

2024

OS GUIAS PRÁTICOS DO DRH

PROJETO DE

RECRUTAMENTO DE JOVENS TALENTOS

REMUNERAÇÃO, FORMAÇÃO, PROPÓSITO

O QUE OFERECER PARA RECRUTAR OS JOVENS TALENTOS?

REDIGIDO POR:

ANA BEATRIZ SANTOS PEREIRA E MARIANA DIAS LAIA



INSTITUTO DE
INFORMAÇÃO EM
RECURSOS HUMANOS



Em parceria com:



INSTITUTO SUPERIOR
DE CIÊNCIAS SOCIAIS
E POLÍTICAS
UNIVERSIDADE DE LISBOA

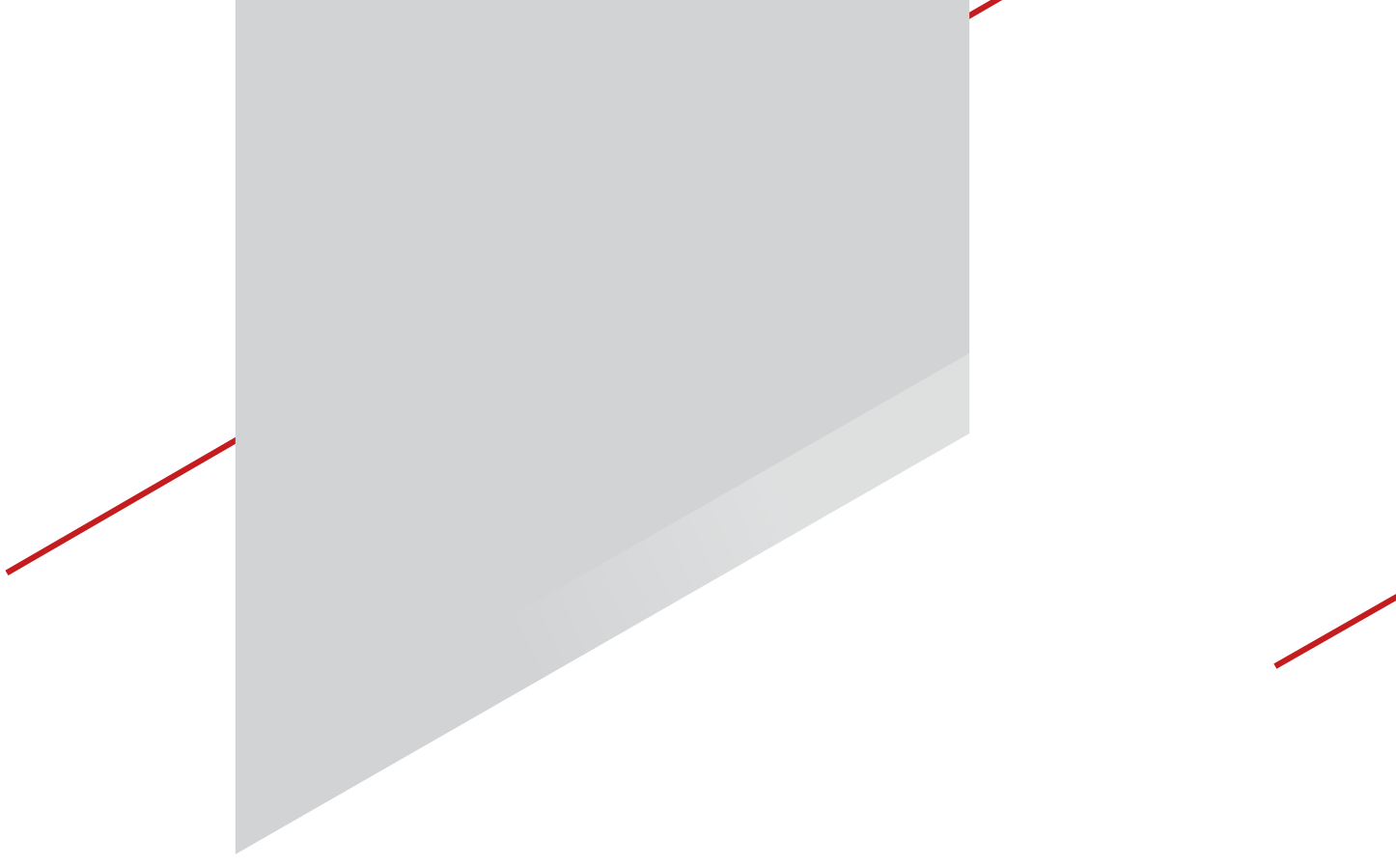
Com o apoio:

Adecco

BLconsulting
valuing people, enriching community

eurofirms
People first

Michael Page



Recrutamento de jovens Talentos

A questão central que permeia este guia é: “O que oferecer para atrair e reter jovens talentos?”. Esta pergunta desencadeia uma jornada de exploração dos fatores que influenciam a decisão dos jovens profissionais ao escolherem uma empresa para iniciar ou desenvolver as suas carreiras. Razões que vão além da simples oferta de salários competitivos, abrangendo aspetos como um ambiente de trabalho estimulante, oportunidades de aprendizagem e crescimento e um propósito organizacional que vá ao encontro das próprias aspirações e valores.

Sumário

Introdução	004.
Perceber o perfil dos jovens talentos	006.
Remuneração competitiva e benefícios	008.
Desenvolvimento e formação	012.
Propósito e cultura organizacional	014.
Ambientes de trabalho saudáveis e GRH verde	018.
Employer branding	020.
Conclusão	024.
Entrevista	026.
Bibliografia	030.

Introdução



No cenário empresarial atual, caracterizado como VUCA¹ e mais recentemente como BANI², o recrutamento e a retenção de jovens talentos emergem como desafios cruciais para os departamentos de recursos humanos das organizações. No meio de uma Era marcada pela rápida evolução tecnológica, mudanças culturais e sociais, bem como expectativas transformadoras dos colaboradores, a procura por estratégias eficazes de atração e retenção de talentos tornou-se uma prioridade para empresas de todos os setores e dimensões.

O paradigma de trabalho BANI fez surgir um novo conceito de Gestão de Recursos Humanos, obrigando a que seja redesenhado todo o método de trabalho. Como tal, emerge o conceito RH Agile, que propõe uma transformação na gestão de pessoas, promovendo colaboração, transparência e melhoria contínua. São destacados vários pontos-chave, como a formação de equipas multifuncionais, a transparência na comunicação, a flexibilidade dos processos, a importância do feedback frequente e o alinhamento das práticas de RH com os objetivos organizacionais e sociais. Dentro deste novo método/conceito encontramos o ExtrAgility, que amplia a abordagem ágil dos RH para incluir considerações de responsabilidade social e corporativa, objetivos de desenvolvimento sustentável e critérios de gestão ambiental. Isto implica mais do que responsabilidade interna, mas também adaptabilidade externa e impacto positivo na sociedade e no meio ambiente.

Com o tema específico do recrutamento de jovens talentos, surge uma série de considerações adicionais a serem exploradas durante o processo seletivo, incluindo remuneração competitiva, oportunidades de desenvolvimento profissional, propósito organizacional e a construção de uma marca empregadora atrativa.

¹ VUCA- volatilidade (Volatility), incerteza (Uncertainty), complexidade (Complexity) e ambiguidade (Ambiguity).

² BANI- frágil (Brittle), ansioso (Anxious), não linear (Nonlinear) e Incompreensível (Incomprehensible).

A questão central que permeia este guia é:

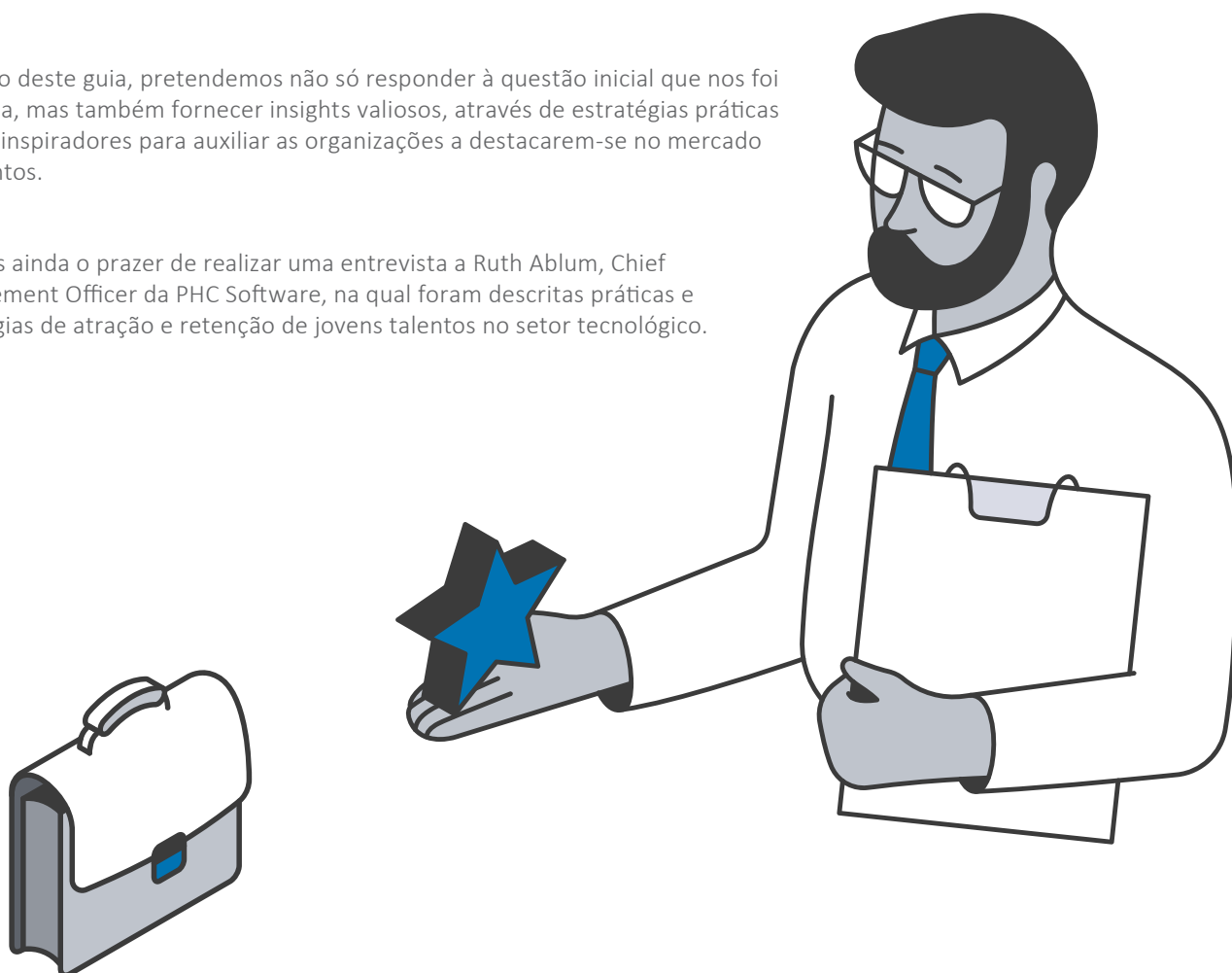
“O que oferecer para atrair e reter jovens talentos?”

