

Ana Isabel Couto
Ana Luisa Martinho
Dora Martins
Marlene Silva
Rui Soares
Silvia Peixoto
(Organização)

GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE **RECURSOS HUMANOS**

**FOCO NAS PESSOAS
E DIGITALIZAÇÃO DOS PROCESSOS**

VidaEconómica

Organização

**Ana Isabel Couto
Ana Luisa Martinho
Dora Martins**

**Marlene Silva
Rui Soares
Silvia Peixoto**

**GESTÃO E
DESENVOLVIMENTO DE
RECURSOS
HUMANOS**

**FOCO NAS PESSOAS
E DIGITALIZAÇÃO DOS PROCESSOS**

VidaEconómica

FICHA TÉCNICA

Título

Gestão e desenvolvimento de Recursos Humanos – Foco nas Pessoas e digitalização dos processos

Organização

Ana Isabel Couto, Ana Luísa Martinho, Dora Martins, Marlene Silva, Rui Soares, Sílvia Peixoto

Editor

Vida Económica - Editorial, SA
R. Gonçalo Cristóvão, 14 - 2º • 4000-263 Porto
www.vidaeconomica.pt • <http://livraria.vidaeconomica.pt>

Composição e montagem

Vida Económica

Impressão e acabamento

DPS - DIGITAL PRINTING SERVICES, LDA

Depósito Legal

514734/23

ISBN

978-989-788-018-6

Executado em abril de 2023



A cópia ilegal viola os direitos dos autores.

Os prejudicados somos todos nós.

© **Todos os direitos reservados para Vida Económica, Editorial, SA**

Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida, no todo ou em parte, por qualquer processo mecânico, fotográfico, eletrónico ou de gravação, ou qualquer outra forma copiada, para uso público ou privado (além do uso legal como breve citação em artigos e críticas) sem autorização prévia por escrito da Vida Económica – Editorial, S.A.

Veja no final deste livro como se registar na n/ editora e receber informação sobre lançamentos, iniciativas e promoções da Vida Económica – Editorial SA

ÍNDICE

Prefácio	7
1. Employer branding para as gerações Y e Z: estratégias e práticas das empresas em Portugal	
Manuel Oliveira	9
2. Lionesa Business Hub – Building a Happier Working World	
António Pedro Pinto	19
3. A Employee journey numa empresa com modelo de trabalho 100% remoto	
João Franqueira	37
4. Transformação digital na SEG Automotive Portugal: A digitalização dos processos de gestão de talento como primeiro passo de uma transformação mais profunda	
Rita Moreira Cruz	45
5. O Chat GPT e a Gestão de Recursos Humanos: o caso do recrutamento e seleção e a comunicação interna	
Marlene Silva e Daniela Costa	53
6. A Cultura como motor da transformação. Cultura e crescimento sustentável: as pessoas no centro da transformação	
Inês Caldas	69
7. Como a liderança se transformou na era digital	
Raquel Soares	75
8. KEEP Corporate: apoio ao desenvolvimento de organizações saudáveis	
Paula Rocha	85
9. Sistemas de Gestão e Avaliação de Desempenho (SGAD): Como medir a sua eficácia na prática?	
Emiliana Peralta Martins e Teresa Proença.....	97

10. O papel da comunicação interna como uma das estratégias de crescimento de uma edfintech: o caso do Pravalor	
Fernanda Inomata	107
11. Mudar as pessoas de forma eficaz	
Adelino Cunha	113

PREFÁCIO

As organizações definem-se por um conjunto de recursos: recursos materiais, tecnológicos, financeiros, humanos. É há muito consensual, entre académicos e profissionais, a centralidade assumida pelos recursos humanos nas organizações. O bom funcionamento, o sucesso de uma organização, é ditado pela forma como os seus recursos humanos são tratados e geridos.

