

O MUNDO ESTÁ A MUDAR E OS LÍDERES TAMBÉM

**ESTARÁ A QUESTÃO DA
DIVERSIDADE A TORNAR-SE
UM TEMA TRIVIAL?**

A PERSPETIVA DA GESTÃO
DE PESSOAS

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O QUE REALMENTE IMPORTA PARA
CONSEGUIR O LÍDER PERFEITO?

SUMÁRIO

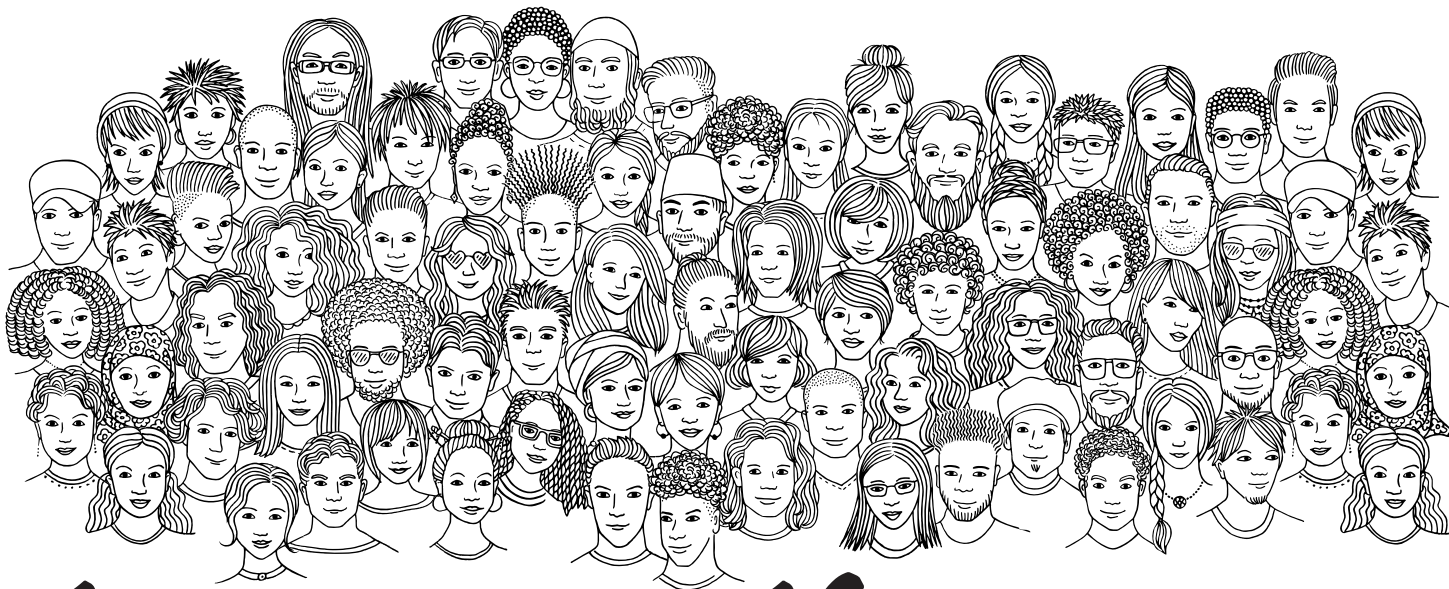
47

**Notícias
Livros
Eventos**

50

**Leading People /
Almoço**

Encontro de liderança com
foco na gestão de pessoas



52

**Estará a questão da diversidade
a tornar-se um tema trivial?**

A "insustentável leveza"... da diversidade

Será que o que nos une é muito menos do que o que nos separa?

É a demografia, estúpido!

O desafio da diversidade na gestão organizacional

59

Recrutamento e Seleção

Ser líder na era digital é uma tarefa complexa

A gestão de topo e o desafio dos avanços tecnológicos

O impacto da gestão de pessoas pode ser muito maior



Demium: programa de aceleração chega a Lisboa

Depois de Espanha, onde a incubadora Demium nasceu, a empresa vai expandir-se para cidades como Milão, Minsk, Londres, Kiev e Lisboa. A escolha da capital portuguesa passa pela concentração de talento nacional e internacional, o excelente nível de inglês, bem como a adoção tecnológica, que torna Portugal um mercado atrativo para o lançamento de produtos. A escolha dos projetos que vão "acelerar" começa com um fim-de-semana de desconhecidos, onde pessoas com vontade de empreender se encontram e formam equipas. Depois de selecionados os projetos, e de um programa de incubação que dura duas semanas, as melhores equipas integram um programa de seis meses de aceleração. A partir do espaço de cowork NowBeato, os participantes recebem apoio logístico no lançamento de negócios, através de fundos, mentoria e formação.

Internacionalização / 67% das empresas têm condições para competir

Convergence – The Survey, o estudo divulgado pela QSP – Consultoria de Marketing, onde participaram 232 gestores de empresas a atuar em Portugal, revela que 67% das empresas acreditam ter condições para competir a nível global e 72% não sente "resistência à mudança", considerando ter "uma elevada capacidade de adaptação".



Promoção de mulheres não é prioridade

O estudo da IBM *Women, Leadership and the Priority Paradox (Mulheres, Liderança e o Paradoxo da Prioridade)* revela que a promoção das mulheres ainda não é uma prioridade para 79% dos líderes empresariais globais. O Institute for Business Value, em parceria com a Oxford Economics, além da pesquisa qualitativa, entrevistou 2300 executivos e profissionais, revelando que apenas 18% dos cargos de liderança dentro das organizações são ocupados por mulheres. Neste relatório, onde são também fornecidas orientações sobre como impulsionar a mudança em prol da igualdade de género, são destacadas organizações pela prioridade que deram ao tema, denominadas pela IBM como "First Movers".



