloto mostrou que se poderia levar para a organização essas boas práticas. Foi assim criada a “Agilidade no dia-a-dia” para disseminar os valores da agilidade na organização, desenvolvendo nas equipas as capacidades, comportamentos e formas de trabalho para uma rápida adaptação a um mundo cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo.

Foi determinante ainda sensibilizar toda a organização e ter agentes ativos da mudança com o foco de agilidade em todas as áreas que iniciassem um efeito contágio. Foram identificados perfis proactivos, com capacidade de influência para apoiar os líderes na transformação - “Dinamizadores” - a quem foi dada formação e ferramentas técnicas e comportamentais.

Com o objetivo de levar a agilidade a transformação de processos foi criado um centro de excelência que não só apoia a revisão de processos e procedimentos nas suas componentes de fluxos, simplificação e automatização como garante a incorporação nas equipas deste mindset de melhoria contínua.

APRENDIZAGENS

- Arranque da implementação da metodologia num ambiente controlado e restrito da organização (apenas para algumas equipas de desenvolvimento informático)
- Adesão da gestão de topo (CEO), que patrocinou e incentivou a transformação, é um fator crítico de sucesso
- Maioria dos líderes da empresa abertos à mudança, a testarem novas abordagens e formas de trabalho, com efeito contagiante e multiplicador
- Com equipas pequenas de transformação ao serviço da organização é possível transformar comportamentos de um conjunto grande de pessoas

RESULTADOS

- Níveis de satisfação dos colaboradores: média de cerca de 8/10
- Agile Delivery Frequency Over Waterfall: cerca de 3 vezes superior
- Time To Market de Novas Ofertas: em linha com as maiores seguradoras europeias

Com equipas pequenas de transformação, ao serviço da organização, é possível transformar comportamentos de um conjunto grande de pessoas



3 LIDERANÇA

“As organizações necessitam de ter lideranças capacitadas, fortes e resilientes. Num mundo em constante mudança, é importante que estejamos todos cientes que é um dos eixos cruciais para garantirmos a retenção do talento e o futuro sustentável das nossas empresas.”

Ana Figueiredo
Presidente Executiva
da Altice Portugal



CONTEXTO

O mundo e o ambiente de negócios, cada vez mais voláteis, incerto e com mudanças frequentes e rápidas, exigem líderes adequados a esse contexto. As lideranças são fundamentais para conduzir as organizações nesse ambiente e, de forma direta e indireta, também para a atração e retenção de talento. Das lideranças espera-se que sejam um modelo de comportamentos desejados, capazes de motivar, atrair, desenvolver e fidelizar

talento e, claro, atingir os resultados fixados como objetivos.

Investir na liderança, na sua preparação e compromisso, é garantir o futuro e a sustentabilidade da empresa. Garantir que cada organização tem os líderes certos é fundamental e a tarefa é cada vez mais exigente e tem também de estar alinhada com a resposta a questões como a diversidade e igualdade. 🍌

MEDIDA PROPOSTA

Identificar e investir nos líderes adequados ao contexto de transformação da organização

FORMA DE IMPLEMENTAR

A concretização desta medida passa pela implementação de seis etapas, cada uma com um conjunto de orientações e critérios definidos, que são necessários seguir para se garantir uma adequação entre o colaborador, a função e as necessidades da organização.

Etapas da implementação

1. Definição dos valores de um líder da organização
2. Avaliação periódica dos colaboradores, identificando quem tem perfil de

liderança de equipas (curto prazo 1-2 anos, médio prazo 3-5 anos) e quem tem perfil de liderança de projetos

3. Avaliar os potenciais líderes futuros de áreas e identificar gaps
4. Desenhar plano de desenvolvimento por líder potencial
5. Implementar plano de Desenvolvimento e formação

6. Acompanhar evolução e ajustar planos se necessário

A diversidade neurológica, igualdade de género, alinhamento com as novas gerações ou a aceleração da preparação para a tomada de decisão são objetivos presentes nas organizações. Nesta medida, o processo de implementação deve responder a essas exigências.

Apresentamos agora os caminhos que podem ser seguidos para a implementação de um processo de identificação de líderes.

Etapas de implementação das 6 fases do ciclo de talento



DIVERSIDADE E IGUALDADE DE GÉNERO	
MEDIDA	<p>As organizações têm fomentado maior equilíbrio de género e diversidade nas lideranças. É um objetivo comum ter 40% a 55% de mulheres em funções de gestão.</p> <p>Esta medida é uma variante do processo geral e é dirigida a esse propósito.</p>
IMPLEMENTAÇÃO	<p>Implementar um recrutamento com maior proporcionalidade entre homens e mulheres.</p> <p>Identificar um número superior de mulheres face a homens como potenciais líderes.</p> <p>Dinamizar a integração das mulheres em programas específicos, que permitam obter ferramentas para potenciar o desenvolvimento das suas carreiras, cruzar e partilhar experiências e incentivar futuras gerações (Ex. Programa PROGRIDA (CIPE/PBS) ou Programa PROMOVA (Nova SBE).</p> <p>Promoção junto das faculdades, sobretudo se estas ações forem fomentadas, por exemplo, alunas agora integradas em empresas e em cargos de topo.</p>
MÉTRICAS	<p># de potenciais líderes mulheres identificadas.</p> <p># de líderes nomeados para a função que foram desenvolvidos internamente.</p> <p>% mulheres em cargos de liderança.</p>
DESAFIOS	<p>Nalgumas áreas de formação (ex: engenharia) há a possibilidade de haver poucas mulheres.</p> <p>Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.</p>
BENEFÍCIOS	<p>Cada vez maior equilíbrio entre homens e mulheres em cargos de liderança de topo.</p> <p>Progressão de carreiras baseada no sucesso interno.</p>

COMISSÃO EXECUTIVA DE NOVA GERAÇÃO	
MEDIDA	<p>É uma iniciativa disruptiva que junta jovens da organização para representar cada um dos pelouros assegurados pela Comissão Executiva (CE) da empresa.</p> <p>Estes elementos devem trazer o seu conhecimento e dinamismo para melhorar os processos e o dia a dia da empresa. Assumem um lugar privilegiado na decisão estratégica da empresa e, juntamente com os elementos da CE, contribuem para o debate de ideias, inovações e projetos.</p> <p>É uma experiência imersiva, com formação, visitas de negócio, estudos de caso, shadowing e business coaching.</p>
IMPLEMENTAÇÃO	<p>Seleção dos membros mediante critérios de idade, antiguidade, afetação, potencial e performance - entrevistas e assessments.</p> <p>Comunicação à empresa do programa com indicação do perfil dos membros, motivações e expectativas.</p> <p>Programa de desenvolvimento e follow up sustentado em três pilares: "myself, myself & others; myself & business".</p> <p>Apresentação e implementação das iniciativas da CE de nova geração nas diferentes áreas de negócio.</p>
MÉTRICAS	<p># de iniciativas geradas e implementadas.</p> <p>Retenção dos jovens.</p>
DESAFIOS	<p>Gestão das expectativas destes membros sobre a evolução profissional e revisão salarial</p> <p>Gestão do acesso privilegiado a temas estratégicos.</p> <p>Criação de programa de desenvolvimento customizado que inclua liderança.</p> <p>Gestão das expectativas dos outros jovens de elevado potencial que pretendiam integrar este Grupo.</p>
BENEFÍCIOS	<p>Retenção dos colaboradores</p> <p>Iniciativas inovadoras e mais digitais</p>

