



4.0



TALENTO

LIDERANÇA e

People  
before  
strategy

ADMINISTRADORES  
E DIRETORES  
DE RECURSOS HUMANOS  
falam dos desafios  
e futuro do talento em Portugal



ODGERS BERNDTSON



RAY  
Human Capital

## ÍNDICE

### **Nota Introdutória**

O propósito e os protagonistas de “Liderança e Talento 4.0” 7

### **Liderança e Talento 4.0**

People Before Strategy 11

### **Talento, Liderança e Cultura**

Alexandra Godinho, Diretora de Recursos Humanos Grupo Amorim 17

### **Algumas palavras sobre Mudança**

Ana Herrero, Líder Corporate de Desafio Humano Leroy Merlin 21

### **Transformar o negócio é também transformar as pessoas**

Ângela Vieira, Administradora Grupo Ascendum 25

### **Disrupt HR: Uma nova mentalidade centrada nas pessoas**

Clara Trindade, Diretora de Recursos Humanos L'Oréal 29

### **Empresa social: novas respostas para novas realidades**

Elsa Carvalho, Diretora de Recursos Humanos REN 35

### **Alinhar com a estratégia e demonstrar o impacto no negócio**

Hugo Contente, VP People & Talent, Laureate Australia & New Zealand 39

### **Um Admirável Mundo Novo**

Isabel Barros, Administradora SONAE MC 43

### **Para que a vida não pare**

Joana Queiroz Ribeiro, Diretora de Recursos Humanos Fidelidade 47

### **O Foco do Negócio centrado nas Pessoas**

Manuela Paula Marques, Diretora de Recursos Humanos Banco BPI 51

### **The bigger the challenge, the bigger the opportunity for growth**

Maria do Rosário Vilhena, Diretora de Recursos Humanos Nestlé 57

### **Entender o presente, visualizar o futuro e alinhar energias**

Nuno Ribeiro Ferreira, Diretor de Recursos Humanos EFACEC 61

### **O Gestor de Pessoas como Agente de Transformação Cultural**

Paula Carneiro, Diretora de Recursos Humanos EDP 65

### **Integrar a função RH na estratégia do negócio**

Pedro Ribeiro, Diretor de Recursos Humanos Superbock Group 69

### **Wake up Call**

Pedro Taborda, Head of Organisation and Quality Caixa Geral de Depósitos 73

**O equilíbrio entre gerações**

Rita Baptista, Diretora de Recursos Humanos e Sustentabilidade OGMA 79

**As Pessoas Certas e as Prioridades Claras**

Teresa Nascimento, Diretora de Recursos Humanos Millennium bcp 83

**Pessoas: Uma Agenda de Futuro**

Principais conclusões e *Call for Action* 87

**O Grupo Odgers Berndtson**

Leadership and Talent 109

# O FOCO DO NEGÓCIO CENTRADO NAS PESSOAS

**Manuela Paula Marques**

Diretora de Recursos Humanos Banco BPI

## O impacto do negócio na dinâmica da gestão de pessoas

A volatilidade, incerteza, complexidade e a ambiguidade irão manter-se como condicionantes das sociedades modernas e, em consequência, do negócio e do mercado, provocando profundas transformações em ambos.

Também o mundo do trabalho continuará a passar por grandes mudanças, sendo a economia, a demografia e o digital fatores determinantes dessas mudanças:

- A maior concentração do negócio, as maiores exigências do mercado e dos consumidores, com o consequente aumento de competitividade, impõem diferentes posicionamentos das empresas, devendo ter-se em conta que, hoje em dia, os fatores de competitividade têm quase exclusivamente a ver com o “time to market” e com a proximidade e relação com o cliente;
- Estamos a assistir a uma transformação do setor financeiro, a fusões no setor segurador e ao crescimento cada vez maior dos canais de venda *online*;
- Recriar modelos de negócios para ir ao encontro dos novos anseios dos consumidores é um desafio que exige inovação constante;
- O envelhecimento da população e a queda da natalidade trazem desafios importantes às empresas. Estima-se que em 2020 uma grande parte dos colaboradores das organizações seja já composta por gera-



ção Y e millennial, cujas características e aspirações exigirão ajustes por parte das empresas;

- A computação quântica revolucionará o nosso conhecimento e resolverá problemas até hoje impossíveis de solucionar. A sua capacidade trará mudanças disruptivas no âmbito da segurança informática, inteligência artificial e em muitos setores chave como o financeiro e farmacêutico e o mercado e os negócios sofrerão transformações profundas.
- A realidade virtual, realidade aumentada e realidade misturada servirão para criar novos fluxos de trabalho e mudar a forma como as empresas servem os seus clientes e os seus colaboradores;
- O digital, em sentido amplo, implicará a destruição postos de trabalho tradicionais, mas determinará a criação de muitos outros novos postos de trabalho, a necessidade de desenvolvimento de novas competências e um maior *turnover*.

Todas estas transformações implicarão uma nova dinâmica de gestão. O foco deixou de estar apenas centrado no negócio para estar igualmente centrado nas pessoas.