Designer lusodescendente entre os melhores criadores nos EUA

Melanie Abrantes, uma designer lusodescendente, foi incluída na lista dos "100 Maiores Criativos" dos Estados Unidos, um ranking da revista *Country Living*. Importando cortiça de Portugal, Melanie usa esta matéria-prima que considera um "material incrível" e "muito sustentável" para desenhar peças originais, na Califórnia. Na Melanie Abrantes Designs, em Oakland, são fabricados artigos para casa que são depois vendidos em lojas da especialidade. É por tudo isto e por estar, atualmente, a testar a capacidade de isolamento da cortiça que é já conhecida como "cork whisperer" (literalmente, "encantadora de cortiça").



Breve História da Ideologia Ocidental

Rolf Petri

O historiador Rolf Petri cria uma história concisa da ideologia ocidental que nos proporciona uma interpretação crítica e inovadora das obras de numerosos filósofos e historiadores. Trata-se de um relato histórico categórico que sintetiza o significado de pensar à "ocidental" nos últimos três séculos.

Editora: Temas e Debates

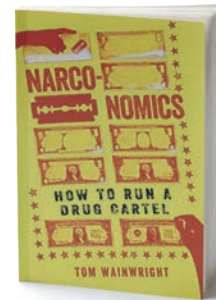


Becoming Michelle Obama

Nas suas memórias, uma obra de reflexão profunda e uma narrativa fascinante, Michelle Obama convida os leitores a entrar no seu mundo, relatando as experiências que a moldaram – desde a infância na zona sul de Chicago, passando pelos anos como executiva, equilibrando as exigências da maternidade e o trabalho, até ao tempo passado no endereço mais famoso do mundo. *Becoming* é um relato íntimo de uma mulher de alma e substância que desafiou constantemente as expectativas.

Editora: Objectiva

DESTAQUE



Narconomics Tom Wainwright

O que se encontra neste livro é uma descrição da economia e da gestão de organizações do mundo do tráfico. Sendo a violência usada como último recurso, o resto é gestão: logística e cadeia de abastecimento, recrutamento e retenção, identidade e cultura, e mesmo responsabilidade social.

Editora: Editorial Presença



Bárbaros e Iluminados Jaime Nogueira Pinto

A "eleição de um bárbaro" para a Casa Branca, os coletes amarelos, a saída de Angela Merkel, o Brexit e, obviamente, o "Brasil brasileiro de Jair Bolsonaro" são alguns dos temas abordados por Jaime Nogueira Pinto na nova edição de *Bárbaros e Iluminados*, *Populismo e Utopia no século XXI*.

Editora: Dom Quixote



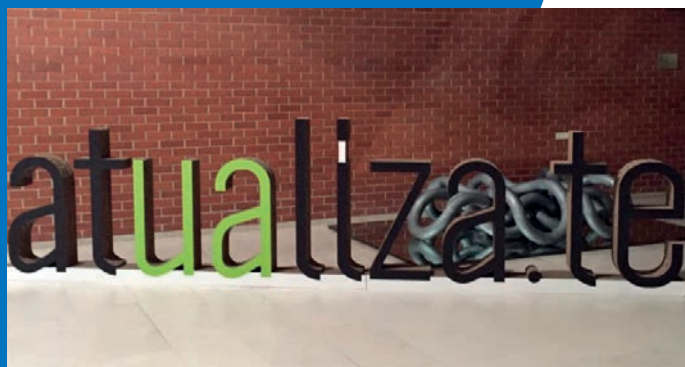
O código das mentes extraordinárias

Vishen Lakhiani

Aprenda a pensar como as mentes mais extraordinárias do nosso tempo – a ser genuinamente irreverente. Questione o mundo que o rodeia e crie novas leis para poder viver segundo os seus próprios ideais de amor, educação, espiritualidade, trabalho e felicidade, sem se preocupar com o que os outros esperam de si.

Editora: Albatroz

EVENTOS



AtUALiza.te 11.ª edição de um dos maiores eventos de marketing de Portugal

Comunicação, publicidade, empreendedorismo, gestão e inovação são os temas que pode encontrar na próxima edição do *atUALiza.te*, um ciclo de conferências criado em 2009 e organizado anualmente por alunos de contabilidade e administração.

10 E 11 DE ABRIL Auditório da Reitoria da Universidade de Aveiro



Systemic Team Coaching Cegoc traz Peter Hawkins novamente a Portugal

Esta edição irá incluir o Nível 1, que se realiza de 22 a 24 de maio, e, pela primeira vez em todo o mundo, o Nível 2, que decorre de 29 a 31 de maio, em Lisboa. Este ciclo de formação é dirigido a coaches experientes, consultores e líderes de equipas.

22 A 24 DE MAIO
29 A 31 DE MAIO Lisboa



SHRM Annual Conference & Exposition 2019

Criar melhores locais de trabalho

O Convention Center de Las Vegas, no Nevada, Estados Unidos da América, vai ser palco do encontro anual organizado pela SHRM – Society for Human Resource Management, que este ano terá como tema principal "Creating Better Workplaces".

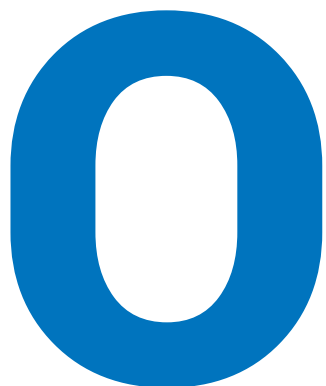
23 A 26 DE JUNHO Convention Center, Las Vegas (EUA)



CONARH 2019 Um dos maiores encontros de gestão de pessoas no mundo inteiro

Na 45.ª edição do evento promovido pela ABRH Brasil – Associação Brasileira de Recursos Humanos, em parceria com a ABRH – São Paulo, o tema "Humanize" vai estar no centro de todos os debates.

13 A 15 DE AGOSTO São Paulo Expo, Brasil



ENCONTRO DE LIDERANÇA COM FOCO NA GESTÃO DE PESSOAS

Pestana Palace Lisboa recebeu, no passado dia 12 de fevereiro, a revista *Líder* para o primeiro encontro do novo grupo setorial do projeto *Leadership Summit Portugal* dedicado ao tema da gestão de pessoas. A partir deste ano, para além do Conselho Estratégico que acompanha este projeto de produção de conhecimento na área da liderança desde a sua génese, haverá mais três grupos de especialistas por setores de atividade.