ACELERAR O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES	
MEDIDA	Criar condições para que a tomada de decisão passe a fazer parte do desenvolvimento de futuros líderes mais cedo na sua jornada de desenvolvimento, garantindo a sua exposição a projetos com visibilidade para a Administração, acompanhado de mentoria ou coaching.
IMPLEMENTAÇÃO	<p>Criar grupos de talento sucessores para posições de liderança.</p> <p>Os grupos deverão ter em consideração a senioridade da posição de liderança para qual são sucessores.</p> <p>A sua composição deverá ser discutida e calibrada em reuniões de liderança onde todas as funções estão representadas</p> <p>A escolha para os grupos deverá ser suportada por uma definição de potencial e de rapidez de desenvolvimento esperada.</p> <p>Cada grupo tem um programa de desenvolvimento cujo modelo deve seguir a regra 70-20-10, equilibrando a experiência no posto de trabalho, formação formal e coaching (o plano é normalmente revisto cada 12 meses).</p> <p>Serão atribuídos mentores a cada talento, que serão responsáveis por promover oportunidades de desenvolvimento, escolher projetos e tornar visível a jornada de desenvolvimento de cada talento junto da Administração.</p>
MÉTRICAS	<p>% de turnover de talentos nestes grupos vs % total de turnover.</p> <p>% de sucessão para posições críticas (1-2 anos).</p>
DESAFIOS	<p>É recomendável investir tempo de qualidade entre os decisores e a Administração para acordar os critérios (potencial, rapidez de evolução) de escolha para cada grupo de talento</p> <p>Deve dedicar-se uma equipa de Talento (normalmente RH) para monitorizar as ações de desenvolvimento planeadas, projetos e avaliação contínua, uma vez que é muito importante que os talentos realmente sintam que está a ser dedicado tempo e atenção ao seu desenvolvimento.</p> <p>É fundamental treinar os mentores em boas práticas para que sejam realmente vistos como um apoio/recurso válido na navegação dos programas de desenvolvimento.</p>
BENEFÍCIOS	<p>Aumento da retenção de talento. Se for bem comunicado e acompanhado, este programa pode aumentar a retenção em 100%.</p> <p>Aumento do número de sucessores para posições críticas e de liderança sénior.</p>

DESAFIOS E BENEFÍCIOS

Estando em causa questões fundamentais relacionadas com a evolução de carreiras, a gestão de expectativas assume particular sensibilidade na implementação desta

medida. Essa gestão deve ser feita não apenas com os colaboradores identificados como potenciais líderes, mas também com todos os outros.

DESAFIOS

Gestão de expectativas I

Dos colaboradores entre o momento em que são identificados como potenciais líderes até ao momento em que se tornam, de facto, líderes.

Gestão dos colaboradores

Identificados como líderes quando, ao longo do processo de desenvolvimento, se verifica que não se confirma o potencial anteriormente percebido.

Gestão de expectativas II

De colaboradores não identificados, mas que possam ter aspirações presentes ou futuras a ascenderem a líderes.

Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal

Novas responsabilidades e início em funções mais exigentes requerem que se encontrem novos equilíbrios com a vida pessoal, sobretudo numa fase inicial.

BENEFÍCIOS

Envolvimento da liderança na organização

O processo de desenvolvimento das lideranças, implica a participação de todas as lideranças da organização

Progressão de carreiras baseada no sucesso interno

O modelo de carreiras claro e assente na meritocracia, sempre que existam sucessores, é uma das medidas para a retenção de talento

Criação de espírito de grupo e assimilação dos valores da organização

A definição dos valores que se esperam dos líderes da organização e o alinhamento de toda a organização com os mesmos, gera um espírito de grupo e alinhamento ao longo da organização

Capacitação para a tomada de decisão, espírito de iniciativa, influência e impacto nos outros

Na definição dos valores que se esperam de um líder, serão identificadas as competências chave e os gaps existentes nas atuais e futuras lideranças, promovendo desta forma a capacitação das mesmas

A identificação e preparação de líderes é fundamental em qualquer organização. A forma como esse processo decorre pode ser um

argumento importante na atração e retenção de talento, pelas perspetivas que abre à evolução da carreira dos mais qualificados. ●

3 LIDERANÇA

O CASO DO GRUPO JOSÉ DE MELLO

“ A concretização da nossa estratégia deve estar suportada em líderes preparados para enfrentar os desafios atuais e futuros, fortemente alinhados com os Valores e o Propósito do Grupo José de Mello.”

Salvador de Mello
Presidente Executivo
do Grupo José de Mello



O CASO DO GRUPO JOSÉ DE MELLO

Criação de um perfil de liderança para o Grupo

ENQUADRAMENTO

No contexto de uma revisão estratégica e de um conjunto de mudanças estruturais, o Grupo José de Mello decidiu empreender um projeto para identificar a melhor forma de criar valor através da gestão de talento transversal.

Foi assim definido o perfil do líder do Grupo José de Mello, essencial para o robustecimento e preparação dos líderes para enfrentarem o mercado atual, em constante evolução.

Face às prioridades estratégicas foi necessário garantir que o Grupo José de Mello dispusesse de uma liderança robusta, capaz de enfrentar os desafios atuais e futuros e com competências para:

Liderança e mudança

Antecipar o futuro

Inspirar os colaboradores e outros stakeholders

Entregar resultados e valor de uma forma sustentável

OBJETIVOS

- Refletir sobre as competências chave para o líder do futuro
- Definir um perfil de liderança transversal ao Grupo
- Identificar os principais comportamentos associados
- Realizar de assessments para mapeamento das competências existentes e as necessidades de desenvolvimento

Desenho de um programa de liderança que permita trabalhar as competências onde foram identificadas necessidades de desenvolvimento

Que competências devem ter os futuros líderes para conseguirem implementar a estratégia e atingir os resultados?

PLANEAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

Para atingir os resultados pretendidos foi importante alinhar a estratégia, cultura e competências do Grupo José de Mello. Que competências devem ter os futuros líderes para conseguirem implementar a estratégia e atingir os resultados? Que comportamentos evidenciam estas competências?