A atração, retenção e desenvolvimento do talento (pessoas produtivas, comprometidas e que se identificam com a cultura organizacional) serão cruciais para que as organizações evoluam e mantenham a sua estabilidade.

Mas há que salientar que a tendência passará igualmente pela liberalização do talento. Enquanto no passado, e ainda hoje em dia, um dos fatores de motivação foi e é a estabilidade contratual e a existência do modelo de um vínculo profissional exclusivo entre empresa e colaborador, este paradigma pode vir a alterar-se no que respeita a determinados grupos de profissionais: veremos mais pessoas a valorizarem a flexibilidade contratual e a conciliarem a sua atividade numa ou várias empresas.

### Prioridades da agenda estratégica do CPO/DRH

*Chief People Officers/ DRH* e os *Business Leaders* terão que manter o foco da sua agenda em determinadas áreas estratégicas:

**Transformação digital** (abrangendo muito para além da robótica, da automação, da inteligência artificial e da realidade virtual): as novas tecnologias serão o ponto de partida desde o processo de recrutamento e da criação de algoritmos que permitem análises preditivas e não meramente descritivas, até à forma de trabalhar e de fazer negócio.

A *Business Intelligence*, potenciada pelas inovações tecnológicas, continuará a constituir um meio para extrair *insights* poderosos para a gestão dos negócios.

**Gestão do Talento:** atração e retenção do talento, criando também espaço e oportunidades para o talento interno para que os colaboradores possam evidenciar as suas competências e potencial.

A gestão do talento passará, assim, pela implementação de programas de intercâmbio de talentos, de *mentoring* e de formação específica, mas também, em simultâneo, pela existência de uma cultura de *feedback* e meritocracia e de incentivo da liderança autêntica com base em ações e no exemplo.

**Transformação da empresa em organização de aprendizagem,** fazendo investimento em desenvolvimento pessoal e de competências, cada vez mais com recurso às novas tecnologias como a realidade virtual, proporcionando o desenvolvimento contínuo das capacidades individuais dos colaboradores, adaptando-as à evolução das necessidades da organização, dos clientes e do mercado.

**Diversidade e inclusão:** cultura de trabalho com base nestes dois valores, como motor essencial para o aumento da motivação e do sentido de compromisso.

Três notas a salientar:

- a diversidade não se deverá limitar à proteção da igualdade de género, devendo incluir outros aspetos como a etnia, a geração, a religião, a orientação sexual e a incapacidade.
- a proteção da parentalidade não tem única e exclusivamente como objetivo a proteção da mulher, mas sim a ampliação dos direitos dos progenitores, incentivando, desta forma, a mudança cultural para que, cada vez mais, ambos os progenitores participem na vida familiar e no apoio na educação dos filhos.
- a preocupação da igualdade do género é em tudo semelhante à preocupação muito recente relacionada com a integração das novas gerações no mundo do trabalho. É neste sentido que a associação Wo-Men'up – que aborda o tema do género e da geração no âmbito da diversidade – alerta para a necessidade das organizações se adaptarem às novas gerações (com expectativas associadas ao reconhecimento do desempenho individual e à flexibilidade do trabalho), dedicando o mesmo nível de preocupação que existe no que respeita à igualdade de género no mundo laboral.

**“Work-life balance” e bem-estar**, proporcionando as condições necessárias para o equilíbrio entre a vida pessoal e laboral, apostando, no trabalho à distância e na flexibilidade do horário de trabalho sempre que tal se adequar;

No que diz respeito à preocupação para o bem-estar, a abordagem deve caminhar no sentido da prevenção dos problemas de saúde e da existência de locais de trabalho que possam ser vistos como um “lugar de bem-estar” que potencia uma vida mais saudável, considerando que o local de trabalho abrange desde o espaço físico, à tecnologia, ao trabalho virtual e à forma como os colaboradores experienciam o ambiente de trabalho.

A criação de condições para a prática de *mindfulness* ou yoga no local de trabalho é cada vez mais uma tendência.

Employee experience, encarando os colaboradores como clientes, proporcionando-lhes experiências melhoradas e aumentando o seu nível de compromisso e de desempenho através de ações que criem sentimento de valorização individual e relacionamentos positivos e proporcionem oportunidades de crescimento profissional e humano.

O recurso ao *design thinking* será a metodologia com impacto real no crescimento da empresa que permitirá, entre outros aspetos, entender a motivação dos colaboradores, o seu compromisso e potenciar a sua retenção na empresa.

**Comunicação interna** para partilhar e reafirmar os valores da empresa, promovendo o envolvimento e aumentando a motivação e o compromisso dos colaboradores – para que estes se constituam como verdadeiros “embaixadores” da sua empresa terão que ter acesso ao máximo de informação relevante.

**Alinhamento entre a imagem externa e interna**, sendo importante que os valores promovidos pelas empresas sejam os mesmos que os colaboradores veem refletidos na sua experiência diária.

É necessário desenvolver uma estratégia de *employer brand* e *employee experience* tendo presente que o *employer brand* não se “cria” na medida em que existe a partir do momento em que existem os colaboradores na empresa.

