

LEADING

PEOPLE

**LEADING**

**PEOPLE**

LEADING



# LEADING PEOPLE

LEADING  
PEOPLE  
LEADING

SPONSORED BY

EMPLOYER BRANDING



multipessoal

O MEU COLEGA ROBOT



# NÚMEROS

A Finlândia é o país

**MAIS FELIZ**

do Mundo, seguido da Dinamarca e Islândia.

Fonte: World Happiness Report, 2023.

**MAIS DE 60%**

da força de trabalho tem acima de 43 anos.

Fonte: BCSD Portugal, 2023.

Os trabalhadores licenciados demoram

**EM MÉDIA SEIS MESES**

a encontrar emprego.

Fonte: Robert Walters, 2023.

**45% DOS TRABALHADORES**

de escritório dizem que o *brainstorming* é mais produtivo quando feito presencialmente no escritório.

Fonte: State of Work Report, Slack, 2023.

**APENAS 22% DAS ORGANIZAÇÕES**

têm políticas e diretrizes de IA Generativa.

Fonte: Marketing Artificial Intelligence Institute, 2023.

## TRÊS PONTOS ESSENCIAIS

na retenção de talento: pessoa certa no sítio certo – é fundamental que a capacidade analítica nos permita uma efetiva Gestão de Pessoas focada nas suas competências.

Gina Vara, Diretora de RH e Organização da E-Redes.

## COM 30 ANOS

de experiência no setor, a Multipessoal é hoje uma empresa que transforma os tradicionais recursos humanos em soluções de pessoas para pessoas.

André Ribeiro Pires, Chief Operating Officer na Multipessoal.

O trabalho no escritório passou a ser encarado como um dia pouco produtivo enquanto antigamente, e ainda no início da pandemia, era visto como sendo mais prático pela facilidade de

## RESOLUÇÃO

de temas, graças ao contacto direto com os colegas da empresa.

Inês Costa Pimentel, Chief People Officer Arrow Global Portugal.

# A NOVA ERA DA MARCA ENTIDADE EMPREGADORA

 Leonor Wicke



Employer Branding é estratégico para as empresas no momento de dar a conhecer o seu ADN e valorizar a sua

posição enquanto marca empregadora. Numa Era em que as novas gerações cada vez mais procuram organizações com as quais se identifiquem, em termos de propósito e valores, este tipo de comunicação revela-se indispensável.

Assumidamente uma vantagem para a construção das equipas do Futuro, o Employer Branding está a enraizar-se nas empresas como forma de se destacarem da concorrência. Esta abordagem representa uma estratégia de Recursos Humanos e de Marketing que gera uma perceção positiva sobre a empresa enquanto local de trabalho. É, sem dúvida, uma prática essencial para o recrutamento de profissionais, a diminuição da rotatividade e melhoria do clima e imagem organizacional.

A Marca Empregadora relaciona-se com a segmentação de colaboradores, a proposta de valor do empregador e as estratégias de recrutamento e retenção. No centro, existe a visão, a missão, e os valores, a cultura e a personalidade da empresa. Todas essas dimensões influenciam-se mutuamente e impactam a perceção e experiência da empresa como uma entidade, como um serviço/ produto e como empregador.

## Uma estratégia que se reflete nas facetas da empresa

O Employer Branding espelha-se em três áreas de atuação, segundo a Academy to Innovate HR (AIHR):

- Cultura Organizacional: o conjunto de valores, objetivos e práticas que caracterizam uma empresa;
- Employee Value Proposition (EVP): o que a entidade empregadora oferece ao possível colaborador, como a proposta salarial, benefícios e recompensas;
- Imagem de marca: todos os valores e imagem que é transmitida ao público referentes à organização enquanto entidade empregadora.

A empresa deve relacionar todos estes fatores, criando uma boa proposta de trabalho e procurando desenvolver propósito e sentimentos de pertença nos futuros colaboradores.