Uma gestão de recursos humanos que perspetiva trabalho digno pretende contrariar comportamentos laborais penalizadores do funcionamento das organizações: absentismo, atrasos, rotação laboral, etc. A gestão de recursos humanos já não é unidirecional. Resulta da capacidade de balancear expectativas, de traçar projetos de crescimento de interesse mútuo, de perspetivar o futuro como uma oportunidade para todos. Hoje, mais do que no passado, o *foco é nas pessoas*. Mas também nas organizações, nos processos e nas práticas que contribuem para o seu desenvolvimento.

O novo livro da coleção Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos (GDRH) convida-vos a percorrer um conjunto de capítulos dedicados à partilha de práticas e a reflexões variadas em torno deste foco – as *pessoas* –, mas também em torno de um movimento que atravessa, de forma estrutural, as dinâmicas das empresas e outras organizações: a *digitalização* dos seus processos de GDRH.

Votos de uma boa leitura!

EMPLOYER BRANDING PARA AS GERAÇÕES Y E Z: ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DAS EMPRESAS EM PORTUGAL

Manuel Oliveira

(Communication, Branding & People no TECMAIA – Parque de Ciência e Tecnologia da Maia)

Ao longo deste capítulo pretendemos mostrar a abordagem que as empresas em Portugal imprimem nas estratégias de *Employer Branding* numa era que alguns definem como de “guerra pelo talento” e, também, de transição do mercado de trabalho para acolher uma nova geração, a Z. A aproximação da Gestão de Recursos Humanos (GRH) e do Marketing - o cruzamento onde a *Employer Branding* se define -, o envolvimento dos vários níveis da organização para a construção da *Employer Value Proposition* (EVP) e as políticas e práticas para adaptação às expectativas de várias gerações, são outros pontos de destaque e reflexão.

As perspetivas aqui apresentadas resultam da análise de treze entrevistas, realizadas entre março e abril de 2022, a profissionais com funções de GRH e de Marketing de médias e grandes empresas multinacionais - sediadas ou representadas em Portugal e de quatro setores (cinco das Tecnologias de Informação; três do Retail; três de Serviços de Manutenção; uma da Indústria¹).

Neste capítulo pretendemos apresentar:

- A relevância da *employer branding*, mostrando exemplos da aproximação da GRH ao Marketing;
- As propostas de atração de talento que as empresas, enquanto entidade empregadora, têm para oferecer (*Employer Value Proposition*) ao encontro das expectativas por parte dos candidatos e colaboradores quanto a dimensões como a Flexibilidade, os Incentivos e a Diversidade e Inclusão;
- Como as empresas portuguesas adaptam as suas marcas empregadoras aos diferentes segmentos geracionais, principalmente no que diz respeito aos Millennials (geração Y²) e, mais recentemente, à geração Z³.

1. Descrição detalhada das empresas e entrevistados em Oliveira (2022).

2. Pessoas nascidas entre 1981 e 1995 (Brosdahl & Carpenter, 2011);

3. Pessoas nascidas entre 1995 e 2009 (Chaney et al, 2017);

1. AS ESTRATÉGIAS E AS AÇÕES DE *EMPLOYER BRANDING* DAS EMPRESAS PORTUGUESAS

À primeira vista, a ligação das áreas de GRH e do Marketing foi algo difícil de entender. Como sabemos, enquanto a primeira se dedica às pessoas, a segunda foca na arquitetura e promoção de serviços e/ou produtos. Contudo, a evolução desta associação ganhou um impulso grande quando as empresas começaram, por um lado, a posicionar os colaboradores, e até em alguns casos os candidatos, como embaixadores da marca e, por outro, a gerir as suas pessoas como gerem os seus clientes.

Nesta secção vamos abordar as atuais estratégias de *employer branding* e as ações que as empresas promovem para a retenção de colaboradores e a atração de candidatos.