Foram desenvolvidas as seguintes ações:

- Recolha de informação crítica para melhor entendimento da realidade do Grupo José de Mello
- Identificação dos stakeholders chave para as sessões de trabalho
- Benchmark de tendências e boas práticas da liderança e do perfil do líder nas organizações do futuro
- Workshops para definição das competências e comportamentos
- Análise da informação recolhida
- Criação da proposta para o perfil do líder do Grupo José de Mello
- Apresentação e validação com CE



- Elaboração de um Manual do Perfil do Líder do Grupo José de Mello

No âmbito de aplicação do perfil de liderança foram identificados comportamentos detalhados por níveis de exigência. Por fim, havia que acautelar a diversidade, que foi um dos temas mais debatido nas sessões. A criação de um perfil de liderança transversal poderia comprometê-la. Por isso, optou-se pela criação de um perfil de líder em que as 10 competências-base, combinadas entre si, geram tipologias de liderança específicas para os diferentes desafios do Grupo. Estes três tipos de líderes, e suas combinações, dão resposta aos principais desafios do Grupo. Orientados para três objetivos: Antecipar (Inovação), Inspirar (Influência/Impacto) e Entregar (Ação). Deste modo, não criam dispersão e ao mesmo tempo asseguram diferenciação necessária.

Tendo já o perfil de líder definido, foi importante perceber como estava o Grupo posicionado face à sua ambição. Foi então aplicado um assessment ao C-Level e todas as primeiras linhas do Grupo, fundamental para o crescimento pessoal e profissional de cada um. Este procedimento permitiu também o mapeamento das competências dos líderes do Grupo, constituindo um ponto de partida para um melhor conhecimento e identificação dos pontos fortes e diferenciais, bem como das áreas de melhoria e a desenvolver.

O “gap” entre os resultados dos assessments e o perfil definido, permitiu desenhar um programa de liderança para os quadros dirigentes, em conjunto com uma entidade formativa de referência, que visa cultivar as competências transversais com maior impacto estratégico, promovendo em simultâneo uma exposição a tendências inovadoras, e procurando boas práticas empresariais e de gestão.

DESAFIO-TIPO	PERSONAS
Novas estatégicas e soluções	Estratega (inovação)
Relacionamento com stakeholders, criação de impacto e parcerias	Inspirador (impacto)
Garantir resultados de excelência	Concretizador (ação)

O “gap” entre os resultados dos assessments e o perfil definido, permitiu desenhar um programa de desenvolvimento de liderança para os quadros dirigentes

APRENDIZAGENS

- Foi essencial assegurar a consistência do projeto com os objetivos estratégicos do Grupo
- A disponibilidade da equipa/stakeholders para a recolha da informação foi também um dos pontos cruciais do projeto.
- Há que garantir a qualidade da informação recolhida nas sessões de trabalho
- E por fim, trabalhar num Plano de comunicação sólido e adaptado ao perfil dos interlocutores e ao “tom” do Grupo

RESULTADOS

- Perfil de líder transversal ao Grupo que combina a “tradição” com um “olhar para o futuro”
- Liderança fortemente alinhada e robusta, capaz de enfrentar os desafios futuros e assumindo-se como “role model” para toda a organização
- Uma reflexão sobre os traços da cultura desejada, identificando também algumas dimensões em que presentemente existem lacunas, permitindo-nos atuar sobre elas. ●

4 CARREIRAS

“ Os planos de carreiras fomentam a valorização das pessoas e contribuem para uma visão de longo prazo e de desenvolvimento que deve ser partilhada entre empresa e colaborador. Numa empresa centenária, como é o caso da BIAL, incutimos e valorizamos nas nossas pessoas esta perspetiva de futuro e de crescimento, que sem dúvida nos aproxima e nos une num propósito comum.”

António Portela
CEO da Bial



CONTEXTO

A possibilidade de crescimento e desenvolvimento de carreiras dentro de uma organização é um fator crucial para a captação e retenção de talento. Daí que a definição de um sistema de carreiras seja fundamental, já que é ele que define o conjunto de políticas e práticas que conduzem os colaboradores nesses trajetórias. O sistema de carreiras permite que o colaborador conheça o seu potencial de crescimento e tem um papel crucial na promoção de uma cultura de trabalho positiva, meritocrática e no alinhamento dos recursos humanos com a estratégia da empresa.

Este é um ponto crítico para a sua implementação. Para que seja eficaz, é importante que o sistema de carreiras esteja alinhado com a estratégia da empresa, dando resposta aos desafios do negócio e garantindo que as suas pessoas têm o perfil, as competências e o potencial necessários para lhes dar a devida resposta. É também crucial garantir o alinhamento com as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores.

De igual forma, o sistema deve ser claro e transparente, para que os colaboradores

possam entender as oportunidades disponíveis e os requisitos necessários para as alcançar. Um sistema de carreiras com estas características tem as vantagens de:

- Potenciar a atração e retenção de talento
- Aumentar a motivação e a produtividade dos colaboradores
- Melhorar a performance da empresa, equilibrar as necessidades da organização com as necessidades dos colaboradores
- Permitir uma melhor comparação com o mercado clarificar perfis de responsabilidades

Há vários tipos de sistemas de carreiras: carreiras em Y, carreiras hierárquicas e carreiras flexíveis

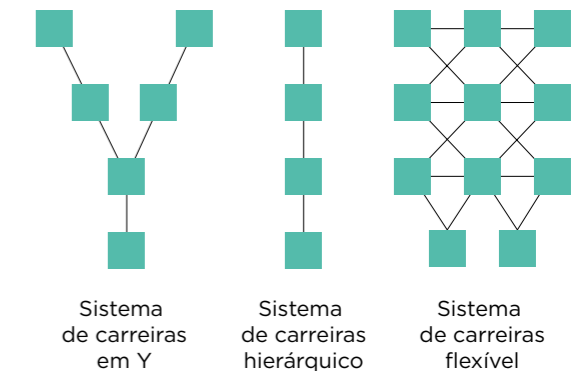
Componentes da generalidade dos sistemas de carreiras

- **Estrutura:** define a natureza das funções que o modelo abarca (isto é, os tipos de carreira, os níveis de função, as famílias funcionais, etc.).
- **Critérios de classificação:** condições que um colaborador deve cumprir para poder ingressar numa determinada carreira/nível de função. Exemplos: experiência profissional, conhecimento técnico ou do negócio, competências interpessoais, formação académica.
- **Critérios de evolução profissional:** forma como os colaboradores podem evoluir na carreira, assumindo funções de diferente natureza ou responsabilidade. Estes critérios podem ser baseados na experiência, no mérito ou na demonstração de um conjunto amplo de competências (técnicas ou comportamentais).
- **Formação e desenvolvimento:** essenciais para garantir que os colaboradores têm as competências necessárias para desempenhar as suas funções de

forma eficaz e proporcionar o desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento do colaborador.