Existem várias formas de reforçar a Marca Empregadora, de forma a torná-la em mais um elemento da identidade corporativa. As redes sociais (especialmente o LinkedIn) e *websites* são essenciais para disseminar estas informações, assim como oportunidades de trabalho e vagas que possam surgir. Quanto mais informação estiver disponível e de mais fácil acesso, mais estabelecido estará o Employer Branding. Apresentar testemunhos de trabalhadores contribui também para esta ima-



### O meu colega robot – Novas relações laborais

A Inteligência Artificial está a fazer com que humanos e robots trabalhem lado a lado. Uma sociedade híbrida enriquecida por novas relações laborais e uma redefinição de trabalho. A relação entre humanos e máquinas pode ser eficazmente simbiótica, em particular se soubermos retirar o melhor dos proveitos de ambas as “inteligências”.

gem, assim como para a confiança e transparência. Partilhar conteúdos relacionados com o dia-a-dia da organização pode também ser atrativo e mostrar a cultura da empresa ao público e potenciais trabalhadores.

### Uma tendência cada vez mais prevalente

Os benefícios da utilização destas estratégias estão comprovados, com 83% das entidades empregadoras a afirmar que o Employer Branding melhora significativamente a sua habilidade de recrutar melhores candidatos, segundo dados do *LinkedIn*. O relatório sugere que as empresas que possuem uma forte Marca Empregadora têm menos 43% de custos na contratação.

Do lado dos trabalhadores, esta é também uma característica a que estão atentos. 75% das pessoas que procuram emprego informam-se sobre a reputação das empresas e políticas de Employer Branding antes de submeter uma candidatura.

O relatório “Employer Brand Research 2023”, realizado pela Randstad, revela que o salário e benefícios de um emprego são as características mais valorizadas, de acordo com 57% dos inquiridos. Segue-se a conciliação da vida profissional e pessoal (46%), um ambiente de trabalho agradável (45%) e a progressão de carreira (37%). O mesmo estudo destaca que os valores considerados como mais importantes pelos profissionais são a diversidade e inclusão (57%), saúde mental (50%) e o bem-estar (18%) existentes na organização onde trabalham.

A tendência de utilização deste tipo de estratégia nas organizações é crescente. De acordo com um estudo da Universum, 86% das entidades empregadoras mais atrativas em 2022 viam a estratégia de Employer Branding como algo prioritário. Entre os relatórios de 2021 e 2022, esta questão galopou 15 pontos percentuais, reforçando a sua relevância nas estratégias de recrutamento das empresas.

Em concordância com esta propensão, 80% das empresas revelam ter uma Marca Empregadora, segundo o HR Research Institute, mas apenas 54% dizem que a sua é bem conhecida. Compreender o ecossistema do Employer Branding é fundamental para impulsionar o desempenho e ter uma empresa preparada para o futuro. ●



# ENTREVISTA

## «Queremos ser a primeira escolha no mundo do Trabalho»



Multipessoal acaba de celebrar 30 anos com a assinatura «O suporte que liga as pessoas ao emprego». É hoje uma marca madura que soube reinventar-se e crescer num mercado dinâmico, identificar e antecipar tendências, criar

estratégias e serviços para dar respostas certas.

Mais próxima, mais digital e mais ágil do que nunca, mede permanentemente o pulso à atividade dos clientes mantendo-se na dianteira do setor. «Disponibiliza mais do que oportunidades de emprego, o suporte necessário em todo o processo, garantindo profissionais adaptados às necessidades dos clientes», sublinha André Ribeiro Pires, Chief Operating Officer na Multipessoal.

Em entrevista à *Líder* fala do presente e futuro de uma empresa que surgiu em 1993, numa altura em que o emprego se procurava nas páginas de classificados dos jornais.

**A Multipessoal surgiu em 1993, e atua no mercado nacional nas áreas de Trabalho Temporário, Outsourcing, Recrutamento e Seleção, Consultoria Digital e Recruitment Marketing. Qual é o posicionamento atual de negócio?**

Com 30 anos de experiência no setor, a Multipessoal é hoje uma empresa que transforma os tradicionais recursos humanos em soluções de pessoas para pessoas. Este é o resultado da experiência em todos os setores da economia portuguesa, por todo o País.