Esta pergunta desencadeia uma jornada de exploração dos fatores que influenciam a decisão dos jovens profissionais ao escolherem uma empresa para iniciar ou desenvolver as suas carreiras. Razões que vão além da simples oferta de salários competitivos, abrangendo aspetos como um ambiente de trabalho estimulante, oportunidades de aprendizagem e crescimento e um propósito organizacional que vá ao encontro das próprias aspirações e valores.

Pretendemos explorar as nuances do recrutamento de jovens talentos, destacando temas como remuneração competitiva, programas de formação inovadores, construção de uma cultura organizacional inclusiva e a importância de uma missão e visão partilhadas.

Ao longo deste guia, pretendemos não só responder à questão inicial que nos foi proposta, mas também fornecer insights valiosos, através de estratégias práticas e casos inspiradores para auxiliar as organizações a destacarem-se no mercado de talentos.

Tivemos ainda o prazer de realizar uma entrevista a Ruth Ablum, Chief Management Officer da PHC Software, na qual foram descritas práticas e estratégias de atração e retenção de jovens talentos no setor tecnológico.



Perceber o perfil dos jovens talentos

Compreender o perfil dos jovens talentos é crucial para as empresas que desejam atrair e reter talento no mercado atual. Ao longo deste ponto, iremos abordar o perfil dos jovens talentos, com especial destaque para as gerações Gen Z e Millennials, e os principais fatores que influenciam as suas escolhas pela melhor organização para trabalhar, com base no “Gen Z and Millennial Survey 2023” da Deloitte. Este estudo foi realizado com mais de 22 mil pessoas em 44 países e oferece insights relevantes sobre as preferências e prioridades destes grupos em relação ao ambiente de trabalho e à cultura organizacional.

Os Millennials, nascidos entre 1981 e 1996, cresceram no centro de avanços tecnológicos significativos e enfrentaram desafios económicos, que moldaram a sua visão de trabalho. Por outro lado, a geração Z, nascida entre os anos 1990 e 2010, cresceu num mundo predominantemente digital e globalizado, aspetos que influenciaram fortemente as suas preferências e comportamentos. Contudo, ambas as gerações partilham o desejo de um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado, onde possam libertar e expressar a sua criatividade, contribuindo com as suas ideias para o sucesso da organização.

Através do estudo da Deloitte já referido anteriormente, foi possível concluir que surge uma tendência marcante entre a Gen Z e os Millennials: a **redefinição do papel do trabalho** nas suas vidas. Embora quase metade da Gen Z (49%) e a maioria dos Millennials (62%) considerem o trabalho como fundamental para a sua identidade, ambos os grupos valorizam intensamente o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Além disso, é o principal fator considerado pelos candidatos ao selecionar uma empresa para um futuro emprego. A maioria prefere modelos de trabalho híbridos ou remotos, e consideram isso como um benefício significativo. A liberdade de determinar onde e quando trabalhar tornou-se um elemento essencial para alcançar o equilíbrio desejado entre a vida pessoal e a profissional. A pandemia poderá ter tido aqui um papel incentivador, para uma reflexão dos indivíduos sobre o impacto do trabalho nas suas identidades pessoais.

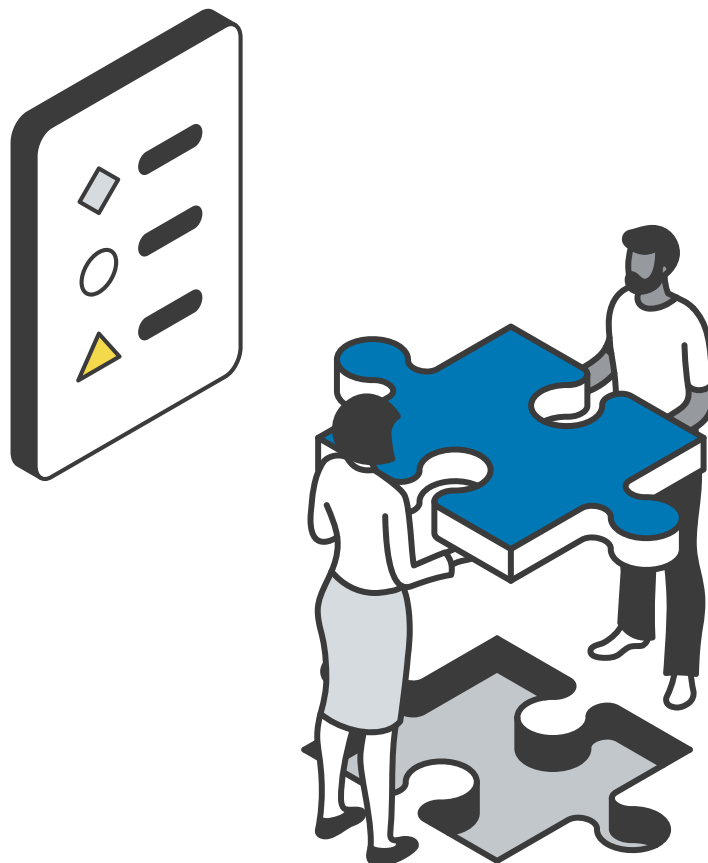
Conclui-se ainda que as **preocupações financeiras** estão no cerne das inquietações destas gerações. O elevado custo de vida surge como uma forte adversidade para ambos os grupos, sendo a principal preocupação social, superando o desemprego e as mudanças climáticas. Metade dos inquiridos, quer a nível global e nacional, relatam viver de salário em salário, recorrendo a trabalhos paralelos para garantir a sua sobrevivência. A incerteza económica tem um impacto significativo, adiando as grandes decisões de vida destas gerações. Muitos expressam que será cada vez mais difícil, ou até impossível, comprar uma casa, iniciar uma família, solicitar uma promoção ou embarcar numa nova carreira se a economia não melhorar. Estas preocupações financeiras moldam as perspetivas de futuro e influenciam as escolhas e aspirações destas gerações.

A **preocupação com a saúde mental** está igualmente a ganhar destaque entre as novas gerações, e ainda que, os esforços das empresas para melhorar o apoio à saúde mental estejam a ser reconhecidos, ainda existe um estigma significativo associado a esta questão. Dos inquiridos, 48% da Gen Z e 4 em cada 10 Millennials relatam sentir-se stressados o tempo todo ou na maior parte do tempo e esta constante pressão tem impactos profundos na saúde mental

dos colaboradores. O cenário destaca a necessidade contínua de promover uma cultura de apoio e aceitação em relação à saúde mental nas organizações. A importância do apoio e das políticas de saúde mental é amplamente reconhecida pelas novas gerações. Ao considerar uma potencial empresa para trabalhar, a maioria dos inquiridos considera estes aspetos muito importantes e apesar dos progressos feitos, os apoios e recursos de saúde mental continuam subutilizados.

Cada vez mais conscientes dos **impactos ambientais**, as duas gerações destacam-se também pela preocupação crescente com o meio ambiente e as alterações climáticas. Segundo os dados da Deloitte, 6 em cada 10 dos inquiridos, cada vez mais conscientes, afirmam ter sentido ansiedade em relação ao estado do meio ambiente no último mês, o que influencia as suas decisões de carreira e estilo de vida. De facto, cerca de um em cada seis já mudou de emprego ou indústria devido a preocupações ambientais, e um quarto planeia fazê-lo no futuro. Estas gerações não desejam apenas fazer parte de organizações que tomem medidas concretas em relação ao ambiente, mas também anseiam pelo poder de influenciar a mudança dentro das empresas onde trabalham. No entanto, apesar de aproximadamente metade da Gen Z e Millennials pressionarem as empresas para agir neste sentido, poucos sentem que conseguem influenciar efetivamente os esforços de sustentabilidade internos. O desejo é claro: estas gerações pretendem que as empresas as apoiem na tomada de decisões mais sustentáveis e que desenvolvam as competências necessárias para uma transição eficaz para uma economia de baixo carbono. Assim, a situação climática torna-se não apenas uma preocupação, mas também um critério crucial na escolha das organizações para trabalhar por parte destes jovens talentos.

Deste modo, as empresas que desejam atrair e reter jovens talentos precisam de estar atentas a estas características e preferências, adaptando as suas políticas e práticas para satisfazer as expectativas destas gerações em relação ao ambiente de trabalho, salários competitivos, saúde mental e impacto ambiental e social.



Remuneração competitiva e benefícios

É uma realidade cada vez mais presente em Portugal: jovens talentosos e altamente qualificados estão a deixar o país e à procura de oportunidades no estrangeiro. Esta saída é impulsionada por diversos fatores como os baixos salários, a falta de estabilidade laboral, a escassez de perspetivas de carreira e os constantes obstáculos no acesso à habitação. Para muitos destes profissionais, a emigração torna-se uma necessidade, uma vez que as condições no mercado de trabalho português não proporcionam o desenvolvimento e crescimento desejados. Esta tendência representa tanto uma perda de talento para Portugal, como também um desafio para o futuro do país em termos de desenvolvimento económico e social.

