



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 <i>Call for Action</i>	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 ajustamentos 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 servirá 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 WoMen'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 expetativas 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 adeque;

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 “embaiçadores” 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



RAY
Human Capital

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 Efasec

Paula Carneiro EDP

Pedro Ribeiro Superbock Group

Pedro Taborda Caixa Geral de Depósitos

Rita Baptista OGMA

Teresa Nascimento Millennium bcp