Desde 1993, temos apostado na inovação e na transformação para continuarmos a crescer e nos adaptarmos todos os dias às necessidades de quem nos procura. Foi assim com a audácia que marcou os nossos primeiros anos de vida, onde procurámos diversificar a nossa atividade, e com a resiliência que nos permitiu solidificar as nossas atividades e reinventarmo-nos.

Hoje a nossa visão é um reflexo disso mesmo: queremos ser a primeira escolha no mundo do Trabalho, disponibilizando, mais do que oportunidades de emprego, o suporte necessário em todo o processo e garantindo profissionais adapta-

dos às necessidades dos nossos clientes. Acreditamos que todos os trabalhos são importantes e procuramos estabelecer uma relação única com Colaboradores, Clientes, Candidatos e Parceiros.

**De que forma foi assinalado o 30.º aniversário?**

Assinalámos com um dia de celebração para todos os Colaboradores e com ações que demonstram a nossa missão. Num momento tão importante para a vida dos portugueses, anunciámos um novo benefício, o acesso à Paynest, uma plataforma digital que permite usufruir de maior flexibilidade no pagamento de salário, procurando evitar o recurso ao crédito quando as situações inesperadas surgem no caminho dos nossos Colaboradores.

**Qual é a mensagem principal da campanha de aniversário?**

Para assinalar o 30.º aniversário, desenvolvemos um novo logótipo comemorativo e uma campanha com a Until Creative Agency, que pretende mostrar que, aos 30 anos, mantemos o foco em prestar um serviço cada vez mais próximo e de qualidade a todos os que nos procuram. O logótipo é acompanhado pela assinatura «O suporte que liga as pessoas ao emprego» e está já a ser usado em vários suportes internos e externos.

**A Multipessoal que existe hoje é muito diferente daquela que se instalou em Portugal há 30 anos?**

Ao longo destes 30 anos, soubemos mudar e crescer com o mercado, identificar e antecipar tendências e criar estratégias e serviços para lhes dar respostas adequadas e atempadas. Hoje, contratamos os filhos dos candidatos que procurávamos em 1993 e para o fazer estamos mais digitais do que nunca. Implementámos a primeira solução de emprego 100% digital em Portugal – o Clan – e continuamos com os olhos postos no futuro e apostados em colocar a inovação na base de tudo o que fazemos.



“  
**A Multipessoal tem  
feito um grande  
investimento para  
dar continuamente  
resposta às  
necessidades e  
alterações que vão  
surgindo no mercado.**

### **De que forma tem evoluído o mercado de Recursos Humanos?**

Está em constante mudança, mas podemos dizer que, neste momento, está extremamente dinâmico. Nos últimos anos, em particular, observámos diversas mudanças, desde a forma como se realizam os processos de recrutamento e integração, com base no recurso a ferramentas digitais, ao tipo de expectativas e prioridades que os profissionais têm face à sua situação laboral.

Atualmente, a balança pende para o lado da procura de talento e as empresas veem-se forçadas a repensar estratégias e abordagens, e a rever compensações e benefícios. A globalização trazida pela desmaterialização do local de trabalho e potenciada pela pandemia, trouxe um novo dinamismo e uma maior competitividade ao mercado, que acredito que continue a manifestar-se por bastante tempo.

### **Que trunfos distinguem a Multipessoal neste mercado tão desafiante e “sobrelotado”?**

A Multipessoal tem feito um grande investimento para dar continuamente resposta às necessidades e alterações que vão surgindo no mercado, apresentando soluções inovadoras, como o Clan, e explorando novas áreas de negócio, como o Recruitment Marketing e a Consultoria Digital, por exemplo. Isto permite-nos manter uma posição na dianteira do setor. Hoje somos uma referência em inovação, reconhecidos internamente pelos nossos Colaboradores e pelo mercado através dos diversos prémios que garantimos nos últimos anos.