Segundo os dados obtidos através de uma colaboração entre a Deloitte e a BRP, num inquérito realizado entre março e maio de 2022 envolvendo cerca de 5.400 pessoas, revela-se uma tendência alarmante: 24% do talento que reside em Portugal, e 48% da Gen Z, estão propensos ou muito propensos a emigrar. Este fenómeno é especialmente evidente entre jovens com pouca experiência de trabalho, apesar de constituírem uma geração bem qualificada. Áreas de formação como Engenharia e Informática destacam-se como as mais propensas a emigrar, o que assume relevância considerável à luz do estudo do IEPF sobre as “10 Profissões de Futuro”, que identifica setores como Produção Energética Verde, Eficiência Energética e Indústria 4.0 como tendo maior empregabilidade e potencial de crescimento, todos associados a essas áreas de formação. Além disso, revela-se que 61% dos emigrantes não planeia regressar a Portugal, representando um desafio significativo para o país em termos de retenção de talento.

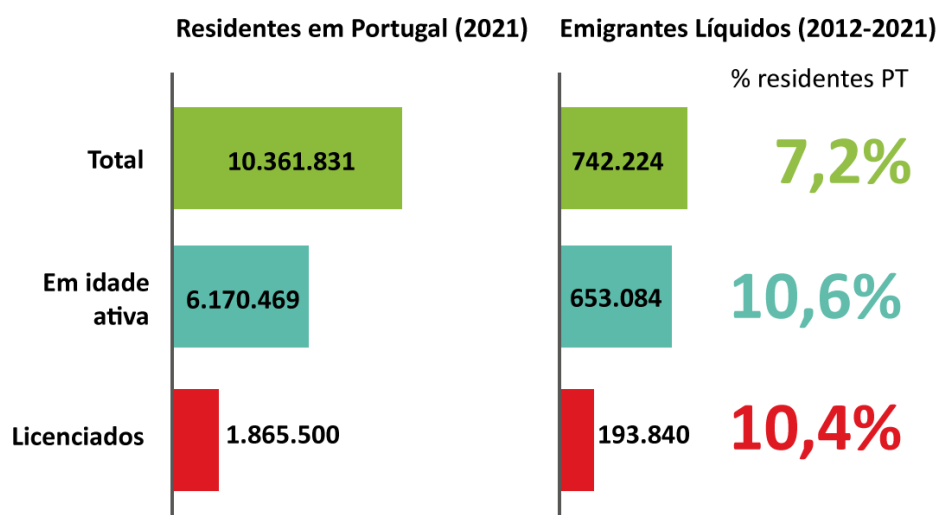
O estudo acima referido, definiu um “comfortable living wage”, que nada mais é do que uma qualidade salarial digna e confortável. Este não precisa obrigatoriamente de ser pago na totalidade em dinheiro, e sugere que pode ser oferecido aos jovens talentos outros benefícios em espécie como: carro, cartão de mobilidade, subsídio de habitação, ou até mesmo alojamento direto, dado que o impacto fiscal recai sobre o custo efetivo para a empresa e não sobre o valor de mercado, o que torna esta medida vantajosa para ambas as partes.

Um pacote de salário e benefícios personalizado e ajustado a cada colaborador não influencia apenas a atração e retenção de jovens talentos, mas também desempenha um papel crucial no fortalecimento do Employee Value Proposition e do Employer Branding das empresas em Portugal. Seguem-se três exemplos de organizações que personalizam benefícios e atribuem diferentes propostas de valor aos seus colaboradores:

Numa entrevista ao jornal ECO em Janeiro de 2024, Sara Silva, Responsável pelas Relações Humanas da filial portuguesa da L'Oréal, revela algumas estratégias que a empresa tem adotado para reter talentos, sendo que o principal objetivo é considerar as pessoas como pessoas e não apenas como colaboradores.

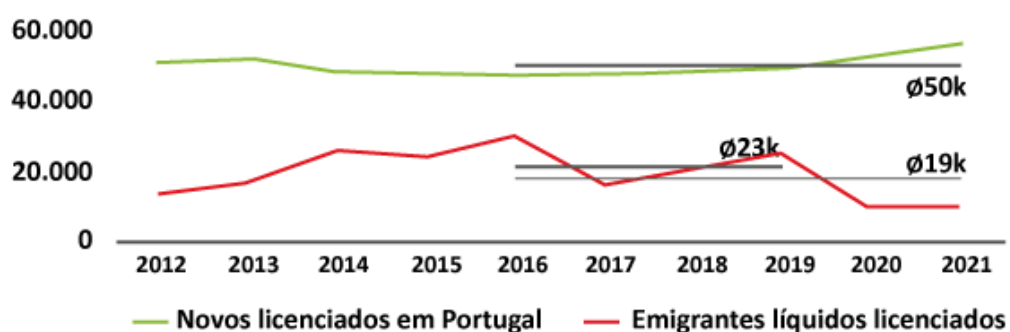
Emigrantes líquidos portugueses

Fonte: Observatório da Emigração, INE, Pordata, análise Associação BRP



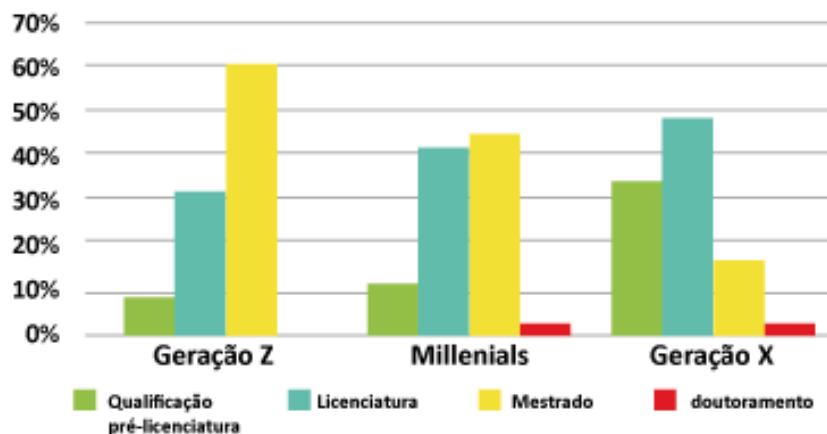
Licenciados e emigração

Fonte: Observatório da Emigração, INE, Pordata, análise Associação BRP



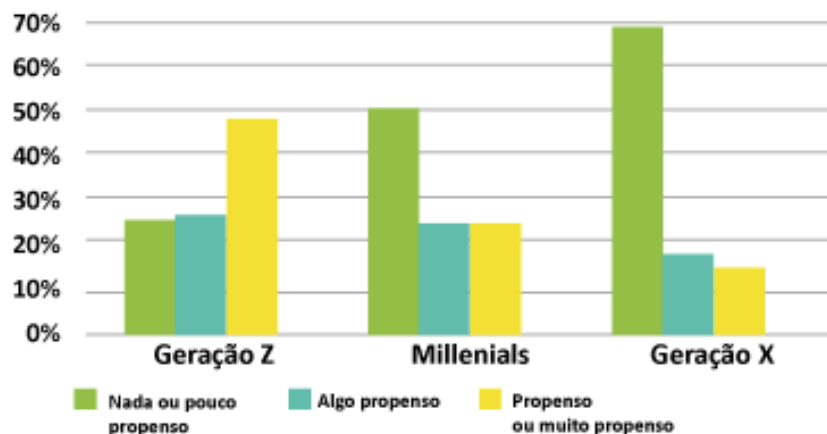
Qualificações por geração

Fonte: Estudo Associação BRP / Deloitte



Propensão para emigrar por geração

Fonte: Estudo Associação BRP / Deloitte



Destaca o programa Share and Care, que está em vigor há 10 anos e inclui várias medidas como apoio em termos de saúde, segurança financeira e formas de trabalho.

Este programa engloba benefícios ligados à saúde mental, como o acesso a profissionais de saúde mental, flexibilização de horários de entrada e saída e adoção de um regime híbrido, de forma a respeitar o equilíbrio trabalho-vida. A sede em Portugal destaca ainda alguns dos benefícios ligados à saúde como complemento de subsídio de doença, vacinação gratuita contra a gripe sazonal, medicina online 7 dias por semana, 24 horas por dia e consultas de nutrição. O programa *Share and Care* atribui um subsídio de livros escolares para colaboradores que estejam a estudar ou aos filhos dos colaboradores. A nível interno na L'Oréal em Portugal, existe ainda o programa *BeWell* onde as pessoas podem usufruir de diferentes serviços nos escritórios, entre eles, manicure, pedicure, ginásio, formação, um beauty corner e cabeleireiro. Esta personalização de benefícios tem sido extremamente vantajosa na estratégia de retenção de talentos da marca de cosméticos.



A Auchan foi distinguida na categoria de “Remuneração, Compensação e Benefícios” na 15ª edição dos Prémios RH, uma iniciativa da RHmagazine by IIRH, destacando-se pela compensação baseada na meritocracia, permitindo ajustar a remuneração dos seus colaboradores com base nas suas avaliações. Nuno Brito, Diretor de Desenvolvimento Humano na Auchan Portugal, explica que a política tem como objetivo “reconhecer o mérito” e assenta em três pilares: reconhecimento, simplificação e comunicação. Esta abordagem resultou em aumentos salariais médios de 7,8%. Os colaboradores têm acesso aos critérios de avaliação e participam ativamente neste processo com os seus líderes, embora a avaliação não dependa apenas da opinião de cada líder, mas de um feedback contínuo, funcionando como uma avaliação 360º. Além desta estratégia salarial, a Auchan destaca vários benefícios adicionais, como seguro de saúde abrangendo familiares diretos, seguro de vida e de acidentes pessoais, e descontos em compras nas lojas da marca. Os colaboradores também recebem um prémio proporcional à sua antiguidade, para utilizar em compras nas lojas físicas ou online, além de outros benefícios relacionados com os filhos dos colaboradores e os seus aniversários.