No primeiro encontro deste grupo setorial, denominado "Leading People", marcaram presença a diretora editorial Catarina Barosa, o diretor executivo Filipe Vaz, e ainda Nuno Manalvo (CIP), Mário Ceitil (presidente da APG), Manuel Sousa Antunes (presidente do Pessoas 2020), Patrícia Cristóvão (DRH da SAP), Joana Queiroz Ribeiro (DRH da Fidelidade), Pedro Ribeiro (DRH do Grupo Super Bock), Elsa Carvalho (DRH da REN), Pedro Ramos (DRH da Tap), José Miguel Leonardo (CEO da Randstad), Hélder Figueiredo (DRH da Trivalor), Paulo Pisano (DRH da Galp), Afonso Carvalho (CEO da Egor), Paulo Fão (diretor comercial da Capgemini) e Diogo Alves (*Global Shaper* WEF).

Após um overview da *Leadership Summit Portugal 2018*, que se realizou no Casino Estoril, onde estiveram presentes mais de 900 líderes de organizações, foram apresentados os primeiros detalhes da edição deste ano da cimeira de liderança, cujo tema principal será "*Are we going together? – Vamos todos juntos?*". Oradores já confirmados estão Chris Lowney (autor best-seller, speaker e chairman da CHI), Haridimus Tsoukas (professor universitário e autor), Herro Mustafa (diplomata), Maria Conceição (presidente da Fundação Maria Cristina), Henrique Monteiro (jornalista e autor) e Miguel Real (professor, filósofo e autor).

Este ano, para além da grande cimeira, o projeto da *Leadership Summit Portugal* cresceu e será apresentada uma nova conferência focada na gestão de pessoas. Este novo

“
ESTE ANO, PARA ALÉM DA
GRANDE CIMEIRA, O PROJETO DA
LEADERSHIP SUMMIT PORTUGAL
CRESCIU E FORAM CRIADAS TRÊS
NOVAS INICIATIVAS: “LEADING
PEOPLE”, “LEADING BRANDS” E
“LEADING TECH”
”

evento, denominado *Leading People* reunirá cerca de 400 pessoas já no próximo dia 03 de junho, no novo *campus* da Nova SBE, em Carcavelos. Como oradores já confirmados estão Lucas Van Wees (presidente da EAPM), António Saraiva (presidente CIP), Mário Ceitil (presidente APG), Manuel Sousa Antunes (Presidente Pessoas@2020), Robin Teigland (professora e empreendedora), Pedro Teixeira (CEO Lemon Works), Pedro Ramos (DRH Grupo TAP), Joana Queiroz Ribeiro (DRH Fidelidade), André Ribeiro Pires (administrador Multipessoal), Diogo Alves (vice-presidente A2D Consulting) e Abbadhia Vieira (atriz). Para além do grupo "Leading People", focado na gestão pessoas, o projeto *Leadership Summit Portugal* apresentará este ano mais dois grupos de conselheiros direcionados respetivamente para a comunicação, marketing e publicidade ("Leading Brands") e desenvolvimento tecnológico ("Leading Tech"). Os quatro artigos que se seguem debatem alguns dos temas abordados neste encontro e são da autoria de vários elementos do grupo de trabalho "Leading People". ●



Fotos: Joaquim Morgado

GRUPO ESTRATÉGICO “LEADING PEOPLE”

- AFONSO CARVALHO (EGOR)
- ANTÓNIO SARAIVA (CIP)
- ANTÓNIO VALÉRIO (MULTIPESSOAL)
- CARLA REBELO (ADECCO)
- CATARINA CONCEIÇÃO SILVA (CAPGEMINI)
- ELSA CARVALHO (REN)
- HÉLDER FIGUEIREDO (TRIVALOR)
- JOANA QUEIROZ RIBEIRO (FIDELIDADE)
- JOSÉ MIGUEL LEONARDO (RANDSTAD)
- LUÍS URMAL (SAP)
- LUÍSA PESTANA (VODAFONE)
- MANUEL SOUSA ANTUNES (PESSOAS 2020)
- MÁRIO CEITIL (APG)
- PAULO PISANO (GALP)
- PEDRO RAMOS (TAP)
- PEDRO RIBEIRO (SUPER BOCK GROUP)
- RITA CAMPOS E CUNHA (NOVA SBE)

ESTARÁ A QUESTÃO DA DIVERSIDADE A TORNAR-SE UM TEMA TRIVIAL?

COM A CADA VEZ MAIOR REGULAMENTAÇÃO IMPOSTA PELA UNIÃO EUROPEIA PARA SE ATINGIREM AS QUOTAS MÍNIMAS DE DIVERSIDADE CORPORATIVA, CORREMOS O RISCO DE ALGUMAS EMPRESAS CONTRATAREM PESSOAS SÓ PARA EVITAREM COIMAS, SEM QUE OCORRA UMA VERDADEIRA INCLUSÃO DAS MESMAS?





MÁRIO CEITIL

PROFESSOR UNIVERSITÁRIO
E PRESIDENTE DA APG



PEDRO RAMOS

DIRETOR DE RH DO GRUPO
TAP AIR PORTUGAL



“
**MUITAS EMPRESAS,
ORGANIZAÇÕES E MESMO
SOCIEDADES CONTINUAM A
ABORDAR AS QUESTÕES DA
DIVERSIDADE COM ALGUMA
“LIGEIREZA”**
”

“
**VÁRIOS ESTUDOS BEM RECENTES COMEÇAM
JÁ A ENCONTRAR UMA TAL DE “MÃE DE TODAS
AS DIVERSIDADES” NAS NOSSAS EMPRESAS
(...) UMA (NOVA) DIVERSIDADE COGNITIVA**
”



MANUEL SOUSA ANTUNES

CO-FOUNDER & PARTNER DA UNEEQ
CONSULTING GROUP E PRESIDENTE
DA ASSOCIAÇÃO PESSOAS@2020

“
**CONTINUA A SER IMPORTANTE FALAR,
DEBATER, ALERTAR, SENSIBILIZAR E,
INFELIZMENTE, LEGISLAR**
”