Acreditamos que é fundamental estarmos atentos e termos capacidade de auscultar a realidade, com todas as suas nuances e transformações, mantendo sempre o foco naquilo que é, sem dúvida, o mais importante: as pessoas. Trabalhamos sempre com base na inovação, com uma visão de futuro e com a vontade inequívoca de fazer sempre mais e melhor, e isso dá-nos a motivação e a capacidade para nos distinguirmos e afirmarmos neste mercado tão dinâmico.

### **E o que pode ser revelado sobre o futuro da marca?**

A curto-prazo, para 2024, temos como objetivo potenciar a solução Clan para chegar mais próximo dos nossos Clientes atuais e a novos mercados, com as soluções digitais de Trabalho Temporário e Consultoria Digital. Ao mesmo tempo vamos investir em novas soluções de maior presença local, junto dos nossos Clientes e comprometidos com os objetivos de negócio das empresas portuguesas. Vamos medir o pulso à atividade dos nossos Clientes.

De um modo geral, queremos continuar a tirar partido da tecnologia e da digitalização para nos adaptarmos, sermos mais ágeis e estarmos cada vez mais disponíveis, quando e onde somos precisos, deixando sempre para os humanos o trabalho mais importante: a relação de pessoas com pessoas. ●



Ana Paula Diogo

Sales &amp; Marketing Specialist no ISQe

# ESTRATÉGIAS DE EMPLOYER BRANDING NA ERA DIGITAL

**N**o mundo empresarial atual, a conexão entre RH e Marketing é cada vez mais importante, especialmente quando se trata de construir e fortalecer a imagem como entidade empregadora de referência. No ISQe, estamos comprometidos em oferecer a melhor Work eXperience possível e essa relação é crucial para nos posicionarmos como uma referência no mercado de trabalho do nosso setor de atividade.

A base estratégica do nosso modelo de trabalho, Connected Workplace, pretende ligar Pessoas, Processos e Tecnologia. O desenvolvimento deste modelo, desde 2022, tem vindo a fortalecer a proposta de valor para os nossos colaboradores, e acreditamos que se torne um catalisador para atrair e reter talentos. O branding ISQe como entidade empregadora apelativa é fundamental no processo de recrutamento de novos colaboradores e na retenção dos atuais. Não queremos apenas preencher posições, mas sim construir uma marca que atrai e envolve pessoas.

Os canais digitais promovem os valores e propósito das organizações e possibilitam a transmissão de mensagens diferenciadas, inovadoras e focadas em oferecer aquilo que realmente

importa às pessoas que procuram trabalhar na nossa área, são a fórmula que acreditamos ter sucesso na contratação e retenção. Por exemplo, constata-se hoje que o salário deixou de ser o fator principal de retenção e que priorizar a saúde e o bem-estar dos colaboradores também traz benefícios para os empregadores, como a redução do absentismo, o aumento da motivação, produtividade e a melhoria da imagem da organização. A pensar no bem-estar dos nossos colaboradores, temos vindo a criar uma oferta variada de benefícios que abrangem diferentes necessidades e promovem o bem-estar. Também o nosso conceito de trabalho WAVE – Work Anywhere according to our Values and Engagement – reflete a flexibilidade do nosso modelo de trabalho híbrido, que permite trabalhar a partir de qualquer lugar, de acordo com os nossos valores e compromisso.

A digitalização dos nossos processos tem desempenhado um papel importante no *branding* da empresa como entidade empregadora. A utilização de tecnologias digitais não só para a comunicação entre colaboradores, mas também para recrutamento, formação e a avaliação de desempenho através da plataforma Cornerstone, a gestão de projetos, registo de atividade e o suporte ao cliente através da

plataforma CRM, a gestão de espaços e *hotseats* através da nossa ferramenta Workinoffice e o Portal do Colaborador, que é a porta de entrada para o nosso Connected Workplace e para toda a gestão de processos de RH, todas estas peças contribuem para um ecossistema organizacional suportado totalmente em tecnologia. A promoção de eventos *online* e o uso de plataformas para a interação social contribuem para a construção de uma comunidade virtual coesa, mesmo que estejamos num ambiente de trabalho híbrido como o nosso WAVE.