Na PHC, os benefícios associados ao salário são uma parte essencial da estratégia para reter talentos. A empresa garante que o salário seja competitivo e oferece uma série de vantagens adicionais que tornam o ambiente de trabalho mais atrativo e gratificante. Um dos principais benefícios oferecidos pela PHC é um ambiente de trabalho onde os trabalhadores se sintam confortáveis e capazes de expressar todo o seu potencial. Um outro aspeto é o facto de promover uma política de uma sexta-feira livre por mês, o que garante aos colaboradores mais de 35 dias extras de folga, além dos 22 dias regulares de férias e do dia de aniversário. Outra vantagem é a possibilidade de trabalho híbrido, que permite aos funcionários trabalharem remotamente por até um mês, duas vezes por ano. Isso dá flexibilidade aos colaboradores para escolherem onde desejam trabalhar, seja em casa ou em outro local da sua preferência. O cartão de benefícios é mais uma vantagem oferecida pela PHC. Além do subsídio de refeição, os colaboradores recebem um valor adicional que lhes permite escolher entre uma variedade de benefícios, como assistência à creche para os filhos ou investimento em tecnologia pessoal. A empresa oferece ainda o acesso a consultas de apoio gratuito em áreas como psicologia, apoio financeiro e jurídico, reforçando o seu compromisso com o bem-estar e o desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores. Estes benefícios são parte integrante da cultura da PHC, que coloca as pessoas em primeiro lugar e se esforça para proporcionar um ambiente de trabalho positivo e motivador para todos os seus colaboradores.

Se a emigração de jovens talentos portugueses representa um desafio significativo para o país, tanto em termos de perda de talento como de potencial impacto no desenvolvimento económico e social, confirmamos através destes exemplos, que as empresas têm o poder de mitigar esse cenário. Através da inovação nos pacotes salariais e benefícios oferecidos aos colaboradores e ao personalizar e ajustar os benefícios de acordo com as necessidades individuais, as empresas não aumentam apenas a sua atratividade como empregadores, mas também promovem a retenção de talentos no mercado de trabalho português. Através de estratégias de Employer Branding centradas no reconhecimento do mérito e na criação de um ambiente de trabalho positivo, as empresas podem não só incentivar os jovens talentos a permanecerem em Portugal, como atrair e reter talento altamente qualificado.

Desenvolvimento e formação

Investir no desenvolvimento dos colaboradores é um dos fatores mais cruciais para a retenção de jovens talentos nas empresas. A formação contínua, envolve os colaboradores na cultura organizacional fazendo com que se sintam mais motivados e felizes no trabalho.

As oportunidades de carreira envolvem um plano para os empregados avançarem com os seus objetivos de carreira e podem incluir a progressão para uma posição com mais responsabilidade numa organização (WorldatWork, 2006). Caso lhes seja proporcionado este tipo de oportunidades, existe um incentivo dos empregados a tornarem-se produtivos e empenhados no seu trabalho (Hooley & Hotz, 2016).

Segundo um inquérito conduzido pela WorldatWork em 2006, cerca de 62% dos inquiridos consideraram as oportunidades de desenvolvimento e carreira como fatores cada vez mais fundamentais para atrair, motivar e manter os colaboradores na empresa.

De acordo com a investigação de Weng e McElroy (2012), existe uma relação negativa entre o avanço na carreira e a intenção de saída dos colaboradores, o que sugere que quanto mais oportunidades a organização oferecer aos seus colaboradores para progredirem nas suas carreiras e se desenvolverem, menor será a probabilidade de eles considerarem deixar a empresa. Da mesma forma que, outras pesquisas também indicam uma correlação entre o avanço na carreira e a intenção de mudança de emprego, mostrando que estes dois fatores estão inversamente relacionados (Nouri & Parker, 2013; Karavardar, 2014 in Putri & Handoyo, 2020).

Uma outra pesquisa, realizada pela Gallup, revelou que 87% dos Millennials e 44% da Geração Z consideram o desenvolvimento profissional e as oportunidades de aprendizagem como fatores cruciais na escolha de um emprego. Isto demonstra que os jovens profissionais valorizam significativamente as organizações que oferecem um ambiente propício ao crescimento e à aquisição de novas habilidades.

Estudos como o relatório “Millennial Survey” da Deloitte mostram que os jovens profissionais estão dispostos a permanecer mais tempo numa empresa se sentirem que estão a progredir e a desenvolver as suas competências. Essa disposição para a longevidade no emprego está diretamente ligada às oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento oferecidas pela organização.

Empresas que investem em programas de capacitação, coaching, cursos especializados e outras formas de desenvolvimento profissional têm uma vantagem competitiva na atração e retenção de jovens talentos. Estas iniciativas demonstram não só o compromisso da empresa com o crescimento dos seus colaboradores, mas também capacitam os colaboradores a alcançarem o seu potencial e a contribuírem de forma mais eficaz para os objetivos organizacionais.

Portanto, fica evidente que o desenvolvimento e a formação contínua não são apenas vantajosos para os colaboradores, mas também são essenciais para a saúde e o sucesso a longo prazo das empresas, especialmente na retenção dos jovens talentos que são tão valorizados no mercado de trabalho atual.

Seguem-se alguns exemplos de empresas que são reconhecidas pelas suas oportunidades de desenvolvimento e formação:



A Google é reconhecida a nível mundial pela sua inovação tecnológica e o seu compromisso com o desenvolvimento e formação contínua dos seus colaboradores. A empresa implementa diversas políticas e programas que visam capacitar e inspirar os seus colaboradores a atingirem todo o seu potencial. Um destes programas é o “Googler-to-Googler” (G2G), um programa interno que oferece oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento para os colaboradores a todos os níveis. O G2G proporciona acesso a recursos de formação, workshops, mentoring e coaching, permitindo que os colaboradores cresçam profissionalmente e se preparem para assumir novos desafios dentro da empresa. Além disso, a Google oferece os “Cursos Whisper”, uma plataforma interna que disponibiliza uma ampla variedade de cursos online e presenciais sobre temas relevantes para os negócios e para o desenvolvimento profissional dos colaboradores. Estes cursos abrangem desde habilidades técnicas específicas a competências de liderança e gestão. O programa “Guru +” é outra iniciativa da Google que visa fomentar a partilha de conhecimento e a colaboração entre os funcionários. Os colaboradores com conhecimentos especializados em determinadas áreas têm a oportunidade de se tornarem “Gurus” e partilharem os seus conhecimentos através de sessões de formação, workshops e eventos internos, promovendo assim uma cultura de aprendizagem contínua e colaboração dentro da empresa. A empresa apoia ativamente a comunidade de programadores através do programa “Google Developer Groups”, que são grupos de interesse e networking para os programadores de software na empresa. Estas comunidades proporcionam um espaço para troca de experiências e colaboração em projetos, fortalecendo assim a técnica dos colaboradores e incentivando a inovação.

A Amazon, gigante da tecnologia e segunda maior empregadora dos Estados Unidos, com 1,5 milhão de colaboradores, investiu num programa de mentoring que se revelou um exemplo inspirador. Este programa começou com 18.800 participantes no seu primeiro ano e subiu para quase 160.000 em 2022. Os fatores para o sucesso deste programa de mentoring residem na estratégia de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) da empresa. Esta estratégia inclui grupos de afinidade, que permitem aos participantes envolverem-se em sessões de mentoria em grupo. O objetivo deste programa é focar na orientação e apoio contínuo e como estes podem abrir portas, oferecer apoio para enfrentar desafios e potenciar o crescimento profissional.

A Chick-fil-A, reconhecida como uma das maiores redes de fast food americanas, criou o Programa de Desenvolvimento de Liderança Chick-fil-A. Durante um período que pode variar entre os 24 e os 36 meses, este programa ajuda a acelerar o crescimento de líderes talentosos e motivados por meio de experiências de negócios dinâmicas. Os participantes têm a possibilidade de desenvolver as suas competências e habilidades, onde se inclui para além da instrução em sala de aula e on-line, a experiência on-the-job training.

Visando apoiar o desenvolvimento de cada categoria profissional, a empresa, através de um vasto programa de benefícios, está disposta a ajudar em todas as fases da carreira e da vida dos colaboradores. Fundos dedicados ao desenvolvimento profissional do colaborador, planos de crescimento profissional que correspondam aos interesses e objetivos individuais, investimento na formação superior de funcionários que ambicionam melhorar o seu desempenho, possibilidade de integração em projetos de curto prazo como oportunidade de desenvolvimento, são alguns exemplos de oportunidades que a Chick-fil-A proporciona aos seus colaboradores contribuindo para o seu desenvolvimento e realização pessoal e profissional.

Propósito e cultura organizacional

A forma como as organizações são vistas pelos seus colaboradores e futuros colaboradores, modificou-se ao longo dos últimos anos. Nos dias de hoje, onde o mercado de trabalho é extremamente competitivo, diversificado e cheio de propostas tentadoras, os líderes das organizações têm a necessidade de se preparar para as mudanças e atrair atenções de modo que não haja dúvidas dos benefícios de trabalhar nas suas organizações.

O investimento em ferramentas de análise, permite reconhecer padrões. É necessário saber os motivos pelos quais as pessoas saem das organizações, o que as faz tomar essas decisões, o que as estimula e apaixona. Questões como a retenção e o engagement são dois principais focos de atuação dos líderes.

Seguem-se alguns exemplos destas ferramentas de análise que são essenciais para as organizações poderem avaliar os seus níveis de engagement e retenção de forma a tomar decisões baseadas em evidências.

1. Inquéritos de Engagement dos Colaboradores: são ferramentas valiosas para compreender o nível de satisfação, compromisso e motivação dos colaboradores. Estes inquéritos geralmente incluem questões sobre cultura organizacional, liderança, oportunidades de crescimento, comunicação interna, entre outros aspetos relevantes para o envolvimento dos colaboradores.

2. Entrevistas de saída: útil para compreender as razões pelas quais os colaboradores estão a deixar a empresa. Analisar os padrões e as tendências nas respostas pode fornecer insights importantes sobre áreas de melhoria na retenção de talentos.