RITA CAMPOS E CUNHA

ASSOCIATE PROFESSOR DE HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT NA NOVA SBE

“
**PARA A FUNÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS, A
GESTÃO DA DIVERSIDADE TEM DE SER MAIS DO
QUE APENAS A CONFORMIDADE LEGAL**
”

A “INSUSTENTÁVEL LEVEZA”... DA DIVERSIDADE

UMA DAS VIRTUALIDADES DA “MODERNIDADE LÍQUIDA” EM QUE VIVEMOS, DE ACORDO COM A CONHECIDA TIPIIFICAÇÃO DE ZIGMUNT BAUMAN É, POR UM LADO, A VELOCIDADE A QUE OS ACONTECIMENTOS SE SUCEDEM E, EM CONCOMITÂNCIA, A VERSATILIDADE DAS PERSPETIVAS COM QUE SÃO ENCARADOS.

Por: Mário Ceitil

Por isso, e para desespero dos saudosistas das “grandes narrativas” que iludiam a complexidade do real pela ingestão oportuna de doses “pronto a usar” das “teorias de tudo”, os temas e problemas que hoje enfrentamos têm, como tudo o resto, um ciclo de vida curto, e as formas de os encarar estão também repassadas por um estigma inelutável de transacionalidade.

Não é, por isso, de estranhar, que um tema que, num determinado período, surja bafejado com uma auréola de grande importância – que muitas vezes lhe é atribuída menos pela sua real substância, e mais por beneficiar de uma certa atratividade “sexy” tão característica dos temas da chamada “main stream” –, passe facilmente à categoria de banalidade e seja remetido para a penumbra ingloria do esquecimento. Isto não significa que o tema em si esteja já esgotado, ou que passe a ser, em substância, menos importante; significa apenas que, nos contextos da tal “modernidade líquida”, a importância de um tema depende sobretudo e acima de tudo da atenção que se lhe dispensar e esta depende, sobretudo e acima de tudo, do tempo que demora até surgir outro tema mais eficaz para nutrir o insaciável apetite coletivo de novidade.

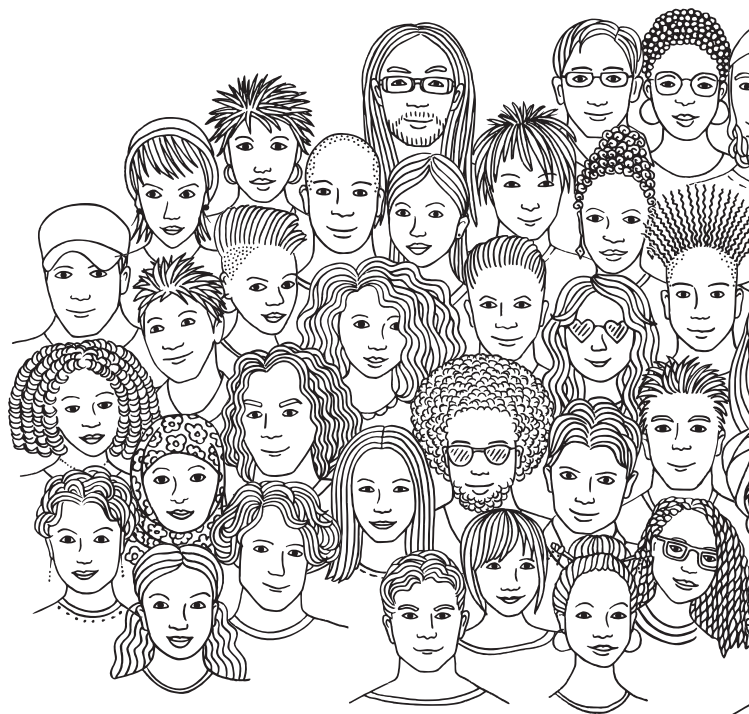
O tema da diversidade, que, no campo da gestão das pessoas, começou a ser abordado com mais insistência a partir do início da década de 90 do século XX, sofreu progressivamente este efeito de banalização. Como consequência, ideias como, por exemplo, considerar que a existência de uma maior diversidade de opiniões é suscetível de tornar mais rico e eficaz o processo de tomada de decisão e que a diversidade cultural fomenta uma consciência mais holística e menos limitada de uma realidade social ou organizacional, são já hoje consideradas como pertencentes ao domínio do “senso comum”.

O problema é que ser do “senso comum” não significa, todavia, ser “prática comum”.

Muitas empresas, organizações e mesmo sociedades

continuam a abordar as questões da diversidade com alguma “ligeireza” e as respetivas práticas não têm sido inteiramente consequentes nem com a sua importância, digamos, “filosófica”, enquanto tema que emerge de uma conceção de sociedade verdadeiramente mais justa, equitativa e de intransigente salvaguarda dos direitos humanos, nem com o facto de que uma boa “gestão da diversidade” é uma condição fundamental de sinergia e esta, por sua vez, é, nas circunstâncias atuais, um dos mais poderosos fatores de sucesso na nova sociedade e economia colaborativas.

Por tudo isto, passar do sentido à substância ou, de uma forma mais “escolar”, passar da “teoria à prática” na gestão da diversidade, é, obviamente, um tema a aprofundar. ●





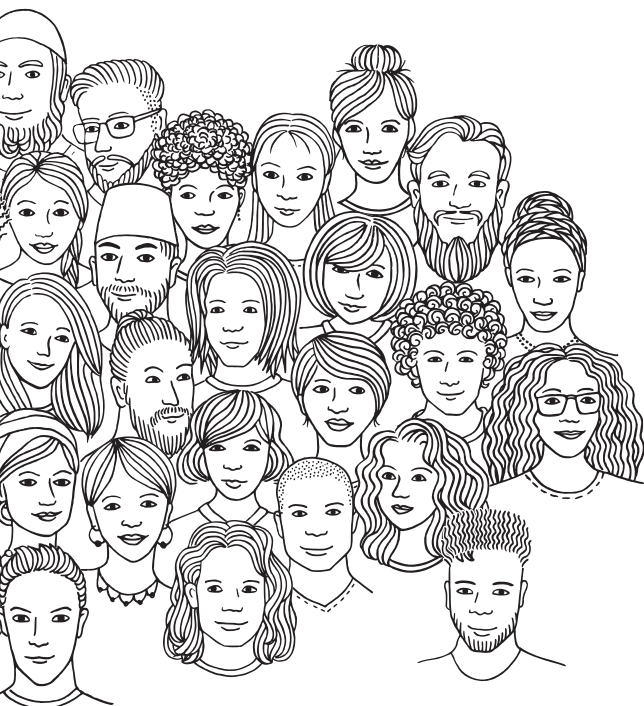
SERÁ QUE O QUE NOS UNE É MUITO MENOS DO QUE O QUE NOS SEPARA?