No ISQe, a interligação entre RH e Marketing não é apenas uma estratégia, mas sim uma expressão do nosso compromisso em continuar a desenvolver e proporcionar uma Work eXperience de excelência. O nosso *branding* como entidade empregadora envolve a criação de uma cultura organizacional positiva e cativante, que visa atrair e reter talentos qualificados. No ISQe, acreditamos que colaboradores comprometidos com os valores da marca conduzem a uma maior produtividade e desempenho. Por isso, a valorização do *branding* ISQe como entidade empregadora é um objetivo que faz parte da estratégia global e do nosso plano anual de marketing. •

# hi Pitch

...empower  
yourself!





Eduardo Marques Lopes

Diretor de Marketing e Comunicação  
na Multipessoal

# EMPLOYER BRANDING E DIGITALIZAÇÃO: TEM TUDO A VER

**S**e há algo que 2023 tem deixado absolutamente claro é que, às empresas, já não basta fazer, é preciso mostrar, também, que se faz.

E, num mercado de trabalho altamente competitivo, em que a procura pelo melhor talento é cada vez mais desafiante, isto torna-se ainda mais relevante.

Mais do que nunca, é fundamental identificar, definir e promover a proposta de valor do empregador (EVP), um complexo *mix* de valores, cultura, benefícios e outros elementos identitários que permitem distinguir uma empresa das demais, particularmente junto do público-alvo extremamente estratégico que são os próprios profissionais. Depois – não há volta a dar – é preciso saber comunicar.

O meio digital é já onnipresente e desdobra-se, continuamente, num sem-número de possibilidades. Sabemos que os candidatos procuram emprego sobretudo em plataformas *online*, como o Google, nos *websites* das empresas e nas redes sociais. Aliás, de acordo com o LinkedIn, estas são mesmo as ferramentas favoritas de 58% dos talentos na hora de procurar novas oportunidades. Ora, para as marcas a primeira ideia a reter é esta: é preciso estar onde está o talento e o talento está no digital. Também de acordo com o LinkedIn, 75% dos candidatos consideram a marca empregadora da empresa recrutadora, antes de se candidatarem a uma vaga. Posto isto, se dúvidas restassem, fica claro que não se pode descurar o trabalho a fazer para garantir

«75% dos candidatos consideram a marca empregadora da empresa recrutadora, antes de se candidatarem a uma vaga. Posto isto, se dúvidas restassem, fica claro que não se pode descurar o trabalho a fazer para garantir uma presença no digital que confira notoriedade e reputação às empresas.»

uma presença no digital que confira notoriedade e reputação às empresas, permitindo-lhes destacarem-se e impactarem positivamente os profissionais.

E é aqui que entra o Marketing Digital. Através das suas ferramentas, o Marketing Digital permite-nos chegar mais facilmente ao talento. Mais do que isso, permite-nos chegar mais facilmente ao talento certo. Ao comunicarem de forma personalizada e segmentada, alcançando os grupos-alvo definidos de acordo com *personas* previamente identificadas, as empresas conseguem criar estratégias muito mais cirúrgicas, tornando os esforços de captação e gestão de talento mais ágeis e eficientes. Por outro lado, ao empregar uma abordagem segmentada, é possível aumentar as conversões e, não menos importante, reduzir os custos. De acordo com a Universum, apostar em *drivers* de atração de talento, como um posicionamento de marca diferenciado, conteúdo relevante e de

qualidade, e um amplo alcance em Media, pode levar a uma redução em 50% do custo por contratação.