- **Compensação e benefícios:** alguns sistemas de carreiras definem bandas salariais e a atribuição de benefícios de acordo com os diferentes níveis de função.

Há vários tipos de sistemas de carreiras, que podemos resumir da seguinte forma:



- **Sistema de carreiras hierárquico:** baseado numa estrutura hierárquica, com níveis de função definidos de acordo com a responsabilidade e senioridade. Os colaboradores podem progredir na

carreira subindo de nível (verticalmente), o que geralmente requer tempo de antiguidade, experiência profissional e outras competências adicionais.

- **Sistema de carreiras flexível:** permite que os colaboradores personalizem o seu próprio caminho de carreira. Os colaboradores podem escolher quais as habilidades e competências que querem desenvolver e quais as funções que gostariam de vir a ocupar.

- **Sistema de carreiras em Y:** permite que os colaboradores escolham entre uma carreira que envolva a gestão de pessoas e uma carreira técnica em que a contribuição é sobretudo individual. No percurso de gestão de pessoas, o colaborador assume funções de liderança. Na carreira técnica, o colaborador especializa-se numa área específica de conhecimento, desenvolvendo competências técnicas e aprofundando o seu know-how sobre o assunto. ●

MEDIDA PROPOSTA

Implementar um sistema de carreiras flexível zig zag

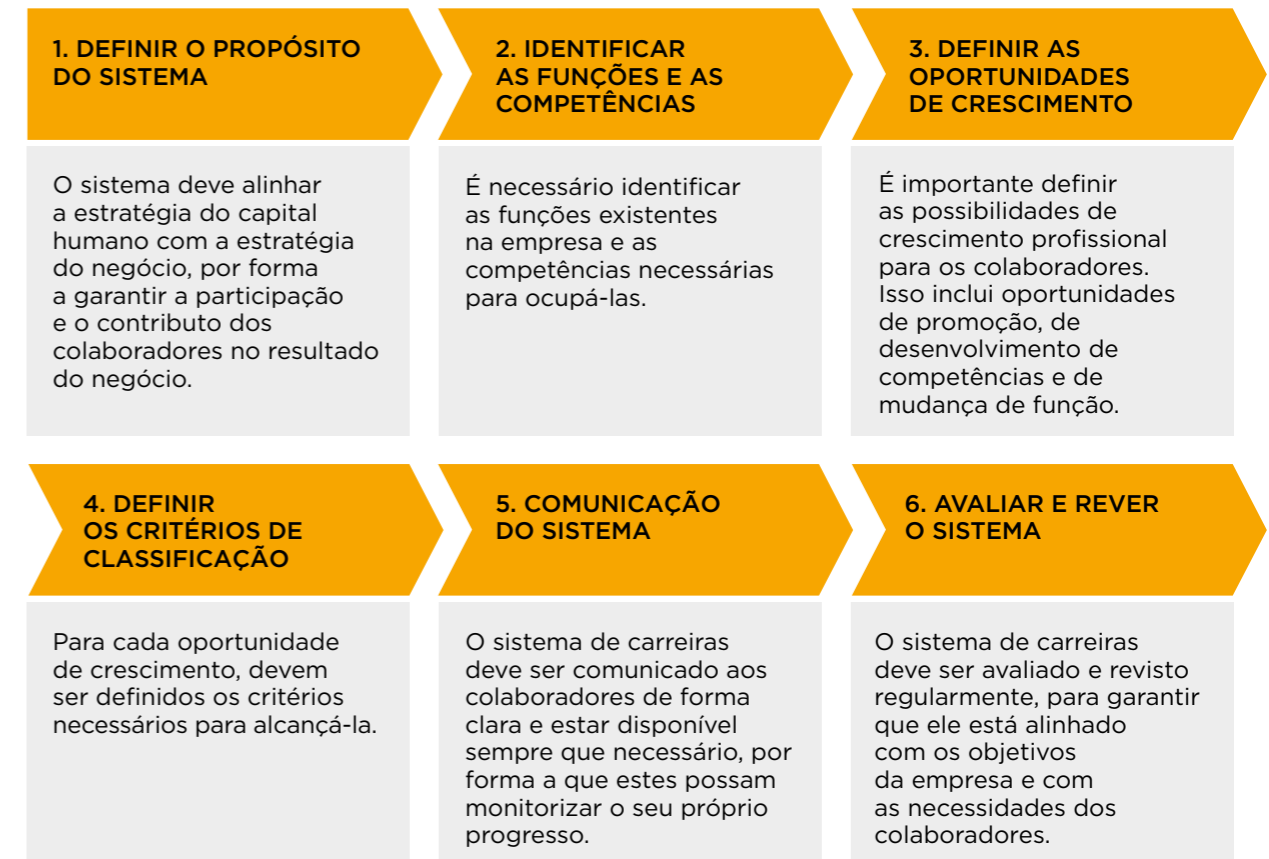
FORMA DE IMPLEMENTAR

A carreira zig zag proporciona experiências diversas aos colaboradores, permitindo mudanças de função para áreas diferentes daquelas onde trabalhavam anteriormente. Por regra, estas mudanças acontecem após um período mínimo - de dois

anos, por exemplo - na mesma posição. Esta oportunidade de desenvolvimento permite que o colaborador se sinta mais valorizado, em constante aprendizagem e crescimento, ao mesmo tempo que a empresa promove a sua retenção.

A carreira zig zag permite que o colaborador se sinta mais valorizado, em constante aprendizagem e crescimento

Etapas para construção de um sistema de carreiras



O sistema de carreiras no processo de recrutamento de um novo colaborador torna claro o que é esperado para a sua progressão

A construção de um sistema de carreiras é um processo contínuo. Antes mesmo de se avançar com a comunicação, é fundamental capacitar os líderes e as equipas de Recursos Humanos para a adoção do novo modelo, dado que serão eles, no dia a dia, os principais embaixadores do modelo.

Num primeiro momento, é muito importante que haja uma comunicação top-down, para garantir que a mensagem é veiculada pela liderança de topo e para que fique claro que o sistema de carreiras está alinhado com os objetivos estratégicos da empresa. Essa comunicação deve ser suficientemente ampla para cobrir a maioria (se possível, a totalidade) da organização. É importante que sejam criados materiais de suporte para

que os colaboradores possam consultar os detalhes do sistema de carreiras. Esta informação deve estar pública (por exemplo, na Intranet) e deve ser revista sempre que o sistema sofra alguma alteração.