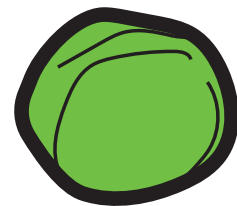
QUASE TUDO JÁ SE ESCREVEU SOBRE A IMPORTÂNCIA DE UMA BOA DIVERSIDADE DE GÊNERO, DE CULTURA (A CHAMADA "MULTICULTURALIDADE") E DE GERAÇÕES COMO FATOR CRÍTICO DE SUCESSO ORGANIZACIONAL E COMO UMA EFICIENTE GESTÃO DESTAS MULTIPLICIDADES PODE FAZER A DIFERENÇA NA QUALIDADE DAS "ENTREGAS" DAS EQUIPAS E NA EFICÁCIA NO ATINGIMENTO DOS (MELHORES) RESULTADOS.

Por: Pedro Ramos

Mas, vários estudos bem recentes começam já a encontrar uma tal de "mãe de todas as diversidades" nas nossas empresas. Estou a falar de uma (nova) diversidade cognitiva! Há cerca de um ano, a *Harvard Business Review* alertava para os perigos dos "colaboradores terem tendência em movimentarem-se junto de outros que consideram seus semelhantes" e como perigo final, as empresas poderem "construir" equipas todas elas semelhantes. Estou concretamente a referir-me à importância

crescente que está a ser dada à existência de uma diversificada forma de pensar dentro da organização! A assunção de que é de grande importância ter dentro das equipas e das próprias empresas uma multiplicidade de pontos de vista diversos e de experiências diversificadas. Uma espécie de "amalgama" de diferentes pensamentos, ideias, ideologias, visões ou (simplesmente) opiniões diferentes sobre os mesmos aspetos, desafios, respostas aos problemas. Curiosamente, nas minhas passagens pelo "mundo RH" no Brasil deparei-me com vários exemplos recentes de empresas que procuram ter já uma gestão da diversidade cognitiva nas suas políticas e práticas de recrutamento, atração, retenção, carreiras e gestão do desempenho – muito inspiradas em novos estudos que relacionam esta pluralidade de pensamentos e criatividade nas ações como fator positivo, em contradição com as clássicas "visões organizacionais" que estimulavam formas semelhantes de pensar, agir e que encaminham as equipas para as soluções que fossem fruto de uma cultura ou opinião generalizada, para não dizer "dominante", e que no limite atirava as pessoas para uma certa homogeneidade e estabilidade de pensamento. Mesmo quando as empresas desafiam as suas pessoas a pensar "fora da caixa", o facto dessas mesmas pessoas terem passado por processos experienciais similares, e por ações de "pensamento organizado" e formação comuns, a maior parte das vezes essas pessoas, nos seus processos de inovação, são fortemente influenciadas por outras formas de "encaixar" as tais novas ideias e soluções. Pelo contrário, algumas empresas procuram à partida uma diversidade cognitiva, atraindo às suas equipas pessoas assumidamente diversas, e que participaram





em experiências bem diferentes umas das outras – a "palavra-chave" é mesmo a da gestão do diverso e da diferença, o foco é na multiplicidade.

Obviamente, esta nova forma de diversidade é bem desafiadora em termos da sua promoção e gestão. Em vez da simples partilha, promove-se o debate de ideias e pensamento. Em vez da agregação, promove-se a (des)construção permanente, numa ação que em "bom português" poderia ser designada como um permanente "baralhar e voltar a dar" novas ideias, soluções e pensamentos diversos.

Um exemplo que tem sido apontado como empresa que promove e gere esta diversidade cognitiva de forma muito eficaz é o Grupo Boticário. Da gestão de topo à gestão de pessoas e equipas, foram introduzidos processos e mecanismos de seleção e mobilização de pessoas com diferentes formas de pensar e agir, bem como são valorizadas as experiências diversas na constituição das equipas. O presidente do Grupo Boticário disse muito recentemente a uma publicação brasileira de referência que tem como prática o "exercitar a diversidade cognitiva" como sua prática diária, até porque reuniu à sua volta quatro vice-presidentes que são bem diferentes na forma de pensar e experiência, dado que se "procurasse manter quatro réplicas de si próprio à sua volta" isso em nada contribuiria para o crescimento, enriquecimento e sucesso do grupo no Brasil e no mundo, bem como da sua gestão.

Estamos, pois, (todos!) desafiados para a efetiva promoção de uma cultura de diversidade de ideias, opiniões e experiências, onde a criatividade possa ser efetiva e onde a "gestão pela diferença" é uma fator de crescimento e desenvolvimento organizacional. Será que chegou o momento de inverter o "adágio" popular? Será que o que nos une é muito menos do que o que nos separa? Seja como for, venha daí (mais) essa diversidade cognitiva! ●

É A DEMOGRAFIA, ESTÚPIDO!

SE, PORVENTURA, FALARMOS DE DIVERSIDADE DE GÉNERO, SEM DÚVIDA QUE ESTAMOS PERANTE UM TEMA TRIVIAL PELO FACTO DE SER COMUM FALAR-SE, VULGAR DEBATER-SE E, POR REGRA, ESTARMOS "TODOS" A PAR DO TEMA. MAS, O FACTO DE SER TRIVIAL NÃO SIGNIFICA QUE LHE FALTE PERTINÊNCIA.