3. Análise de KPI: taxas de rotatividade, tempo médio de permanência na empresa e feedbacks de desempenho podem ajudar na identificação de tendências e áreas problemáticas que precisam de atenção.

4. Feedback contínuo dos colaboradores: implementar sistemas de feedback contínuo, como plataformas de comunicação interna e reuniões regulares de feedback, pode ajudar a manter os colaboradores envolvidos e identificar rapidamente quaisquer problemas ou preocupações que possam surgir.

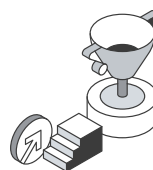
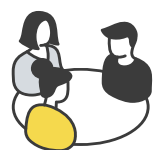
5. Avaliação do clima organizacional: pode ajudar a identificar pontos fortes e áreas de melhoria na cultura e no ambiente de trabalho, contribuindo para o aumento do envolvimento e da retenção dos colaboradores.

A pesquisa da Gallup em 2014, destaca questões como o facto de que mais de 70% dos Millennials esperam que os seus empregadores se concentrem em temas sociais; 70% querem ser criativos no trabalho; e mais de dois terços acreditam que é importante existir oportunidades de desenvolvimento para que possam permanecer naquelas organizações.

Motivos como a globalização, o acesso fácil e livre a informação variada e a necessidade constante de evoluir e adquirir novos conhecimentos como superação profissional e pessoal destas novas gerações, levam as organizações a procurar soluções de análise que relacionem diversos fatores para que consigam atrair e reter os melhores profissionais e os façam sentir essenciais e entusiasmados. A pesquisa anteriormente abordada mostra também que apenas 13% dos funcionários estão “altamente envolvidos” e que 26% “não estão envolvidos na organização”. Na indústria de alta tecnologia, dois terços dos colaboradores acreditam que poderiam encontrar um emprego melhor em menos de 60 dias, se tivessem tempo para procurar. Mas o que faz efetivamente um colaborador criar uma relação com uma organização?

Após 2 anos de pesquisa com diversos clientes, a Deloitte desenvolveu um modelo que destaca cinco elementos-chave para criar uma organização irresistível para os colaboradores: trabalhar com propósito, gestão de apoio, ambiente de trabalho positivo, oportunidades de crescimento e confiança na liderança. Deste estudo foi excluída a remuneração, uma vez que, a maioria dos estudos mostra que a remuneração é um fator importante na satisfação dos profissionais e se a compensação salarial não for alta o suficiente, as pessoas saem da empresa, mas o aumento da compensação não aumenta diretamente o engagement, na maioria das vezes.

Modelo dos 5 elementos-chave para uma liderança irresistível



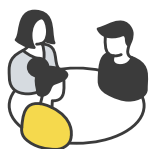
Trabalho com significado	Gestão de apoio	Ambiente de trabalho positivo	Oportunidades de crescimento	Confiança na liderança
Autonomia	Metas claras e transparentes	Ambiente saudável	Formação em contexto de trabalho	Missão e propósito
Seleção adequada	Coaching	Espaço de trabalho humanístico	Mobilidade de talentos	Investimento contínuo no capital humano
Equipas pequenas e dotadas de competência	Investimento no desenvolvimento de gestores	Cultura de reconhecimento	Aprendizagem orientada	Transparência e honestidade
Tempo de trabalho flexível	Gestão ágil da performance	Justiça, inclusão e diversidade	Forte cultura de aprendizagem	Inspiração

Fonte: Adotado de Deloitte, Employee Engagement Strategies: Simply Irresistible Model (2017)



1. Trabalhar com um propósito

As organizações devem comunicar claramente o propósito do trabalho para inspirar e envolver os colaboradores. Trabalhar com propósito é essencial para o bem-estar, e quando se sentem ligados a um propósito maior, estão mais motivados e comprometidos. Isso leva a uma maior satisfação no trabalho e melhor desempenho.



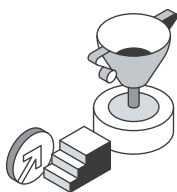
2. Gestão de apoio

“Supportive management” é uma abordagem na gestão de uma organização em que os líderes e gestores fornecem suporte, encorajamento e recursos necessários para ajudar os colaboradores a alcançarem os seus objetivos individuais e os objetivos da empresa como um todo. Esta abordagem valoriza o desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho positivo e colaborativo. Os gestores praticam a escuta ativa, oferecem orientação e feedback construtivo, e demonstram empatia e apoio nas necessidades pessoais e profissionais dos colaboradores. O objetivo é criar uma cultura onde os colaboradores se sintam valorizados, motivados e capacitados para contribuir efetivamente para o sucesso da organização.



3. Ambiente de trabalho positivo

Num ambiente de trabalho positivo os colaboradores são valorizados pelo que são, além do que fazem. Este ambiente encoraja a diversidade de pensamento e de experiências, promovendo a criatividade e a inovação. Os líderes não só reconhecem as necessidades individuais dos colaboradores, como também os apoiam para atingirem todo o seu potencial. Todos são valorizados e respeitados, independentemente da sua origem ou características pessoais. Esta cultura impulsiona o sucesso da organização e o bem-estar de todos os seus membros.



4. Oportunidades de crescimento

Como já vimos anteriormente, é essencial investir em formação e desenvolvimento no local de trabalho, pois permite adquirir competências, melhorar o desempenho e progredir na carreira. As oportunidades de crescimento são importantes, assim como a mobilidade de talentos, empresas com uma cultura de aprendizagem têm melhores taxas de retenção e são mais competitivas.



5. Confiança na liderança

A confiança na liderança é fulcral para o sucesso das organizações, ao definir claramente o propósito e os valores, investir nas pessoas e promover a transparência, os líderes criam um ambiente onde os colaboradores se sentem seguros, inspirados e valorizados. Isso fortalece as relações de confiança e impulsiona o desempenho organizacional.

Segundo Barrow e Mosley (2006), **“The Process of Committed Employees”** refere-se ao processo pelo qual os colaboradores se tornam comprometidos e dedicados à sua organização. Este processo pode ser influenciado por uma variedade de fatores, incluindo **a cultura da empresa, liderança eficaz, oportunidades de desenvolvimento profissional, reconhecimento pelo trabalho realizado** e um **ambiente de trabalho positivo**. Colaboradores comprometidos tendem a demonstrar maior produtividade, satisfação no trabalho e lealdade à empresa. Além disso, eles estão mais propensos a contribuir ativamente para os objetivos e sucesso da organização. O processo de envolver os colaboradores e promover o comprometimento pode ser contínuo e requer esforços consistentes por parte da liderança e gestão de recursos humanos.

A **“Total Work Experience”** (Experiência Total de Trabalho) refere-se à soma total de todas as interações e experiências que um colaborador tem ao trabalhar para uma determinada organização, inclui não apenas as tarefas específicas do trabalho e responsabilidades do cargo, mas também o ambiente de trabalho, a cultura organizacional, as relações interpessoais, os benefícios oferecidos, as oportunidades de desenvolvimento profissional, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e o apoio e reconhecimento recebidos da liderança e colegas. Esta ampla abordagem reconhece que a experiência no trabalho vai além das atividades diárias e inclui todos os aspectos que impactam a vida e a satisfação do colaborador dentro da organização. A Total Work Experience visa criar um ambiente positivo e gratificante para os colaboradores, promovendo o seu envolvimento, produtividade e bem-estar geral.



Fonte: Adotado de Katoen e Macioschek de (2007)



Ambientes de trabalho saudáveis e GRH verde

Podemos referir que se alguns indivíduos nascem com um chamamento que os leva a exercer determinada função, outros vão descobrindo as suas vocações ao longo da vida. Contudo, trabalhar é crucial para o bem-estar, dignidade, evolução e desenvolvimento de um ser humano. Mas em que se traduz um ambiente de trabalho saudável? Como se cria?

Um ambiente de trabalho saudável pode ser caracterizado por um interesse adicional por parte das organizações em proporcionar empregos bem concebidos e com significado, um ambiente sócio organizacional de apoio e oportunidades acessíveis e equitativas, que melhorem os planos de construção de carreira e a vida profissional dos colaboradores (Vandenberg et al., 2002).

Com as mudanças constantes do ambiente de trabalho moderno, caracterizadas pelo trabalho mais tecnológico, estimulante e exaustivo, as práticas de gestão de RH têm vindo a adquirir novas formas para se adaptarem aos novos empregos menos convencionais.

“À medida que o mundo empresarial se globaliza, os negócios estão a passar por uma mudança de uma estrutura financeira convencional para uma economia moderna baseada na sustentabilidade de negócio. Hoje, a Gestão Verde de Recursos Humanos (GHRM) tornou-se uma estratégia fundamental para as organizações importantes onde os Departamentos de Recursos Humanos desempenham um papel ativo ao tornar-se verde no escritório” (Ahmad, 2015).

“Devido às consequências prejudiciais da poluição industrial e dos resíduos, incluindo produtos químicos tóxicos, governos e ONG em todo o mundo promoveram regulamentações e políticas com o efeito de abrandar e, até certo ponto, reverter a destruição de recursos naturais e o seu efeito negativo sobre a humanidade e a sociedade como um todo”. (Christmann & Taylor, 2002; Shrivastava & Berger, 2010)

Nas últimas décadas têm surgido na literatura designações como “marketing verde” ou “gestão verde” que, dada a situação ambiental atual, as organizações têm adotado e focado as suas ações numa tentativa de reduzir o seu impacto ambiental e a pegada de carbono. E porque tem a gestão de Recursos Humanos um papel tão fundamental dentro das organizações na procura desta GHR verde? Se este departamento é tão conhecido pela otimização de recursos, estando envolvida no meio ambiente e cultura da organização, é também este o responsável pela criação de medidas que incentivem o uso de recursos e práticas sustentáveis, envolvendo os colaboradores numa nova cultura e encorajando-os a mudar os seus hábitos dentro e fora da organização, criando um compromisso. A GRH Verde não inclui apenas questões meramente ambientais, mas também é focada numa visão mais ampla de bem-estar quer da organização quer dos seus colaboradores. Esta noção e preocupação ambiental, também é bem vista pelos stakeholders que cada vez mais estão atentos e alerta em relação a questões desta grandeza.