Manter uma página de Carreiras no *website* ou apostar numa estratégia de Social Media que tenha no talento um dos principais públicos-alvo são alguns dos passos-chave. Em ambos os canais, deve evidenciar-se não só as oportunidades de emprego disponíveis, mas também o ADN da empresa, os seus valores, a sua cultura, como se vive o dia-a-dia, e que tipo de benefícios e regalias estão ao dispor dos seus colaboradores. Por outras palavras, o tal EVP.

A palavra “trabalho”, utilizada mais acima, não foi escolhida ao acaso. A verdade é que promover o EVP no meio digital exige esforço, foco e consistência; é uma missão contínua e a longo-prazo. No entanto, para as empresas com a visão e o sentido de inovação necessários para fazer esta aposta, os benefícios são indiscutíveis. ●



# trinta anos multipessoal



Surgimos em 1993, numa altura em que o emprego se procurava nas páginas de classificados dos jornais, e hoje estamos mais digitais do que nunca com a primeira solução de emprego 100% digital em Portugal, o Clan.

A nossa evolução é o resultado da constante vontade de continuar a crescer e de nos adaptarmos todos os dias às novas necessidades dos nossos Colaboradores, Clientes, Candidatos e Parceiros.

Ao longo destes 30 anos, demos sempre o nosso melhor em cada transformação, em cada aprendizagem, e desenvolvemo-nos profissionalmente atuando nas necessidades do presente, sem nunca descurar a curiosidade sobre o que o futuro nos traz e o papel que nele devemos assumir, que define a nossa visão: ser a primeira escolha no mundo do trabalho.

**O suporte que liga as pessoas ao emprego!**

[multipessoal.pt/trinta-anos](https://multipessoal.pt/trinta-anos)





Pedro Empis

Diretor de Outsourcing  
da Randstad Portugal

# SIMBIOSE PERFEITA

## UMA SOLUÇÃO COM MUITOS PROBLEMAS PARA RESOLVER

Já não há muito para escrever acerca da colaboração entre humanos e máquinas. Ou há? Todos terão de se adaptar à evolução tecnológica de uma forma ou de outra, e, na maioria dos casos que vamos conhecendo, esta é bem-vinda. Porquê? Porque permite apoiar o humano onde este não é tão forte ou não acrescenta valor: no desempenho de tarefas repetitivas, na deteção de padrões em elevados volumes de dados ou até mesmo na realização de atas de reunião, estes são apenas alguns dos muitos outros exemplos que mostram como as máquinas nos podem ultrapassar em quantidade e qualidade.

Ao contrário do *laser*, que, à data da sua descoberta e aplicação prática, ficou famoso por ser uma solução à procura de um problema, a inteligência artificial é uma solução para inúmeros e já conhecidos problemas e desafios com que nos confrontamos. Desde logo a nossa pirâmide etária, um desafio num Mundo ocidental em que as pessoas vivem mais, têm menos filhos, mas querem mais coisas, durante mais tempo. Trata-se de uma tendência com efeitos de longo prazo e que por isso necessita de soluções estruturais. Há menos pessoas produtivas para servir mais pessoas que não produzem, logo, um convite claro à colaboração da inteligência artificial.

«As pessoas devem adaptar-se e procurar atualizar-se: já é comum dizer que a IA não vai tirar o emprego a ninguém, mas que alguém que sabe trabalhar com IA o poderá fazer.»

É aqui que podemos usar a IA para realmente fazer a diferença. Queremos um médico que passa 75% do tempo de uma consulta atrás de um monitor a tirar notas ou a realmente interagir com o paciente? Ao avaliar um colaborador, queremos o líder focado no seu desenvolvimento futuro ou analisar métricas para formalizar uma avaliação? No atendimento aos clientes, queremos ter os gestores de contacto em constante pesquisa de informação ou focados no cliente e no seu problema? A IA vem ampliar o ser humano, permitindo que se foque nas suas capacidades únicas,

pelo que devemos deixá-la fazer esse caminho ao nosso serviço.

Como é já conhecido, há uma lista enorme de temas em que a IA pode fazer parte da solução, pelo que deve ser vista como uma aliada, especialmente num Mundo em crónica escassez de talento.