No processo de recrutamento e acolhimento de um novo colaborador, deve ser apresentado o sistema de carreiras, tornando claro o que é esperado em termos de progressão e desenvolvimento de novas competências. Quando existem entidades sindicais é muito importante envolvê-las numa fase ainda inicial do processo de construção (ou revisão) do sistema de carreiras de modo a facilitar a sua implementação e minimizar a normal resistência inicial.

DESAFIOS E BENEFÍCIOS

DESAFIOS

Garantir que o modelo de carreiras é flexível e capaz de se adaptar às mudanças organizacionais e ao contexto do mercado. Este deve também ser consequente.

Garantir o alinhamento de expectativas e de prioridades entre os diferentes intervenientes do processo;

Envolver a liderança de topo, que deve estar alinhada com os objetivos estratégicos da empresa e ter capacidade de galvanização das equipas.

É crítico estabelecer um plano de comunicação, assente em valores como a transparência e objetividade.

BENEFÍCIOS

Para os colaboradores:

1. Maior flexibilidade e liberdade de escolha
2. Maior resiliência e capacidade de adaptação
3. Maior satisfação no trabalho

Para as organizações:

1. Maior flexibilidade e capacidade de adaptação
2. Maior diversidade e inclusão
3. Maior satisfação e retenção de talentos

No sistema de carreiras flexível os colaboradores podem escolher quais as habilidades e competências que querem desenvolver e quais as funções que gostariam de vir a ocupar. A empresa deve suportar a otimização do potencial dos colaboradores, disponibilizando as ferramentas necessárias ao seu desenvolvimento. Permite que os colaboradores personalizem o seu próprio caminho de carreira, sendo esta uma abordagem voltada para os colaboradores, enquanto atores do seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional.

As carreiras zig zag proporcionam grande flexibilidade na evolução dos trabalhadores, permitindo níveis elevados de satisfação e, por conseguinte, de retenção do talento. Para as organizações, são um desafio de implementação e gestão permanente, uma vez que não há um “roteiro” pré-definido que se aplica à generalidade dos colaboradores.

O retorno é também uma maior flexibilidade na resposta às necessidades da empresa e níveis mais elevados de satisfação das equipas. ●

4 CARREIRAS

O CASO DO PESTANA HOTEL GROUP

“A prioridade do Pestana Hotel Group é promover um ambiente onde os nossos colaboradores possam crescer, desenvolver-se e sentirem-se valorizados. Ao oferecermos oportunidades de crescimento profissional, de vivência de novas experiências e aquisição de novos conhecimentos, reconhecemos a importância das nossas pessoas enquanto principais ativos da empresa. Esta abordagem fortalece a cultura e os valores do grupo e prepara as nossas equipas para enfrentar os desafios do futuro com resiliência e agilidade.”

José Theotónio
CEO do Pestana Hotel Group



O CASO DO PESTANA HOTEL GROUP

Implementação de carreiras zig zag

ENQUADRAMENTO

Com o objetivo de melhorar a retenção dos colaboradores e criar valor através da partilha de conhecimento e boas práticas entre as diferentes áreas da organização, o Pestana Hotel Group tem promovido a implementação das carreiras zig zag.

Esta abordagem favorece o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores, permitindo-lhes adquirir novos conhecimentos, viver novas experiências e desafios profissionais, e ao mesmo tempo, promover a sua valorização e engagement com a empresa.

Em paralelo, esta medida possibilita ao Pestana Hotel Group disseminar as suas boas práticas entre as diferentes equipas e departamentos, bem como desenvolver processos mais consistentes, promovendo igualmente um maior alinhamento da sua cultura e valores em todas as áreas negócio, tornando-a mais coesa e sólida.

OBJECTIVOS

- Reter talento, dando oportunidades internas de crescimento e desenvolvimento dentro da organização
- Aumentar a proposta de valor, permitindo aos colaboradores a mudança de função/área sem necessitarem de mudar de empresa
- Garantir o alinhamento entre áreas, fomentando a partilha de conhecimento e boas práticas
- Melhorar a colaboração interna, pois estes colaboradores, tendo um conhecimento mais aprofundado da organização, terão maior facilidade para fazer “pontes” entre as diferentes áreas
- Potenciar o crescimento profissional, evitando a estagnação de um colaborador numa determinada posição, sobretudo quando se tratam de posições mais seniores para as quais as oportunidades de progressão tendem a ser menos frequentes

- Criar um ambiente mais resiliente e adaptado à mudança, desenvolvendo competências que são cada vez mais críticas para lidar com crescentes níveis de incerteza

PLANEAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

Para assegurar a concretização das carreiras zig zag é essencial promover o alinhamento das lideranças quanto aos benefícios desta iniciativa. É fundamental que as lideranças entendam o impacto positivo desta medida e não vejam esta medida como uma perda de recursos, mas sim como um investimento no desenvolvimento das suas equipas.

Na verdade, as lideranças devem promover ativamente o desenvolvimento das suas pessoas mesmo que tal implique uma mudança nas suas equipas dando oportunidades de vivenciar diferentes experiências e contribuindo assim para uma maior motivação das mesmas.

Como incentivamos esta prática:

- A maioria das vagas estão abertas internamente na plataforma interna de recursos humanos designada My Pestana

- Reunião anual de avaliação de desempenho e partilha contínua de feedback de forma a identificar os interesses e motivações de cada colaborador
- Programas internos de desenvolvimento e evolução profissional

- Partilha de informação relativamente às iniciativas de cada área na organização

No processo de candidatura e seleção é fundamental que as oportunidades sejam comunicadas de forma transparente e que qualquer colaborador possa candidatar-se às funções disponíveis que considere interessantes tendo em conta as suas competências, motivações e situação profissional.

Para potenciar as candidaturas, a comunicação interna das vagas é feita através dos vários canais de comunicação interna, como por exemplo por email ou via newsletter.

Foram identificadas algumas variáveis chave para que a carreira zig zag possa efetivamente acontecer:

- Na reunião de feedback anual, durante o processo da avaliação de desempenho

(ou mesmo em qualquer altura do ano), o colaborador deve informar a sua liderança sobre as suas motivações, tendo em conta as suas necessidades de desenvolvimento e situação profissional. Tal pode passar por ter uma oportunidade/desafio noutra área e/ou departamento.

- Aquando da abertura de uma nova oportunidade, o colaborador deve ponderar a posição tendo em conta as suas competências e motivações (pode fazê-lo em conjunto com a sua chefia e/ou com a equipa de recursos humanos) e candidatar-se através da plataforma online.
- Simultaneamente, a liderança e equipa de Recursos Humanos devem ficar atentas às oportunidades existentes e necessidades identificadas de desenvolvimento para que possam recomendar proactivamente algumas vagas.
- Ações de sensibilização em diversos fóruns a encorajar os colaboradores a estarem atentos a oportunidades internas, inclusive nas CEO Talks.
- Programas internos de crescimento que dispomos no Pestana Hotel Group,

promovidos através da nossa academia interna de formação e desenvolvimento, a Pestana Academy, como o programa Growing Together, o Pestana Mobility, Pestana Trainees nos Serviços Partilhados ou o programa Cross training, que dão mais uma vez a oportunidade para os colaboradores conhecerem outras realidades e desenvolverem-se dentro da nossa Organização.