“As iniciativas verdes no âmbito da Gestão de recursos humanos fazem parte de programas mais amplos de responsabilidade social corporativa. O RH Verde consiste essencialmente em dois elementos principais, nomeadamente práticas de RH amigas do ambiente e a preservação do capital de conhecimento” (Mandip, 2012).

Ahmad (2015), apresenta-nos algumas características de como deve a GRH Verde ser inserida e algumas atividades a adotar no local de trabalho para enfatizar esta transição:

- 1. Recrutamento verde:** é fundamental para as organizações atrair e reter pessoas com talento. Assim, um recrutamento verde pode passar pela contratação de indivíduos com noções e comportamentos que se identifiquem com os sistemas de gestão ambiental da organização, tornando a proteção do meio ambiente um dos elementos centrais da organização. O próprio processo de recrutamento pode, por exemplo, ser realizado de modo digital, reduzindo a utilização do papel.
- 2. Gestão de desempenho verde:** a gestão de desempenho é um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento de indivíduos e equipas para incentivá-los a melhorar as suas competências, para que se ajustem aos objetivos da organização. A GD verde, consiste na inclusão de políticas ambientais e no desenvolvimento da responsabilidade ambiental.
- 3. Formação e desenvolvimento verdes:** além das formações concentradas no desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências dos colaboradores de forma que enriqueçam os seus conhecimentos para o desempenho das suas funções, deverá também existir formação verde, que se foque em temas como o ambiente e as práticas sustentáveis que se traduzam em consciência ambiental e que incentivem os colaboradores a não ficarem indiferentes a este tema.
- 4. Compensação verde:** “afirmamos também que incentivos e recompensas podem influenciar ao máximo a atenção dos funcionários no trabalho e motivá-los a exercer o máximo esforço de sua parte para atingir os objetivos organizacionais. (...) De acordo com uma abordagem estratégica de recompensa e Gestão, as organizações modernas estão a desenvolver sistemas de recompensa para encorajar iniciativas ecológicas levadas a cabo pelos seus funcionários”(Ahmad, 2015).
- 5. Relações verdes com os colaboradores:** relações verdes são aquelas onde há a preocupação em criar e estabelecer um ambiente amigável entre empregador e colaboradores. Relações positivas e saudáveis elevam a produtividade e engagement dos colaboradores reduzindo problemas ligados à segurança física e psicológica dos trabalhadores, aumentando o seu bem-estar e contribuindo para o aumento dos níveis de sucesso e atingimento de metas da organização.

“O âmbito das relações com os empregados deve ser alargado através do início de um esquema de sugestões dentro da organização, em que cada funcionário, do nível mais alto ao mais baixo, tenha a oportunidade de contribuir para o esquema” (Ahmad, 2015).

Iniciativas que também podem ser adotadas pela cultura de uma organização verde são, por exemplo: construções verdes, com edifícios projetados de uma forma eficiente quer na sua estrutura quer energeticamente, diminuição da utilização de papel onde este possa ser reduzido ou eliminado, conservando recursos naturais, e reduzindo o desperdício de água, programas de reciclagem e eliminação de resíduos, entre outras medidas mais sustentáveis.

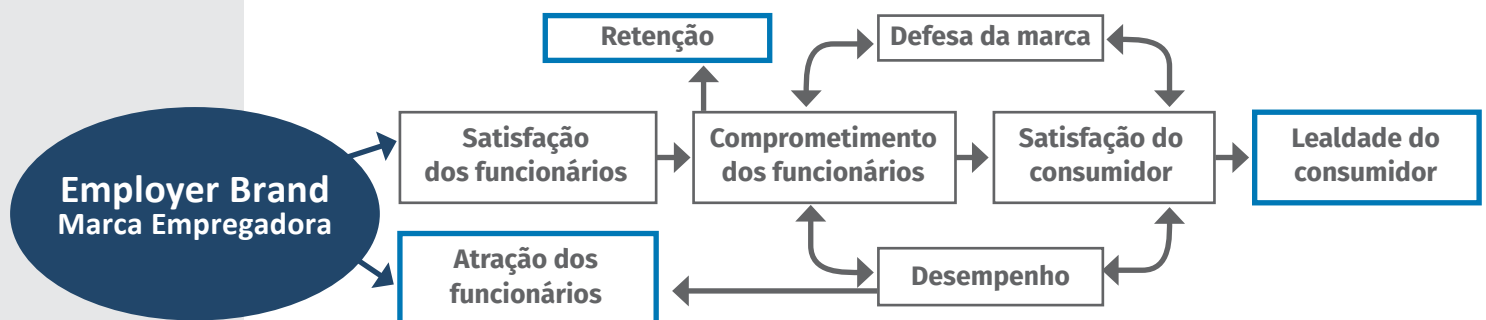
Employer branding

O employer branding surge como uma estratégia para alavancar a empresa, transformando-a num melhor local para trabalhar e promovendo isso junto dos profissionais de que a organização precisa para atingir os seus objetivos (Mosley, 2017).

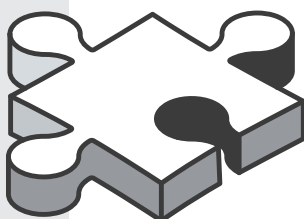
O termo refere-se à gestão da imagem de uma empresa enquanto empregadora, é a forma como uma organização é percebida pelo mercado de trabalho, pelos seus colaboradores atuais e potenciais, investir na construção de uma marca empregadora forte é crucial para atrair os melhores talentos e manter uma força de trabalho comprometida e motivada.

O **employer branding** é um campo em crescimento na gestão de Recursos Humanos. O conceito tem sido abordado de várias maneiras, sendo que originalmente o termo “Employer Brand” foi definido como **“o conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e associados à empresa empregadora” (Pereira, 2019, p.187).** No que diz respeito a cada um destes benefícios, os funcionais referem-se a atividades úteis e/ou de desenvolvimento, os económicos representam as compensações monetárias ou materiais e, por último, as psicológicas refletem os sentimentos experimentados pelos colaboradores, como o propósito, a orientação e o sentido de pertença (Amber & Barrow, 1996).

Modelo do Employer Branding



Fonte: Adotado de Katoen e Macioschek de (2007)



Para os jovens talentos, o employer branding de uma empresa desempenha um papel crucial na decisão de aceitar ou recusar uma oferta de emprego, a geração mais nova procura empresas que não só ofereçam oportunidades de crescimento profissional, mas também **valores alinhados com os seus próprios**. Uma marca empregadora positiva transmite confiança, credibilidade e atratividade, elementos essenciais para conquistar a preferência dos jovens profissionais.

O Employer Value Proposition (EVP) desempenha um papel crucial na estratégia de employer branding, especialmente quando se trata da atração e retenção dos jovens talentos, este conjunto único de benefícios tangíveis e intangíveis oferecidos pela organização não só define o que a empresa tem a oferecer aos seus colaboradores, mas também comunica o seu valor como empregador no mercado. O EVP é a promessa da empresa aos seus colaboradores, mostrando-lhes o que podem esperar ao fazer parte da organização.

No relatório “Employer Branding Now: A definitive guide to the state of global employer brand management in 2018”, os elementos-chave mais comuns na Proposta de Valor para os Empregados (EVP) incluem: inspirar propósito, inovação, desenvolvimento e formação profissional, compromisso com a diversidade e inclusão, ser uma boa referência para a carreira, trabalho orientado para a equipa, produtos e serviços atrativos, ambiente de trabalho agradável, respeito pelas pessoas e trabalho desafiante. A maioria das empresas entrevistadas indicou que uma boa definição do EVP é essencial para o sucesso das organizações no desenvolvimento da estratégia de Employer Branding (Universum, 2018).

O processo do Employer Branding pode ser descrito em 3 etapas (Bahaus, & Tikco, 2004)

- i. Desenvolvimento de uma proposta do empregador (EVP) que destaque os benefícios oferecidos aos profissionais da organização.
- ii. Desenvolver estratégias de marketing externo para atrair candidatos e realçar a marca corporativa, divulgando a proposta de valor a potenciais colaboradores, empresas de recrutamento e profissionais.
- iii. Investir no marketing interno de forma a envolver e desenvolver os colaboradores, criando uma equipa comprometida com os objectivos e valores da empresa.

Por outro lado, o processo do Employer Branding pode ser descrito em quatro etapas (Delaney, 2017)

- i. Investigar o atual estado do negócio e recolher informações junto dos colaboradores
- ii. Desenvolver o EVP para potenciais e atuais colaboradores
- iii. Criar e implementar a estratégia de Employer Brand
- iv. Definir ações para comunicar a Employer Brand



As etapas podem variar dependendo do modelo escolhido, dos objetivos da organização, da estratégia e das ações definidas para atrair e reter os colaboradores desejados.

Resumidamente, este processo envolve o desenvolvimento de uma Proposta de Valor para os Empregados (EVP) e, em seguida, a promoção interna e externa dessa proposta através de marketing. Este processo tem dois objetivos principais: permitir que a empresa se destaque no mercado de trabalho como empregador e, através da marca, manter os colaboradores comprometidos com a organização (Backhaus, 2016).

Investigações indicam que há uma correlação positiva significativa entre ter uma estratégia de Employer Branding bem desenvolvida e a produtividade da organização. Empresas com uma estratégia totalmente desenvolvida tendem a apresentar resultados superiores em comparação com aquelas que têm uma estratégia parcialmente desenvolvida ou não têm estratégia alguma. Além disso, essas empresas geralmente oferecem um ambiente de trabalho mais positivo, contam com colaboradores mais leais e motivados, proporcionam produtos e serviços de maior qualidade, demonstram compromisso e têm uma menor taxa de saída para empresas concorrentes (Aldousari, Robertson, Yajid, & Ahmed, 2017).