Por: Manuel Sousa Antunes

Paradigmático o facto de escrever estas linhas na altura em que o Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social divulgou as conclusões dos Quadros de Pessoal referentes a 2017. Em Portugal:

- Os salários médios das mulheres são 14,9% inferiores aos dos homens;
- As mulheres recebem, por mês, cerca de menos €150 e, por ano, menos €2100;
- A disparidade salarial corresponde "a uma perda de 54 dias de trabalho remunerado por parte das mulheres";
- As diferenças salariais aumentam para 18,3% e €225/mês quando se incluem prémios, subsídios e trabalho suplementar;
- A disparidade sobe para 26,4% e €670/mês no caso dos quadros superiores.

Portanto, continua a ser importante falar, debater, alertar, sensibilizar e, infelizmente, legislar. À semelhança das quotas a que as empresas públicas (pelo menos, 33,3%) e as cotadas em bolsa (20% até 2020, subindo neste ano também para 33,3%) estão obrigadas desde o início de 2018, no sentido de terem determinados percentuais de mulheres nos conselhos de administração e nos órgãos de fiscalização, a força da lei contribuirá igualmente para a promoção da igualdade remuneratória entre homens e mulheres.

Com efeito, desde o passado dia 21 de fevereiro, as entidades patronais passaram a ter de assegurar uma política remuneratória clara e objetiva, consubstanciada em critérios de desempenho e meritocracia, comuns a homens e mulheres.

Considerando um atraso civilizacional o "ter de ir lá à força da... lei", do mal o menos. Isto à semelhança do dia que também se comemora a 08 de março, enquanto concedo esta resposta. Para quando o Dia Mundial do Ser Humano? Infelizmente, a forma como a mulher continua a ser tratada em sociedade obriga a justificar o primeiro e a atirar "para as calêndulas" qualquer espécie do segundo.



De referir, por último, as diversidades não triviais que continuo a ver muito menos debatidas, ameaçando tornarem-se, no entanto, em autênticos flagelos das sociedades atuais, designadamente: idade, etnia, religião, credo, território de origem, cultura, nacionalidade e naturalidade. Olhemos para os movimentos em crescendo nos países ditos evoluídos e, talvez inspirado por enviar esta missiva do Médio Oriente, a descarada estratificação/segregação profissional no apelidado "terceiro mundo". Como diria o outro: é a demografia, estúpido! ●

O DESAFIO DA DIVERSIDADE NA GESTÃO ORGANIZACIONAL

A MANEIRA COMO TRABALHAMOS HOJE EM DIA É AFETADA PELO IMPACTO DA ACELERAÇÃO DA TECNOLOGIA, GLOBALIZAÇÃO E MUDANÇAS DEMOGRÁFICAS, PARA CITAR APENAS ALGUNS, O QUE FAZ DA DIVERSIDADE UMA PALAVRA DE ORDEM NA ÁREA DA GESTÃO DE PESSOAS.

Por: Rita Campos e Cunha

É um facto que as empresas terão uma força de trabalho diversificada em termos de nacionalidade, crenças religiosas, formação académica, experiência profissional, género e, em particular, diferenças geracionais.

O desafio da gestão organizacional é saber aproveitar essa diversidade. Para a função de gestão de pessoas, a gestão da diversidade tem de ser mais do que apenas a conformidade legal. Significa prosseguir uma mudança organizacional sistémica e planeada para obter a vantagem estratégica da diversidade, e entender, aceitar e reconhecer as diferenças das pessoas como um impulsionador da criatividade e inovação, capacitação individual, melhores equipas de trabalho, uma cultura organizacional mais humana e, em última análise, o crescimento do negócio.

Se a diversidade é considerada um imperativo moral para eliminar a discriminação, mesmo com medidas de sucesso em termos de recrutamento e retenção, as diferenças não serão devidamente discutidas e, finalmente, o desempenho será prejudicado, pois as pessoas sentem a necessidade de assimilar a cultura dominante.

Quando a diversidade é pensada como uma forma de se conectar a mercados/clientes importantes, ou seja, a interface entre as empresas e os seus mercados, então as carreiras provavelmente serão limitadas e restritas a áreas específicas, onde as diferenças não serão analisadas ou aproveitadas.

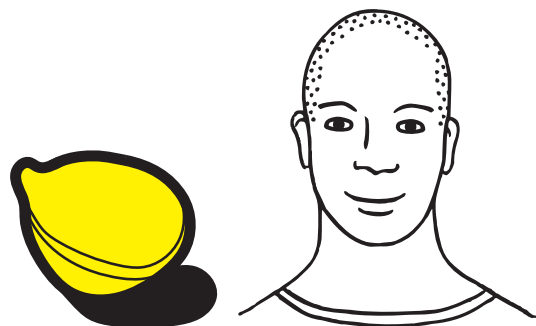
A diversidade deve, pelo contrário, ser um recurso organizacional para aprender diferentes perspetivas que podem melhorar o trabalho e as práticas essenciais. A prática padrão não é necessariamente a melhor, e avaliando e discutindo as diferenças, o trabalho é aprimorado pelo conhecimento e pelas habilidades fundamentadas nas experiências das pessoas.

Estudos de pesquisa e relatórios de consultoria destacam

várias razões para ter uma abordagem estratégica para a gestão da diversidade:

- O primeiro benefício é o acesso ao talento, a saber, ao talento escasso, para competir no mercado global de trabalho e para se ajustar às variações na oferta e procura de talentos em diferentes países;
- A melhoria da satisfação dos funcionários é outro benefício da gestão da diversidade, pois a criação de uma cultura organizacional de apoio aumenta a autoestima e derruba o preconceito, muito mais do que a existência de políticas de anti-discriminação;
- A orientação para o cliente baseia-se no facto de que funcionários com experiência e experiências diversas (como idiomas, valores culturais) permitem que as organizações compreendam melhor os seus clientes e reajam de forma mais eficaz às suas novas necessidades;
- Inovação na resolução de problemas, particularmente num ambiente de negócios muito dinâmico e em rápida mutação.