Mas esta solução traz trabalho de casa para todas as partes, as pessoas devem adaptar-se e procurar atualizar-se: já é comum dizer que a IA não vai tirar o emprego a ninguém, mas que alguém que sabe trabalhar com IA o poderá fazer. As empresas são as principais interessadas em fazer esta simbiose funcionar, pelo que impulsionar a formação para adaptar as suas pessoas é fundamental. Os Governos e decisores políticos devem garantir uma regulação ativa e concreta para que esta tão importante solução não se transforme num problema.

Caberá à liderança tomar as ações necessárias, apontar a direção e seguir firmemente a execução de uma estratégia de adoção que permita extrair o máximo valor da IA. Ao fazê-lo, permitirá que as pessoas passem mais tempo a usar as suas competências únicas e não replicáveis por máquinas... ainda. Mais capítulos se seguirão certamente e muitas questões por responder nos aparecerão num futuro que não imagino muito longínquo. ●



**O HÁBITO FAZ O SAPO.  
SUPERBRAND DESDE 2010.**

**OBRIGADO**



# DUAS VOZES

## PARTILHAM UMA VISÃO SOBRE O FUTURO DA GESTÃO DE PESSOAS

Rita Rugeroni Saldanha

Uma dupla de conversas parte das mesmas perguntas, onde dois pontos de vista convergem. Duas mulheres, duas perspectivas que partilham ideias e refletem sobre o atual desafio do desenvolvimento e Gestão de Pessoas nas empresas.

Gina Vara é Diretora de RH e Organização da E-Redes e Inês Costa Pimentel é Chief People Officer Arrow da Global Portugal, uma empresa de Gestão de Fundos de Investimentos.

Leia a entrevista na íntegra no site da Líder.

[lidermagazine.sapo.pt](http://lidermagazine.sapo.pt)



Gina Vara

**P**artilhamos a primeira conversa, de um conjunto de seis, que ao longo do próximo ano 2024 serão publicadas na *Líder*, como parte do projeto editorial Promova/ *Líder*. O Promova é um projeto coordenado pela CIP e desenvolvido em parceria com a NovaSBE que promove a igualdade de género no acesso a altos cargos de direção em organizações privadas.

**A revolução que se vive nas empresas e organizações, sobretudo na**



Inês Costa Pimentel

**área de Gestão de Pessoas, é inegável. Quais as ameaças e oportunidades que consideram iminentes?**

**Gina Vara (GV):** A constante adaptação em que temos vivido, de forma particular nos últimos três anos, na sequência de tantos acontecimentos estruturantes (pandemia, guerras, inflação...), afeta, inevitavelmente, a forma como gerimos pessoas nas nossas organizações. Relativamente às oportunidades, identifico cada vez mais meios para uma tomada de decisão baseada em dados. Isso permite-nos focar nas expectativas e necessidades

dos nossos colaboradores tanto como na gestão da sua carreira, com um melhor mapeamento das suas competências e combinação com eventuais oportunidades profissionais. Será também possível uma maior agilidade e eficiência no que respeita às tarefas mais rotineiras e mais processuais de RH, nomeadamente através de sistemas de automação ou de *generative AI*. Existe também uma oportunidade para foco na diversidade, em termos de perfil, idade, *background* pessoal e profissional, mas também em termos culturais e descentralização geográfica. Quanto às ameaças, a diluição de fronteiras faz com que a competição pela captação de talento aconteça a uma escala global, o que torna o *turnover*, mesmo em organizações de elevada estabilidade, mais elevado. A transformação que os meios digitais e analíticos trazem para as organizações, em termos de gestão de recursos humanos, acarreta uma curva de aprendizagem que poderá ser mais ou menos significativa de acordo com a maturidade das organizações em determinados temas, mas que certamente existirá em alguma medida. Outra ameaça tem foco no tema da diversidade, sobretudo no que diz respeito ao tema da literacia digital. O trabalho remoto, para além das oportunidades já referidas acima, acarreta uma dualidade no que respeita ao tema da conciliação de vida pessoal e profissional.