Na opinião de Miguel Luís, “MaRHketing” e Employer Branding Manager na The Key Talent, expressa à RHmagazine em 2023, a importância do Employer Branding na atração de jovens talentos é crucial e estratégica para o sucesso das empresas. No contexto português, onde se verifica um aumento significativo das empresas a apostar na área de employer branding, com um acréscimo de 3,2% dos profissionais a incluir esta designação nos seus perfis de LinkedIn, o cenário macroeconómico aponta para desafios adicionais, com uma recessão moderada em perspetiva. Este contexto levanta a questão crucial sobre se o employer branding será considerado uma commodity ou uma atividade estratégica para o sucesso empresarial.

Apesar das incertezas económicas, a atração e retenção de talentos permanecem como os principais desafios para as empresas, especialmente num contexto de baixa taxa de desemprego. O autor do artigo salienta que é essencial que as lideranças compreendam o impacto direto positivo de uma estratégia de employer branding sobre os custos empresariais, destacando métricas como o cost per hire, time per hire e quality of hire.

De acordo com as boas práticas internacionais, uma estratégia de employer branding eficaz começa com uma auditoria à marca empregadora e um estudo do ambiente competitivo. No entanto, é possível observar que muitas empresas em Portugal tendem a focar-se apenas em dados internos, como estudos de clima, o que pode limitar o sucesso na atração de talento. A procura de visibilidade junto do talento jovem em Portugal deve ir além das feiras de emprego universitárias, destacando a importância de uma presença interativa nos canais onde o talento se encontra, tanto física quanto digitalmente, por exemplo, uma breve análise dos principais portais de avaliações, como o Glassdoor ou o Teamlyzer, revela que a maioria das empresas nacionais não administra ativamente os seus perfis e não responde às avaliações dos colaboradores.

É necessário perceber que posicionar a marca empregadora já não é opcional, mas sim uma necessidade imperativa para atrair e reter o talento adequado às necessidades da organização, especialmente num contexto económico desafiador como o atual.

Dica: Usar os KPI para monitorizar o sucesso das iniciativas de recrutamento

Os Key Performance Indicators (KPIs), ou Indicadores-Chave de Desempenho, são ferramentas essenciais para monitorizar o sucesso das iniciativas de recrutamento.

Aqui estão algumas sugestões de como utilizá-los eficazmente:

1. Tempo médio de contratação:

Mede o tempo que leva desde a abertura de uma vaga até a contratação efetiva de um candidato. Um tempo de contratação mais curto pode indicar eficiência no processo de recrutamento.

2. Taxa de conversão de candidatos:

Mede a percentagem de candidatos que avançam para a próxima etapa do processo de recrutamento. Uma alta taxa de conversão indica que a empresa está a atrair candidatos qualificados.

3. Fontes de contratação:

Acompanhar de onde os candidatos estão a vir pode ajudar a direcionar melhor os esforços de recrutamento. Por exemplo, se a maioria dos candidatos qualificados vier de um determinado site de empregos, pode valer a pena investir mais nesse canal.

4. Qualidade das contratações:

Mede o desempenho e a adequação dos candidatos contratados. Pode incluir indicadores como taxa de retenção, desempenho no trabalho e feedback dos gestores.

5. Custo por contratação:

Calcula o custo médio de recrutar um novo colaborador. Isso inclui despesas com publicidade de vagas, taxas de agências de recrutamento, salários de recrutadores, entre outros. Monitorizar este KPI pode ajudar a identificar oportunidades para reduzir custos ou melhorar a eficiência do processo de recrutamento.

6. Satisfação do candidato:

Recolher feedback dos candidatos sobre a sua experiência durante o processo de recrutamento pode ajudar a identificar áreas de melhoria. A satisfação do candidato pode afetar a reputação da empresa e sua capacidade de atrair talentos no futuro.

Ao acompanhar estes KPI de forma regular, analisar e comparar os dados obtidos, as empresas podem identificar áreas de sucesso e oportunidades de melhoria nas iniciativas de recrutamento e permite ajustar estratégias conforme necessário para atrair e reter os melhores talentos.

Conclusão

Os jovens profissionais estão cada vez mais autônomos e especializados, traduzindo-se isto em paixão e compromisso com as tarefas que realizam, como tal, o processo de recrutamento não é apenas uma questão de preencher vagas, mas sim de cultivar o futuro das organizações. São estes colaboradores que alimentam e impulsionam a cultura organizacional e o seu desenvolvimento garante às empresas a sua própria longevidade e competitividade e ainda para o crescimento e inovação contínua do mercado de trabalho.

Na atualidade, já não é suficiente apenas atrair talento, é necessário escutar, compreender, criar medidas que satisfaçam as suas necessidades, garantindo a sua permanência nas organizações de forma feliz, estimulante e desafiadora.

A qualidade e o investimento no recrutamento e retenção são decisivos, o que torna o departamento de Recursos Humanos indispensável neste processo, sendo importante recordar novamente o conceito RH Agile, uma abordagem inovadora no campo da gestão de Recursos Humanos que visa adaptar os processos tradicionais dos RH aos princípios da agilidade. Por todo o mundo, as empresas estão a reformular a forma de trabalhar em resposta às mudanças e desafios, o conceito de Agilidade está a surgir como um novo modelo de trabalho, com foco principal no cliente, na capacidade de resposta, na resiliência, na habilidade para redefinir prioridades e numa experiência de utilizador mais enriquecedora.

Este guia oferece uma visão abrangente e atualizada sobre as práticas e abordagens mais eficazes para atrair e reter jovens talentos. Trazendo alguns exemplos de sucesso no que toca à retenção e valorização de recursos, serve também como um meio valioso para empresas que procuram navegar com sucesso no complexo mundo do recrutamento de jovens talentos e forjar um futuro brilhante para as suas equipas e organizações como um todo.



Entrevista

Rute Ablum

Chief Management Officer



Solicitámos à PHC Software uma breve entrevista de forma a destacar aquelas que são as medidas voltadas para a atração e retenção dos seus talentos.

Como é que a PHC, como empresa de software, atrai e retém jovens talentos no mercado de tecnologia?

Um dos grandes ativos da PHC é o facto da sua cultura ser trabalhada de forma profissional. Damos muita importância a isto, pois trabalhamos a nossa cultura, os nossos valores não só como frases que se colocam numa parede, mas como comportamentos que são esperados por toda a gente. Isso cria expectativa sobre o que é que nós esperamos do outro, o que é que o outro espera de nós, o que é que isso provoca. Isso traz-nos um grande alinhamento de cultura, é uma cultura muito forte. A nossa cultura assenta acima de tudo em três grandes pilares: o pilar *Adapt and Grow*, que tem que ver com a nossa capacidade de adaptação e de crescimento; outra questão que é o valor do *Cool but Pro* que no fundo é ter uma atitude altamente descontraída e profissional; E depois, *Make an Impact* que é um valor que procuramos com propósito para conseguir a excelência em tudo o que fazemos. Estes três valores e o impacto em tudo o que fazemos, constituem uma proposta atrativa não só para os mais jovens, mas para todas as outras faixas etárias.

A PHC posiciona-se como uma empresa em que as pessoas sentem que têm as condições para crescer, para dar o seu melhor, aproveitar o seu potencial e ver impacto naquilo que fazem. Esta abordagem revela-se extremamente atrativa para os jovens e também para outras gerações, fazendo com que as pessoas se revejam na empresa e queiram cá ficar.

Além do salário competitivo, que incentivos a PHC oferece para atrair os melhores talentos da área de tecnologia?

Na PHC, olhamos para o talento muito mais do que olhamos para o salário da pessoa. Obviamente que a pessoa tem de ter um salário competitivo, essa é a base. Mas temos um local de trabalho onde as pessoas se sentem bem e onde podem expressar todo o seu valor. Além disso, oferecemos, obviamente, um conjunto de benefícios extremamente importantes que é um espaço distinto onde se trabalha com pessoas incríveis, com uma dinâmica muito bem pensada para tirar o melhor das pessoas. Promovemos o bem-estar das pessoas como uma sexta-feira livre por mês. Isto traduz-se em mais 35 dias que os nossos colaboradores têm disponíveis para a sua vida pessoal indo além dos normais 22 dias de férias, e do dia de aniversário que oferecemos.

Oferecemos a possibilidade de períodos de trabalho híbrido, com as pessoas a poderem ficar em trabalho remoto duas vezes por ano, por um período de um mês. Este modelo de trabalho permite que o nosso colaborador possa trabalhar num outro local, que não a sua casa, ou mesmo voltar para o seu país. Inclusive, já tivemos alguns colaboradores que eram originários de outros países e foram passar um mês perto da sua família, mas não deixaram de trabalhar. Temos também benefícios flexíveis como o cartão de benefícios, onde as pessoas recebem, para além do subsídio de refeição, um valor que lhes dá a possibilidade de escolher que benefícios preferem. Há pessoas que preferem gastar

esse valor na creche dos filhos, outros, como não têm filhos, preferem utilizá-los na compra de tecnologia - temos essa possibilidade de escolha. Também temos, por exemplo, acesso a consultas de apoio gratuitas de psicologia, de apoio financeiro, de apoio jurídico, coisas que permitem às pessoas gerir melhor a sua vida para além do trabalho. Toda a gente tem seguro de saúde, temos oferta do dia de aniversário entre outras coisas.

Em suma, temos benefícios com significado e que trazem conforto e bem-estar a quem trabalha nesta empresa. As pessoas ficam mais felizes e consequentemente motivadas. Logo, também produzem mais e também mostram maior orgulho naquilo que fazem. Isto é uma sequência natural, mas acima de tudo a base é a grande cultura que promovemos e coloca as pessoas à frente do trabalho.

Como incentivam a criatividade e a autonomia entre os jovens talentos na vossa equipa de tecnologia?