APRENDIZAGENS

- Esta iniciativa permitiu criar uma responsabilização partilhada entre chefias, colaborador e organização na progressão de carreira e desenvolvimento das nossas pessoas;
- Os processos de seleção tornaram-se mais transparentes e maior diversidade nas equipas;
- As equipas são hoje cada vez mais diversas, com maior conhecimento interno da organização e por isso mais colaborativas;
- Esta medida é ainda uma forma eficaz de retenção de talentos e desenvolvimento dos mesmos. 🍌



RESULTADOS

Cultura mais sólida, na qual as pessoas sentem que podem crescer dentro da organização e onde têm diferentes oportunidades

Equipas mais robustas e com conhecimento mais transversal da organização

Mais colaboração e entendimento entre áreas

5 BENEFÍCIOS

“Na Salvador Caetano, todas as iniciativas existentes na área da Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional contribuem para que tenhamos colaboradores a dizer, com orgulho, “Sou Caetano”. É para nós uma área fundamental porque se não tivermos as nossas Pessoas contentes, não vamos ter clientes satisfeitos e fidelizados.”

Miguel Ramos
CEO da Salvador Caetano Auto



CONTEXTO

Não se conseguem atrair os melhores e garantir que eles continuam na organização sem um pacote de benefícios adequado, justo e equilibrado entre os interesses do colaborador e da empresa. Esta é uma certeza antiga nas empresas, que começa na definição de uma retribuição salarial, mas que, cada vez menos, acaba aí.

Os estudos e a experiência diária dizem-nos que largas majorias de colaboradores considerariam deixar uma empresa que não se foca no seu bem-estar. Estes colaboradores acreditam que o seu bem-estar é tão importante quanto o seu salário e que são mais felizes se compreenderem as vantagens dos benefícios que lhes são entregues pelas empresas. Também há muita literatura que aponta que o salário e benefícios continuam a ser o elemento mais importante do “empregador ideal” e que os benefícios não materiais são considerados quase tão importantes como os benefícios materiais.

Os cinco benefícios mais valorizados pelos profissionais são as oportunidades de crescimento, flexibilidade no trabalho, aumentos salariais, um ambiente de trabalho positivo e o seguro de saúde.

Chegamos assim à “Employee Value Proposition” (EVP), ou a proposta de valor feita ao trabalhador. Este é um dos fatores mais relevantes na estratégia de atração e retenção do talento e deve adaptar-se às circunstâncias dos colaboradores, principalmente num mercado de trabalho altamente competitivo.

A EVP da Empresa corresponde ao conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos, mas também simbólicos, resultantes do emprego e identificado com a entidade empregadora.

Os benefícios mais valorizados são as oportunidades de crescimento, flexibilidade no trabalho, aumentos salariais, um ambiente de trabalho positivo e o seguro de saúde

Os benefícios incluídos na EVP

- **Benefícios Económicos:** agregam a remuneração e outras vantagens de carácter financeiro, como o seguro de saúde, dias de férias, progressão salarial e apoio à família, assim como clareza nas políticas de retribuição;
- **Benefícios Funcionais:** dizem respeito à aplicação de conhecimentos adquiridos, segurança no trabalho, ocupação interessante e desafiante, e outras dimensões associadas às condições de trabalho;
- **Benefícios Psicológicos:** estão ligados a flexibilidade, bem-estar físico e mental, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, trabalho criativo com produtos e serviços inovadores, desenvolvimento e progressão, posição hierárquica, estilo de liderança e autonomia;
- **Benefícios Simbólicos:** remetem para o propósito, identidade cultural, visão organizacional, práticas de sustentabilidade, governance, trabalho colaborativo, imagem e reputação, assim como estatuto e outros valores que reforçam a personalidade do indivíduo.

O objetivo principal da EVP é melhorar o recrutamento, impulsionar a retenção, conquistar o compromisso e atrair novos talentos

O objetivo principal da EVP é melhorar o recrutamento, impulsionar a retenção, conquistar o compromisso e atrair novos talentos. Nesse sentido, cabe às empresas definir estratégias e implementar processos e ferramentas para criar e comunicar ativamente uma proposta de valor robusta enquanto marca empregadora. Esta deve ser capaz de desenvolver o potencial das suas pessoas, valorizar perspetivas únicas e ajudar a fazer a diferença, para que cada colaborador partilhe do seu compromisso com os clientes e tenha paixão em ajudar a empresa a fazer a excelência. ●

MEDIDA PROPOSTA

Implementar uma Proposta de Valor Integrada de Recursos Humanos (EVP – Employee Value Proposition)

FORMA DE IMPLEMENTAR

1º Passo: analisar o que constitui a Proposta de Valor da Empresa (levantamento das práticas em curso, identificando pontos a melhorar), nomeadamente o conjunto de benefícios existentes e definir o caminho desejado tendo em conta a realidade da empresa e as práticas do mercado, com especial atenção para os concorrentes e empresas que são modelos a seguir nesta matéria, podendo não ser do mesmo sector de atividade;

2º Passo: analisar a implementação de benefícios flexíveis (complementares ao pacote salarial que os colaboradores possam seleccionar e que garantem flexibilidade retributiva e vantagens fiscais para ambas as partes);

3º Passo: conforme a complexidade da organização e o seu know how, ponderar a subcontratação de uma empresa especializada no tema, nomeadamente na aplicação dos benefícios flexíveis, podendo ainda ajudar na construção de uma proposta de valor, acesso a soluções tecnológicas de gestão

e comunicação da mesma, sendo que para estes últimos processos, muitas são as empresas com competências “dentro de portas”;

4º Passo: definir os objetivos estratégicos e táticos e métricas de medição do sucesso (OKR – Objective Key Results) do projeto a curto, médio e longo prazo e acompanhar a sua evolução numa base regular;

5º Passo: segmentar os benefícios por dimensões, tendo em conta as práticas da empresa, estratégia e cultura, e comunicar de forma clara e dinâmica o conteúdo e acesso aos mesmos para que o colaborador os valorize e, em determinados casos, selecione os que mais se adequam às suas preferências ou necessidades pessoais;

6º Passo: desenvolver um site ou portal centrado na proposta de valor (pacote de benefícios) para facilitar o acesso e comunicação, assim como a interligação a outras funcionalidades que a empresa já disponha;