1.1. AS ESTRATÉGIAS DE *EMPLOYER BRANDING*

As empresas em Portugal com estratégias de *employer branding* assumem que estas são desenhadas transversalmente, ou seja, são uma responsabilidade partilhada entre os vários níveis de gestão e com a envolvência direta das equipas que irão receber novas pessoas, com especial incidência nos setores do Retalho e TI. Isto significa uma união de esforços da GRH e do Marketing, mas que alcança áreas de Engenharia ou de Produto, por exemplo. Aliás, o papel das chefias intermédias revela-se mesmo fundamental nos processos de recrutamento e seleção, conferindo a este perfil uma crescente autoridade na definição e intervenção do processo até à última etapa. É também neste ponto que os gestores de RH e de Marketing referem o envolvimento, cada vez maior, dos colaboradores na definição da *Employer Value Proposition*⁴. O que estes valorizam mais e menos é tido em conta na elaboração da proposta que a marca empregadora quer apresentar ao mercado, permitindo assim reduzir riscos na abordagem. Mas este espírito, note-se, é algo já sublinhado por alguns autores no sentido de aportar benefícios ao clima interno e à cultura das empresas.

As empresas do Retalho e das TI andam ainda a par, sozinhas, na maximização de políticas de flexibilidade no local e tempo de trabalho; na construção e disponibilização de planos de desenvolvimento pessoal e profissional, com foco na progressão da carreira; na oferta de atraentes benefícios financeiros e outros associados ao bom desempenho; na preocupação com o alcance da sua responsabilidade social e ligação à comunidade; na preservação de um espírito de liderança positiva, próxima

4. Proposta de valor da empresa para o colaborador. Clarifica, entre outros, a cultura organizacional, a reputação, o estilo de gestão e os benefícios.

e sólida; na aproximação, permanente, às instituições de ensino superior e ensino profissional; na prioridade à faceta da autenticidade e transparência na comunicação externa e interna. Curiosamente, as tecnologias da informação navegam sozinhas no que respeita o objetivo claro de conseguir ambientes multiculturais nas suas equipas e, ao mesmo tempo, promover um conjunto de eventos sociais que as aproximem.

Já a Indústria, ainda que se cruze com as duas áreas acima mencionadas na utilização das redes sociais para a comunicação da *employer branding*, parece inculir um ritmo mais lento e menos preocupado na estratégia. Possivelmente fruto da sua identidade de mercado de trabalho pesado e de colarinho azul, a Indústria não pontuou como críticas as variáveis flexibilidade ou benefícios. O que considera determinante para a *employer branding* é mesmo a mensagem de uma cultura organizacional forte.

1.2. AÇÕES PROMOVIDAS PARA A RETENÇÃO E ATRAÇÃO DOS COLABORADORES E CANDIDATOS

Em todas as entrevistas registámos uma tendência comum: muito mais importante do que atrair é conseguir reter. Não quer isto dizer que as técnicas e práticas no âmbito da estratégia da atração sejam desligadas das que se orientam para a retenção. Até porque, como sabemos, uma das dimensões da estratégia de *employer branding* assenta numa comunicação externa que promove expectativas às quais a realidade interna terá de corresponder. O que as empresas portuguesas parecem preocupar-se mais, neste momento, é em inverter a postura que até agora assumiram. As mais do que discutidas dificuldades de atração, num mercado de trabalho com oferta escassa, revelam que as empresas decidiram concentrar esforços na retenção ou, no mínimo, em explorar ao máximo o talento que já têm dentro de portas antes que este decida partir. Deixam transparecer, portanto, que o compromisso dos colaboradores com as empresas, com os projetos, é uma tênue barreira que, a qualquer momento, é ultrapassada.

A retenção, sobretudo para as empresas do Retalho e das Tecnologias da Informação, passa por potenciar ao máximo o colaborador como embaixador da marca, mesmo ao nível da sua faceta empregadora. Nestas áreas de negócio, os entrevistados assumem que a oferta promovida é toda muito padronizada, muitas vezes copiada, e isso também contribui para a feroz competitividade. Um dos entrevistados referiu mesmo que o que muito contribui para a alta taxa de rotação é também uma mensagem levada ao limite. Isto é, aliciar os candidatos com grandes desafios e condições de trabalho acima da média que não correspondem inteiramente à verdade. O que vimos, anteriormente, ser corrosivo para uma estratégia de *employer branding* onde a autenticidade deve ser regra de ouro.