As empresas têm, assim, que assegurar uma gestão eficiente da sua imagem de marca enquanto empregadores – cujos alicerces são a sua cultura organizacional e a proposta de valor para os seus colaboradores –, assegurando coerência e consistência entre o nível de notoriedade da sua marca e o nível de atração da sua empresa para a contratação e retenção de pessoas.

## Perfil dos CPO/DRH e *Business Leaders* para liderar esta mudança

Com o objetivo de aumentar os níveis de desempenho dos colaboradores, com pessoas mais motivados e produtivas, e, ao mesmo tempo, conseguir que as suas empresas mantenham níveis elevados de inovação, os gestores terão que continuar no caminho da reinvenção da função do trabalho, tornando-o mais humano e mais gratificante como atividade pessoal.

Os *Chief People Officers*/ DRH terão que ter a **mesma capacidade analítica de um financeiro, a mesma curiosidade de um marketeer e o mesmo foco nos resultados de um comercial.**

Para isso os *Chief People Officers* / DRH e *Business Leaders* terão que manter-se curiosos e ágeis, incorporando e adaptando à sua organização ou unidade de negócio as melhores práticas de mercado, potenciando novos desafios e oportunidades aos seus colaboradores, impulsionando a **criatividade e a inovação** constantes.

**Inteligência emocional e instintiva**, capaz de introduzir e gerar emoções positivas no ambiente de trabalho, são duas outras competências que deverão estar presentes no perfil dos *Chief People Officers* / DRH e *Business Leaders* assim como a transparência e autenticidade: “walk the talk”, de forma a constituir um exemplo para a organização.

O *Chief People Officer*/ DRH mais do que um parceiro do negócio terá que se assumir como um **agente de negócio** e estar alinhado com a agenda estratégica, considerando os colaboradores como clientes internos e analisando a sua segmentação (em função, designadamente, das diferentes gerações, etnia e género) e implementar programas diferenciados que os satisfaça.

**Liderar e comunicar** são duas competências cada vez mais importantes no mundo atual.

É, por isso, fundamental que os *Chief People Officers* / DRH e *Business Leaders* consigam estimular as diferentes segmentações de colaboradores a empreender e a apostar em novas ideias e em novas formas de fazer o negócio, sendo, ao mesmo tempo, inspiradores e comunicadores.

O poder de comunicar é o meio por excelência para partilhar a cultura, a visão e os valores da organização, gerando emoções e sentimentos de confiança, fidelidade e compromisso, tanto nos colaboradores como nos clientes.

*Chief People Officers* / DRH e *Business Leaders* terão a missão de motivar os seus colaboradores a investir em conhecimento, a quebrar paradigmas, a inovar, **transformando as suas empresas em organizações de aprendizagem.**





ODGERS BERNDTSON



## LIDERANÇA E TALENTO 4.0

O futuro são as pessoas. O mercado está a mudar e as organizações precisam de acompanhar essas mudanças. Liderança e Talento estão, como nunca, no centro da agenda estratégica dos negócios. Neste mundo VUCA em que vivemos, nunca foi tão importante ter a pessoa certa, no lugar certo, no momento certo, enquadrada na equipa certa, com uma mistura diversificada de competências e alinhada e motivada da forma certa. Consequentemente, o papel do Chief People Officer (CPO) será cada vez mais estratégico, enfrentando novos e diferentes desafios nos próximos anos.

As pessoas estão no *core* do ADN do Grupo Odgers Berndtson. A nossa missão é "ajudar as organizações a cumprir o seu propósito e a implementar a sua estratégia através da liderança e do talento". Para tal, é imperioso compreender as reais necessidades e o pensamento daqueles que irão liderar a agenda de talento nos próximos anos. Foi por isso que perguntamos a um conjunto de Administradores e Diretores de Recursos Humanos de referência quais os seus desafios organizacionais para o futuro, as prioridades no topo das suas agendas e as competências chave a desenvolver para as alcançar. Os resultados foram complementados com a nossa experiência e investigação global e local, resultando num framework que acreditamos irá suportar a agenda de Liderança e Talento nos próximos anos.

Esperamos que estes testemunhos e as conclusões aqui apresentadas ajudem as organizações e os seus líderes a superar com sucesso os desafios de Liderança e Talento de uma Indústria 4.0.

**Alexandra Godinho** Amorim

**Ana Herrero** Leroy Merlin

**Ângela Vieira** Ascendum

**Clara Trindade** L'Oréal

**Elsa Carvalho** REN

**Hugo Contente** Laureate University

**Isabel Barros** Sonae

**Joana Queiroz Ribeiro** Fidelidade

**Manuela Paula Marques** BPI

**Maria do Rosário Vilhena** Nestlé

**Nuno Ribeiro Ferreira** Efaced

**Paula Carneiro** EDP

**Pedro Ribeiro** Superbock Group

**Pedro Taborda** Caixa Geral de Depósitos

**Rita Baptista** OGMA

**Teresa Nascimento** Millennium bcp