7º Passo: integrar nesta plataforma digital da proposta de valor (que engloba o pacote de benefícios, mas também os benefícios flexíveis e/ou o site de descontos, se existentes na empresa) informação e acesso relativo a seguros de saúde, fundo de pensões, seguro de vida, formação e outros mecanismos de compensação e desenvolvimento que já existam na empresa e cuja comunicação está dispersa, é pouco eficaz ou mesmo inexistente;

8º Passo: implementar uma rede de parceiros da empresa e do negócio que possam oferecer descontos na aquisição dos seus produtos e serviços ou estudar a subcontratação de um portal de descontos existentes no mercado para o efeito, interligando mais este benefício no respetivo site da proposta de valor;

9º Passo: complementar este ecossistema da proposta de valor da marca empregadora com a criação de um extrato total de compensações que se traduz numa espécie de “conta corrente pessoal dos benefícios para o colaborador”, pelo que inclui informação detalhada por benefício, inclusão de valores individualizados e custos totais, entre outros dados que possam ser acedidos digitalmente pelo colaborador, contudo também disponível em papel para os

colaboradores menos familiarizados com o digital;

10º Passo: criar um plano de comunicação da EVP (interno e externo) segmentando por necessidades específicas das pessoas conforme o seu contexto familiar, profissional, faixa etária e estilo de vida;

11º Passo: realizar sessões de esclarecimento, tanto digitais como presenciais, para dar a conhecer a proposta de valor da empresa e as suas vantagens (com foco nos Benefícios Flexíveis, dada a complexidade dos mesmos);

12º Passo: na atração de talento, comunicar a proposta de valor nos vários pontos de contacto de divulgação das oportunidades de recrutamento e criar uma “carta oferta” com a descrição do mesmo para os candidatos a entregar no processo de seleção;

13º Passo: monitorizar com frequência o processo (ex.: acessos ao site de benefícios e ao portal de descontos, taxa de utilização dos Benefícios Flexíveis, etc.);

14º Passo: no estudo de clima organizacional, integrar perguntas alusivas aos benefícios para perceber a relevância de cada um e o impacto da comunicação;

15º Passo: a comunicação dos benefícios deve ser constante ao longo do ano, criativa e diversificada em termos de meios para que estes sejam bem percebidos e valorizados;

16ª Passo: no mínimo anualmente analisar as tendências do mercado nesta área, es- cutar as expetativas dos colaboradores, com- parar com a proposta de valor da empresa, para fazer os ajustamentos necessários.

DESAFIOS E BENEFÍCIOS

DESAFIOS	
Garantir que são considerados todos os benefícios já implementados e que estão contabilizados e alinhados entre empresas ou áreas do mesmo grupo ou organização	Garantir o envolvimento das lideranças como ponto de contacto importante na divulgação da proposta de valor da empresa, sublinhando cada vantagem relacionada com benefícios materiais e não materiais.
Garantir uma comunicação eficaz para que os benefícios sejam percebidos e valorizados como tal. Tendencialmente só são valorizados os chamados benefícios materiais, quando os benefícios não materiais ganham cada vez mais relevância para os trabalhadores	Envolver grupos de colaboradores na construção da proposta de valor e definição do pacote de benefícios, assim como no processo de comunicação (sessões de teste), transformando-os nos principais embaixadores da EVP da marca empregadora.
BENEFÍCIOS	
<p>Para os colaboradores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Responder de forma segmentada às necessidades e expetativas das Pessoas 2. Potenciar a valorização, motivação e realização dos Colaboradores. 3. Maior percepção do investimento da empresa pelo valor do trabalho que entregam e pelo compromisso com a sua cultura 	<p>Para as organizações:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ter uma proposta de valor diferenciada no mercado de trabalho 2. Ganhar vantagem competitiva para recrutar, reter e atrair as pessoas certas para os desafios do seu negócio. 3. Comunicar de forma integrada e dinâmica todos os benefícios para Colaboradores e Candidatos

RESULTADOS

Métricas estabelecidas para a avaliação de resultados

- % de satisfação obtida no estudo de clima organizacional anual ou semestral nas dimensões relacionadas com a proposta de valor;
- % de satisfação obtida no estudo de clima organizacional anual ou semestral em cada tipologia de benefícios para perceber os mais valorizados;
- Média de acessos mensais ao site de benefícios;
- Média de acessos mensais ao espaço de parcerias/descontos e quantidade de vouchers de parceiros emitidos;
- Taxa de adesão aos Benefícios Flexíveis e valores de poupança para os colaboradores e para a empresa;
- Número de pessoas que acedeu ao detalhe do extrato total de compensação;
- Valorização da proposta de valor nos processos de recrutamento

Os benefícios não económicos colocados à disposição dos trabalhadores são cada vez mais valorizados pelas pessoas. O desenho de propostas equilibradas e diversificadas dos vários tipos de retribuições é cada vez mais fundamental para a atração e retenção de talento. Chegamos assim à Employee Value Proposition (EVP) que deve ser transparente e devidamente comunicada para garantir a sua eficácia.

Os exemplos mostram que as empresas já dispõem de vários benefícios, só não estão a potenciar a sua divulgação e valorização. Porém, para atendermos às expetativas das novas gerações de trabalho, é preciso ser também criativo na construção da proposta de valor da marca empregadora juntando benefícios económicos com remuneração emocional. Mais do que nunca, qualidade da liderança, progressão e carreira, saúde e bem-estar, flexibilidade, integração vida profissional e pessoal são o elemento diferenciador na altura de escolher onde trabalhar ou decidir por que sair. ●

5 BENEFÍCIOS

O CASO DO GRUPO SALVADOR CAETANO

O CASO DO GRUPO SALVADOR CAETANO

Criação da Proposta de Valor Ser Caetano (EVP - Employee Value Proposition)

ENQUADRAMENTO

O Grupo Salvador Caetano sentiu necessidade de revisitar o leque de benefícios em vigor, que se encontravam em muitos casos dispersos ou não eram devidamente comunicados.

Nesse sentido, decidiu trabalhar de forma integrada a proposta de valor da marca empregadora Ser Caetano, juntando ao muito que já existia, novos benefícios e uma nova estratégia de comunicação.

Todo o trabalho teve como farol a Cultura Ser Caetano, adaptando-a não só ao novo contexto de trabalho como à evolução dos negócios do grupo, sua expansão em termos geográficos e marcas da mobilidade.

Através do Barómetro Ser Caetano que avalia o grau de envolvimento, motivação e satisfação dos seus colaboradores, das entrevistas de saída e de outros instrumentos de auscultação, percebeu que era necessário trabalhar de forma diferente a sua proposta

de valor para se preparar para os desafios do futuro e garantir a sua sustentabilidade.