As empresas acreditam, também para reforçar o compromisso, que não há ninguém melhor que o próprio colaborador para falar, nas redes sociais, sobre a sua experiência como colaborador. Aliás, há mesmo marcas empregadoras que estão,

nos seus cartazes e vídeos publicitários, a usar os colaboradores como atores das campanhas. É até assumido pelas áreas de negócio da Indústria e dos Serviços de Manutenção o uso de colaboradores do sexo feminino para fomentar a desmistificação de algumas marcas empregadoras conotadas com empregabilidade apenas do sexo masculino – principalmente as que estão ligadas ao ramo automóvel. Depois, os programas de referênciação são cada vez mais populares, principalmente nas Tecnologias de Informação. Recompensar o colaborador por ter indicado um candidato que se revelou a escolha certa para a organização pode render, no fim do mês, um bónus cativante.

Por outro lado, a atração continua ativa e com especial cuidado em fatores que hoje são demasiado valorizados pelos candidatos. E a flexibilidade surge logo no topo da lista. Para as empresas das áreas de Tecnologias de Informação, a gestão flexível do trabalho – no local, tempo e função – é incontornável para a atração de candidatos que são considerados escassos num mercado altamente competitivo. À aplicação do modelo híbrido, com a liberdade de trabalhar remotamente dois dias por semana ou conceder o *full remote*⁵ a quem tem filhos, incentiva-se também o trabalho noutras instalações da empresa, no território nacional ou internacional.

A seguir à flexibilidade, e transversalmente às áreas de negócio dos entrevistados, temos a diversidade, igualdade e inclusão – uma das grandes tendências atuais em estratégias de *employer branding*. Há empresas a regular com *Key Performance Indicators* (KPI)⁶ a necessidade, por exemplo, de contratar mais mulheres ou homens. Depois, táticas de *rebranding*⁷ ao nível visual, sugestivas de um local de trabalho inclusivo e diverso, foram usadas por empresas da Indústria. Já a necessidade de equilibrar perfis juniores com perfis séniores é praticada pelo Retalho e pelas TI. Certo é que há já candidatos, como no caso de um unicórnio⁸ português referência de TI, a indicarem a inclusão e diversidade como fator *top of mind*⁹ dessa marca.

Por último, temos a promoção de ambientes colaborativos e de co-criação, a ligação à comunidade e a inovação. É praticamente unânime entre as empresas a primazia

5. Pressupõe que o colaborador possa trabalhar permanentemente fora das instalações da empresa. Uma tendência crescente nas tecnológicas de serviços e que permite alargar as oportunidades de carreira ao mercado de trabalho internacional.

6. Vulgarmente citados como KPI's, são indicadores de desempenho orientados para determinado objetivo.

7. Processo de reposicionamento visual da marca perante um acontecimento negativo ou que se queira alinhar a novas tendências.

8. Empresa de perfil *startup* que atinge uma avaliação de preço de mercado no valor de mais de mil milhões de dólares americanos.

9. O primeiro atributo, característica ou percepção na mente do consumidor quando questionado sobre determinada marca.

GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Com base em investigação e intervenção em gestão e desenvolvimento de Recursos Humanos (GDRH), este livro apresenta em discurso direto práticas e experiências da realidade atual neste domínio.

O novo livro da coleção GDRH convida a percorrer onze capítulos dedicados à partilha de práticas e a reflexões variadas em torno da gestão de *peçoas*, mas também em torno de um movimento que atravessa, de forma estrutural, as dinâmicas das empresas e outras organizações: a *digitalização* dos seus processos de GDRH.

Visite-nos em
livraria.vidaeconomica.pt

www.vidaeconomica.pt