Se tudo isto for considerado, as empresas têm uma riqueza de recursos para nutrir, desenvolver e crescer. É por isso que a gestão da diversidade não é uma tarefa trivial, mas sim muito pertinente! ●





RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O QUE REALMENTE IMPORTA PARA
CONSEGUIR O LÍDER PERFEITO?

Nos próximos artigos vamos falar de tendências e de alguns casos de sucesso no que diz respeito ao recrutamento e seleção das lideranças nas empresas e organizações. Dos especialistas no setor, tentamos procurar saber o que realmente importa quando recrutamos um líder: Como descobrir o líder certo para aquela equipa? Será o salário um problema? Que competências de liderança faltam no mercado, atualmente? Homens ou mulheres, quem ganha a corrida ao Top Management? O que pode correr mal num processo de recrutamento de um líder? Onde e como se encontram os melhores candidatos?





SER LÍDER NA ERA DIGITAL É UMA TAREFA COMPLEXA

Por: Pedro Amorim, managing director da Experis

A realidade de um mundo do trabalho cada vez mais globalizado e exigente tem vindo a colocar maior ênfase na importância dos processos de recrutamento e seleção. É comum dizer-se que atualmente, para além das capacidades técnicas e experiência, ambas indispensáveis, são também avaliadas as competências pessoais do candidato e se elas vão ao encontro da cultura da empresa. Se pensarmos no recrutamento de gestores de topo, estes conceitos ganham ainda mais relevância. As empresas procuram verdadeiros líderes que ponham de parte as formas tradicionais de uma gestão centralizadora e que possam incentivar a cooperação e constante inovação para fazer face à transformação tecnológica presente no dia-a-dia de pessoas e empresas. Deste modo, e para fazer face aos desafios com que as empresas são confrontadas diariamente, existem três áreas fundamentais que vão impactar mais do que nunca o recrutamento e seleção de gestores de topo nas empresas.

Sem grandes surpresas, uma dessas áreas é a tecnologia. O ano passado trouxe com maior proeminência novos conceitos como Blockchain, Automação ou Inteligência Artificial, e que fazem já parte do léxico corrente das empresas. Algumas destas tecnologias estão já a ser implementadas pelos profissionais, não só como forma de agilizar os processos, mas também para permitir a recolha mais rápida de informação e a utilização de novas ferramentas. As funções de top management deverão, por isso, ter cada vez mais conhecimento das inovações tecnológicas e do seu funcionamento, para que as empresas possam ter um diferencial competitivo em relação aos seus competidores. Por outro lado, as competências tecnológicas devem fazer parte do dia-a-dia dos gestores de topo das empresas. Ser um líder na era do digital é uma tarefa complexa, e que vai muito para além do domínio das ferramentas de TI tradicionais. Os novos gestores precisam de ter a capacidade de integrar com sucesso o digital como parte da estratégia da empresa, incentivando uma cultura de inovação, que vai permitir estar na vanguarda do mundo dos negócios. Outro fator determinante no recrutamento de gestores de topo nas empresas é a paridade de género, com comprovados benefícios sociais e económicos para as empresas. Ainda que estejam a ser feitos esforços em

“ **AS EMPRESAS PROCURAM VERDADEIROS LÍDERES QUE PONHAM DE PARTE AS FORMAS TRADICIONAIS DE UMA GESTÃO CENTRALIZADORA E QUE POSSAM INCENTIVAR A COOPERAÇÃO E CONSTANTE INOVAÇÃO** ”

direção a um mundo de trabalho cada vez mais equitativo, a realidade é que o mercado ainda mostra algumas disparidades, e por isso os líderes do futuro vão ser desafiados a reconhecer a igualdade de género como uma prioridade. Por fim, e porque vivemos num mundo de trabalho cada vez mais globalizado, vai ser determinante que os gestores de topo tenham a capacidade de gerir equipas multidisciplinares de diferentes backgrounds e culturas. À medida que as necessidades de negócio evoluem e as empresas gerem mais operações em todo o mundo, a tendência será para procurar gestores que tenham uma abordagem global e que entendam as vantagens de ter uma força de trabalho verdadeiramente sem fronteiras. ●



A GESTÃO DE TOPO E O DESAFIO DOS AVANÇOS TECNOLÓGICOS

Por: Cláudia Machado, associate da Hays Portugal



O crescimento económico global deverá manter a dinâmica até aqui registada nos próximos 12 meses, segundo estudos recentes. Em Portugal, existem boas perspetivas para a conjuntura económica do país ao longo deste ano, onde se prevê a continuação de um mercado dinâmico. Da parte das empresas há uma enorme vontade em contratar este ano (82%) e cada vez menos profissionais qualificados (76%) a procurarem proativamente um novo projeto, segundo um recente estudo da Hays. Um dos principais desafios que os empregadores se depararam neste último ano foi a dificuldade na atração de talento, que tem vindo a aumentar. 65% dos empregadores afirmam que tiveram de recrutar pessoas pouco adequadas às oportunidades de emprego, e 41% desistiram de concluir processos de recrutamento. Poderemos estar, portanto, perante um sinal clássico de custos indiretos de más escolhas de recrutamento.

O recrutamento e seleção na área de top management não é tarefa fácil. Em 2019, é expectável que os gestores de topo estejam cada vez mais recetivos à mudança, aos novos métodos de trabalho, à integração e conhecimento das novas ferramentas tecnológicas, ao conhecimento dos desafios

“
SE JÁ EXISTE UMA ENORME DIFICULDADE EM ENCONTRAR GESTORES DE TOPO COM AS APTIDÕES E EXPERIÊNCIA NECESSÁRIAS PARA A REALIDADE ATUAL, NO FUTURO A QUESTÃO SÓ SE TORNARÁ MAIS DESAFIANTE COM OS AVANÇOS TECNOLÓGICOS
”

globais e priorizar o desenvolvimento das novas gerações. Estes são alguns aspetos de elevada importância para a contratação deste tipo de perfil.