A primeira grande conclusão foi reconhecer que era necessário comunicar melhor os seus benefícios em alinhamento com o seu propósito de marca empregadora: “Ser Caetano: um lugar para trabalhar, crescer e viver”.

Mas também que era determinante integrar a Fundação Salvador Caetano (que congrega apoios na área da saúde para colaboradores e agregado familiar, assim como subsídio de nascimento de filhos, mas também de casamento e morte, para além de prémios escolares), o Fundo de Pensões e o Seguro de Vida numa única plataforma, juntamente com todos os outros benefícios. Esta estratégia faz parte do investimento das empresas Ser Caetano na promoção social dos seus colaboradores e no estímulo e recompensa da sua capacidade de iniciativa e criatividade, como

a formação permanente, a valorização profissional e a política de mobilidade interna, enquanto alicerce da carreira.

Contudo, também constatou que precisava de implementar novos benefícios e robustecer o seu extrato total de compensações, procurando conciliar a mensagem corporativa com as práticas de cada empresa, dada a diversidade de setores que o grupo representa, assim como as especificidades de cada empresa e negócio.

Embora não tendo uma visão integrada da proposta de valor nem a quantidade e diversidade dos benefícios, entretanto criados, refira-se que o início deste projeto data de 2016, com a criação do “Clube Ser”. Este tem como propósito desenvolver ações, eventos, torneios e implementar serviços que visem a promoção da Saúde e Bem-Estar, assim como o reforço do sentimento de pertença e de união dos colaboradores e dos seus familiares com a cultura Ser Caetano.



OBJETIVOS

- Criar um ambiente de trabalho mais alinhado com as necessidades e expectativas dos colaboradores, capaz de contribuir para aumentar o compromisso e a produtividade.
- Reduzir a rotatividade de pessoas e do absentismo através de uma melhor conciliação entre a vida profissional e pessoal e a criação de condições de trabalho mais atraentes
- Reforçar a imagem da empresa, tornando-a mais atraente para os talentos atuais e futuros, garantindo processos de recrutamento mais otimizados e um reforço dos valores e a cultura da empresa
- Comunicar melhor a proposta de valor Ser Caetano, evidenciando o investimento de cada empresa no valor entregue para cada colaborador fruto do seu trabalho
- Implementar uma estratégia comum e global da proposta de valor Ser Caetano, contudo salvaguardando as especificidades de cada empresa, para melhor responder a diferentes contextos empresariais e geracionais.

PLANEAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

O Grupo Salvador Caetano seguiu os 16 passos apresentados na definição da medida, devidamente adaptados ao caso concreto, dos quais salientamos os oito mais relevantes:

- Levantamento das práticas em curso dos benefícios atuais;
- Benchmarking das melhores práticas do mercado nesta matéria;
- Subcontratação de uma empresa especializada em benefícios flexíveis, a qual também passou a ser parceira do projeto no site de descontos, portal de benefícios e materialização do extrato total de compensações;
- Lançamento de um portal centrado na proposta de valor Ser Caetano, enquanto aglutinador de todos os benefícios e vantagens que as empresas do grupo oferecem aos seus colaboradores;
- Criação do extrato total de compensações com a “conta corrente pessoal dos benefícios Ser Caetano”;

- Desenvolvimento de um novo recibo de ordenado que evidencia os descontos a cargo do colaborador, assim como os encargos da empresa, no sentido de comunicar melhor os elevados custos fiscais obrigatórios e que não são viáveis para os colaboradores;
- Ativação de um plano de comunicação da Proposta de Valor Ser Caetano (interno e externo) segmentando por personas representativas dos perfis dos colaboradores Ser Caetano;
- Auscultação regular dos colaboradores sobre o projeto e olhar atento à dinâmica do mercado para introdução de melhorias.
- Integrar na equipa de projeto, para além dos RH e Marketing Interno, especialistas em legislação fiscal e laboral, assim como IT e área financeiro, sendo que as questões associadas ao RGPD requerem uma análise profunda aos procedimentos implementados e a implementar;
- Mudar da lógica processo a processo para uma visão integrada, que junta as áreas da retribuição financeira (salários e remunerações variáveis), a formação profissional, a gestão de desempenho e desenvolvimento, a saúde e bem-estar, a segurança no trabalho, os estilos de liderança, os espaços de trabalho e colaboração, a comunicação interna, a cultura organizacional e a sustentabilidade social;

APRENDIZAGENS

- Envolver grupos de colaboradores na construção da proposta de valor e definição do pacote de benefícios para perceber a importância dos mesmos e expectativas de comunicação;
 - Reconhecer as especificidades de cada empresa e ajustar benefícios, meios de comunicação e prazos de implementação;
 - Definir a liderança como elemento determinante para o sucesso do projeto, quer a nível estratégico, enquanto decisores do que vai ser implementado, quer a nível intermédio, enquanto pontos de contacto e mensageiros da proposta de valor da marca empregadora junto dos colaboradores.
- Da avaliação do ponto de partida dos benefícios já em vigor, foram identificados sete pontos críticos e 14 pontos a melhorar (não urgentes).

Estes resultados foram importantes para o grupo avançar com um projeto mais estruturado e agregador dos benefícios dispersos que já estavam em vigor e que não estavam a ser bem comunicados

Dado que o projeto em questão arrancou em 2023, com a fase de diagnóstico e estratégia e o plano de ação só ocorreu no início de 2024, os resultados que de seguida expomos têm como base a atividade do Clube Ser, enquanto inputs de partida

para a implementação do projeto. Estes resultados foram importantes para o grupo avançar com um projeto mais estruturado e agregador dos benefícios dispersos que já estavam em vigor e que não estavam a ser bem comunicados. 🍌

RESULTADOS

Satisfação de 8 (0 a 10) obtida no estudo de clima organizacional anual

4.723 média de visitas ao site

53.460 inscritos nos sorteios

+ de 1.500 colaboradores e familiares inscritos nos eventos em 2023

SOBRE A ASSOCIAÇÃO BRP

A Associação BRP refere-se a “Associação Business Roundtable Portugal”, uma organização independente, apolítica, não associada ou relacionada com qualquer outra entidade, e de exercício do dever de cidadania das empresas associadas, das suas lideranças, e não de defesa dos seus interesses. A Associação BRP é composta por 40 líderes de empresas e grupos empresariais de diferentes setores, geografias e fases de desenvolvimento. Em conjunto, acumulam receitas globais de 124 mil milhões de euros, 59 mil milhões a nível nacional, empregam 424 mil pessoas, 218 mil em Portugal, onde pagam um salário duas vezes superior à média do setor privado, e investem mais de 10 mil milhões de euros. A atividade da Associação BRP pode ser acompanhada em www.abrp.pt.

(c) 2024. Para mais informação, contacte a Associação BRP