**Inês Costa Pimentel (ICP):** Ameaças: Cultura, sentido de pertença num modelo de trabalho preferencialmente em *home office*. O trabalho no escritório passou a ser encarado como um dia pouco produtivo, enquanto antigamente, e ainda no início da pandemia, era visto como sendo mais prático pela facilidade de resolução de temas, graças ao contacto direto com os colegas da empresa (por vezes, na pausa do café resolviam-se questões/ dúvidas); Esquecimento de como conseguíamos ser igualmente eficientes num modelo presencial e tornarmos as funções mais “operacionais”, “rotineiras”, sem exigência de discussão/partilha de ideias, ter outros pontos de

«É crucial conhecer a pessoa, mais do que o colaborador, saber ouvir, ter e dar confiança e, por último, ter a capacidade de olhar para o todo, olhar para o negócio, ver os talentos e unir possibilidades/ oportunidades num propósito comum.»

vista (eu, o meu PC, as minhas tarefas e a minha gestão de tempo; “eu” em prol do “nós”). Dito isto, há um equilíbrio difícil de alcançar num regime de *home office* ou híbrido, como é o nosso caso. O que antes era bom e normal, funcionando eficientemente, hoje é muito difícil de concretizar-se e perdeu-se a memória.

Oportunidades: Repensar modelos, valorizar diversidade. Numa altura de pleno emprego e de tantos desafios de cultura & *engagement*, capacidade organizacional para abrir a mente ao “potencial para”, “vontade para”, em detrimento do “conhecimento em”. Maior foco nas *soft skills*, na diversidade de experiências, de pensamento, de formas de estar, de abertura a perfis que outrora não estávamos tão dispostos a considerar.

**O talento não se retém, o foco está na atração. Fazer as pessoas ficar é uma “ciência oculta” ou há alguma luz ao fundo? Quais são para si os três pontos essenciais?**

**GV:** A retenção de talento é algo fundamental, sobretudo se considerarmos tudo

o que já falámos acima, que torna a atratividade e a competição pelo talento cada vez mais desafiante. Três pontos essenciais na retenção de talento: pessoa certa no sítio certo – é fundamental que a capacidade analítica nos permita uma efetiva Gestão de Pessoas focada nas suas competências e em garantir desafios e oportunidades de desenvolvimento que respondam às expectativas do colaborador; equilíbrio e bem-estar e reconhecimento.

**ICP:** Se é verdade que o talento não se retém, também é verdade que é possível reter-se profissionais com qualidade, alinhados com a estratégia da empresa. Como? Criando-se as condições para que o colaborador se sinta feliz – e a empresa também – concretizado, desafiado e alinhado com a estratégia, desafios e ambições da organização. Para isso, é crucial conhecer a pessoa, mais do que o colaborador, saber ouvir, ter e dar confiança e, por último, ter a capacidade de olhar para o todo, olhar para o negócio, ver os talentos e unir possibilidades/ oportunidades num propósito comum.

**Quais as características que hoje não se dissociam de um perfil de liderança eficaz, humana e positiva?**

**GV:** Os líderes são um dos eixos mais determinantes na materialização de uma organização que coloca as suas pessoas no centro. Em termos de características, destacaria: empatia e foco na equipa (possivelmente a característica mais valorizada); foco no feedback e desenvolvimento; flexibilidade e capacidade de delegar; capacidade de comunicação e inspiração. As empresas precisam de líderes que inspirem e que não ordenam. Liderança pelo exemplo, que mobiliza e inspira as suas equipas pelo seu próprio entusiasmo, dedicação, compromisso, paixão e sentido de visão partilhada.

**ICP:** É isso mesmo. Humanidade, capacidade de ver oportunidades em todos os desafios de forma positiva, *self-awareness*, saber ouvir, liderar pelo exemplo. A tudo isto, a capacidade de saber adaptar-se, seja ao ambiente, aos desafios, ao negócio, como é o nosso caso na AGPT. ●