Se já existe uma enorme dificuldade em encontrar gestores de topo com as aptidões e experiência necessárias para a realidade atual, no futuro a questão só se tornará mais desafiante com os avanços tecnológicos, particularmente com a Inteligência Artificial e a automatização.

O perfil de gestor de topo tem de estar apto para liderar na era da transformação digital. Para além do acompanhamento da evolução tecnológica, este tipo de perfil tem a missão de acompanhar as futuras gerações. Acredita-se que, até 2020, teremos cinco gerações a trabalhar lado a lado e, por isso, é necessário foco para antecipar eventuais necessidades, e isso pode significar uma mudança na forma como tradicionalmente se trabalha. Estas gerações precisam de ver os líderes como mentores, alguém em quem poderão confiar e admirar. A esperança média de vida é cada vez maior e prevê-se que se tenha de trabalhar mais tempo, possivelmente até aos 70 ou 80 anos. Por isso, mudar de emprego com mais regularidade, mudar de setor, voltar para a universidade ou tirar um tempo para viajar pelo mundo, irá ser a norma para muitos países e uma necessidade para este tipo de perfil em específico. Muitos destes perfis têm uma vasta experiência e terão passado pelo período de crise que Portugal atravessou, o que se traduziu, na maior parte dos casos, em momentos de interrupções na carreira. Para estes profissionais, elaborar o CV e apresentá-lo às empresas, não é tarefa fácil. É necessário garantir que incluem essa informação nos currículos, destacando nesses períodos momentos de formação, voluntariados e êxitos alcançados de uma forma sucinta, sem ocultar aspetos relevantes. Desta forma, o empregador, ao analisar o currículo, irá perceber de forma clara todo o seu percurso. Por fim, é essencial que os gestores de topo tenham uma visão global, que sejam estratégicos e que consigam implementar práticas localmente. É urgente que estejam cada vez mais informados e sensibilizados sobre as tendências e desafios globais, como as tecnologias digitais, a situação macro-económica do país e as competências mais requisitadas pelas empresas. ●



O IMPACTO DA GESTÃO DE PESSOAS PODE SER MUITO MAIOR

Por: Tom Haak, diretor do HR Trend Institute em Amsterdão

Historicamente, a área da gestão de pessoas tem-se concentrado muito na padronização e no "One-Size-Fits-All". Fazer a mudança para uma abordagem em que as necessidades individuais, desejos e capacidades dos candidatos e funcionários são o ponto de partida, é difícil, mas muito importante. A gestão de pessoas pode aprender muito com o marketing neste ponto, pois irá beneficiar bastante da personalização.

As tendências atuais, especialmente os rápidos desenvolvimentos tecnológicos, criam muitas oportunidades para que a gestão de pessoas aumente o seu impacto. Tradicionalmente, esta gestão é bastante lenta e conservadora. Mas, se se concentrar muito no futuro, também perde velocidade. Muitas vezes, vejo estudos e projetos intitulados "A força de trabalho do futuro", mas talvez seja melhor primeiro focarmos na força de trabalho de hoje! Muitas vezes, também vejo que as intervenções da gestão de pessoas não estão claramente relacionadas com os problemas mais candentes do negócio. A gestão do capital humano quer fazer muito, mas não está focada o suficiente. Esta gestão não usa o poder da análise das pessoas, pelo que as suas capacidades de implementação poderiam ser muito mais fortes. O impacto da gestão de pessoas pode ser potenciado, usando tendências atuais e tecnologia inovadora.

Nos próximos anos, esta área de gestão tem de

“ USAR O POTENCIAL, FORTALECER E DESENVOLVER AS CAPACIDADES DAS PESSOAS – QUE SÃO UMA ESPÉCIE DE “FUTURE PROOF” – SÃO PRIORIDADES EUROPEIAS E, DE FACTO, GLOBAIS



se concentrar nos assuntos urgentes do negócio. Temas importantes para muitas organizações estão relacionados com as seguintes questões:

- Como podemos continuar a crescer de forma sustentável?
- Como aceleramos a nossa transformação digital?
- Como aumentamos a nossa capacidade e produtividade?
- Como estimulamos a inovação em toda a organização?

A gestão de pessoas deve, por isso, ser muito hábil para fazer as perguntas certas e determinar de que maneira pode ajudar a abordar as questões-chave, ao mesmo tempo que se foca em intervenções de alto impacto, com o mínimo esforço. Um exemplo: o aumento da capacidade, necessário para o crescimento, é muitas vezes resolvido rapidamente com o recrutamento de mais pessoas. Mas há muitas formas, além do recrutamento, que podem ajudar a aumentar a capacidade, tais como, potenciar o talento das pessoas, organizar de maneira diferente (menos gerentes, mais equipas em autogestão), encontrar melhores soluções de formação personalizada para os colaboradores e ajustar melhor a formação ao trabalho real.

O potencial das pessoas, se for devidamente utilizado, origina um empenho muito maior no trabalho que é desempenhado. Usar o potencial, fortalecer e desenvolver as capacidades das pessoas – que são uma espécie de "future proof" – são prioridades europeias e, de facto, globais. ●



LEADING PEOPLE- -INTERNATIONAL HR CONFERENCE

03.06.2019

NOVA SBE CARCAVELOS

bilhetes à venda >>>**TICKETLINE**

ou

geral@leadershipsummitportugal.com



LUCAS
VAN WEES



ROBIN
TEIGLAND



ANTÓNIO
SARAIVA



MÁRIO
CEITIL



MANUEL SOUSA
ANTUNES



PEDRO
RAMOS



JOANA QUEIROZ
RIBEIRO



ANDRÉ RIBEIRO
PIRES



DIOGO
ALVES



PEDRO
TEIXEIRA



ABBADHIA
VIEIRA



MÓNICA VALE
DE GATO



PEDRO MIGUEL
RIBEIRO



PATRÍCIA
MATOS

CONCEPT

TEMA
CENTRAL



INSTITUTIONAL PARTNERS

CASCAIS



SPONSORS

Capgemini

grupo
multipessoal
#TrustTheExperience