Podemos dividir esses incentivos em duas grandes partes. A primeira parte é ter um governance preparado para isso, que tem metodologias ágeis, tempos próprios para o trabalho e que permite que as pessoas se organizem da melhor forma, e as equipas trabalhem de uma forma mais harmoniosa. Mas, depois, o segundo elemento, que é, se calhar, aquele mais importante: a liderança. Nós apostamos muito na liderança. A liderança de topo, de forma a comunicar de forma transparente, como dizemos “be kind and care”. No fundo, é ser bom e verdadeiramente preocupado. É uma liderança que compreende as pessoas e que evita a microgestão. E treinamos os líderes para seguirem também estas ideias e colocarem-nas em prática, porque nós sabemos que a liderança tem um impacto incrível na felicidade das pessoas. É muito difícil um líder fazer alguém feliz, mas o líder pode fazer uma pessoa altamente infeliz.

Então, uma das condições fundamentais para que incentivamos a criatividade e autonomia das pessoas é ter líderes que não tornem as pessoas infelizes, porque líderes que não conseguem criar um ambiente de autonomia e de segurança psicológica tendem a limitar a criatividade, a inovação e a motivação das pessoas. Então, treinamos as lideranças para fazer exatamente o oposto: serem líderes que criem segurança psicológica nas pessoas.

Qual é o papel da flexibilidade e do equilíbrio entre vida pessoal e profissional na estratégia de recrutamento e retenção da PHC?

Hoje, mais do que nunca, as pessoas querem aprender. Atualmente, é um desafio conciliar a produtividade com a motivação das pessoas se pensarmos o trabalho apenas

das 9 às 18, com horário rígido e controlado como um sistema fabril que foi pensado há mais de um século atrás. O que nós fazemos é pensar que, mais do que o *work-life balance*, é *work-live blend* porque passamos tanto tempo a trabalhar. O trabalho não é uma parte separada da nossa vida; ela faz parte da nossa vida, e nós temos de equilibrar e integrar da melhor forma com o nosso dia a dia e com aquilo que é a nossa vida. Isto, obviamente, impõe respeito pelas questões pessoais das pessoas, claro, mas o essencial é dar flexibilidade no horário de trabalho. É entender essa pessoa que pode precisar de coisas tão simples como tratar das unhas ou ir ao ginásio a meio do dia. Se não tiver uma reunião, pode fazer, desde que o trabalho seja feito e se cumpra os objetivos.

Por isso, quando falamos em flexibilidade e em equilíbrio, o mais importante é perceber se estamos a trabalhar bem ou se estamos a trabalhar muito. Isso é, se a pessoa trabalha mais uma hora num dia, pode chegar no outro dia uma hora mais tarde e ter tempo para a sua vida pessoal. Nesse sentido, temos também as *Happy Friday* - sextas-feiras livres, uma por mês, para a pessoa ter tempo para si. A pessoa, a meio do dia, se quiser fazer uma pausa e tratar de um assunto, pode-o fazer desde que isso não comprometa aquilo que são as suas reuniões no âmbito da empresa.

No fundo, quando nós falamos de *work-live blend*, estamos a falar da integração entre o trabalho e a vida pessoal. Isto quer dizer que estamos a dar flexibilidade às pessoas para conseguirem equilibrar a sua vida pessoal e, ao mesmo tempo, darem o seu melhor e entregarem o melhor resultado possível a nível de trabalho. Para isso, é preciso ter uma cultura de empresa que seja pensada dessa forma e com lideranças que a pensem e consigam implementá-la dessa forma.

Como é que a PHC enfrenta os desafios únicos de recrutar e reter jovens talentos no setor altamente competitivo como o da tecnologia?

A PHC tem uma cultura muito forte e aposta numa estratégia de transparência. Nós gostamos de mostrar como é realmente trabalhar na PHC, porque somos uma empresa muito diferenciadora nesse sentido, e toda a nossa estratégia de comunicação de atratividade da marca, o chamado *employer branding*, é feita nesse sentido: mostrar como é, para que os candidatos possam perceber a realidade da PHC. Nós não queremos prometer uma coisa e depois entregar outra experiência. Nós queremos realmente que as pessoas percebam: é assim que se trabalha na PHC. Isso é uma estratégia que temos há muito tempo, desde há muito tempo para cá, que tem resultado, e temos trabalhado utilizando os nossos canais de Instagram, ter uma estratégia de recrutamento com boas práticas que até já nos

permitiram ganhar diversos prémios que, no fundo, acabam por credibilizar essas próprias boas práticas.

Temos um blog em que muitas vezes contamos histórias da PHC, testemunhos de como é que trabalhamos, para que as pessoas, muitas vezes mesmo antes de uma entrevista, possam perceber a nossa cultura e identificar-se com ela. Queremos mostrar a nossa estratégia de valor da forma mais transparente possível, para que os candidatos se identifiquem com a nossa cultura. Quando pensamos nos desafios de recrutar nesta área para nós, é chegar ao talento com uma proposta de valor para esse talento que é pensado de raiz como cultura de empresa mostrando o que realmente o podem encontrar aqui. Obviamente que nós somos muito seletivos no recrutamento; não gostamos de recrutar só por recrutar. Queremos recrutar as pessoas certas e queremos que as pessoas certas queiram cá trabalhar, e por isso trabalhamos muito a nossa empresa.

Nós temos dois tipos de carreira na PHC: uma técnica e uma carreira de liderança, em que as pessoas muitas vezes passam ou seguem, aprofundam os conhecimentos para serem técnicos seniores muito especializados, e que progridem nessa carreira, ou muitas vezes transitam para uma carreira de liderança e tornam-se líderes dos esquadrões de desenvolvimento, de testes de software, de marketing, de recursos humanos, de diferentes áreas, e que progridem nesta área. E temos pessoas que estão há mais de 10 anos na empresa e que hoje assumem funções de liderança, inclusive na administração.

E quais são as oportunidades de crescimento e progressão na carreira que garantem aos jovens talentos em tecnologia?

A PHC é frequentemente referida como uma empresa incrível para iniciar uma carreira, pois temos profissionais de topo que ensinam muito às pessoas e lhes dão bases de como fazer software e de como estar num ambiente de uma empresa muito bem gerida e de alto desempenho contínuo. Isso, por si só, é uma aprendizagem numa fase inicial de carreira. Mas também temos exemplos, depois, na PHC, de progressão, quer vertical quer horizontal. Há pessoas que começaram na PHC, por exemplo, como testadores de software e que hoje assumem cargos de direção. Outras pessoas que passaram para uma área de formação e estão em posições de desenvolvimento. Ou seja, nós promovemos também, muitas vezes, a mobilidade interna entre funções, o que é uma coisa importante. As pessoas querem experimentar outras coisas, e isso é uma coisa que a PHC promove. Mas também promovemos muita progressão na carreira do ponto de vista hierárquico das funções.



Bibliografia

“Auchan implementa política salarial baseada no mérito” (2023) in IIRH, RH Magazine
<https://rhmagazine.pt/auchan-implementa-politica-salarial-baseada-no-merito/>

Almagro et al. ***“Agile HR Manifesto Values”***
<https://businessagility.education/blog/agile-hr-manifesto/>

Bersin, J., Molinaro, V., & Agarwal, A. (2015). ***“Employee Engagement Strategies.”*** in Deloitte Review
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html>

BRP (2023), ***“Um País com Futuro: atrair e reter o Talento em Portugal”***
https://www.abrp.pt/xms/files/noticias/site_antigo_wp/Paper-Atracao-e-Retencao-de-Talento-Associacao-BRP.pdf

“Como os programas inovadores de formação e desenvolvimento da Google capacitam os funcionários”
<https://www.zavvy.io/pt/exemplos-de-hr/employee-development-at-google>

- Chick-fil-A. (n.d.). Leadership Development Program. Chick-fil-A.
<https://www.chick-fil-a.com/leadership-development-program>

Deloitte Article (2023) ***“Gen Z and Millennial Survey 2023”***
<https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/about-deloitte/articles/genz-millennial-survey-2023.html>

Dewar, Jen (2023) ***“A Guide to Recruiting Gen Z”*** in LinkedIn
<https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/guide-to-recruiting-gen-z>

“Is your organization simply irresistible?”
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-is-your-organization-simply-irresistible.pdf>

Katoen & Macioschek (2007) ***“Employer Branding and Talent-Relationship-Management –Improving the Organizational Recruitment Approach”.***
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:140446/fulltext01.pdf>

Lawrence R. Murphy, Steven L. Sauter (2004) ***“Work organization interventions: state of knowledge and future directions”***
<https://link.springer.com/article/10.1007/s00038-004-3085-z>

“Leadership Development Program”
<https://www.chick-fil-a.com/leadership-development-program>

Moura, Mafalda (2022) ***“A influência da Perceção de Justiça nas relações entre Satisfação com as Recompensas e Comportamentos dos Colaboradores”*** (Dissertação) in Iscte Business School
https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/26223/1/master_mafalda_silva_moura.pdf

Parmelee, Michele (2023) ***“Making waves: How Gen Zs and millennials are prioritizing—and driving—change in the workplace”*** in Deloitte

<https://www2.deloitte.com/uk/en/insights/topics/talent/recruiting-gen-z-and-millennials.html>

Patrício Isabel (2024) ***“Filial portuguesa da L’Oréal “é das que exporta mais talento”, revela diretora de relações humanas”*** in Eco

<https://eco.sapo.pt/entrevista/filial-portuguesa-da-loreal-e-das-que-exporta-mais-talento-revela-diretora-de-relacoes-humanas/>

Pereira, Isabel (2019) ***“Employer Branding na atração e retenção de talento: uma revisão da literatura”*** (Dissertação) in Universidade Católica Portuguesa

<https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/30453/1/Isabel%20Azevedo%20da%20Costa%20Pereira.pdf>

“Programa Share and Care celebra 10 anos”

<https://www.loreal.com/pt-pt/portugal/news/human-relations/programa-share-and-care-celebra-10-anos/>

Rigoni, Amy (2016) ***“Millennials Want Jobs to Be Development Opportunities”*** in Gallup

<https://www.gallup.com/workplace/236438/millennials-jobs-development-opportunities.aspx>

Silveira, E. (2023) ***“Como a Amazon ampliou seu programa de mentorias em 750%”*** in LinkedIn

<https://www.linkedin.com/pulse/como-amazon-ampliou-seu-programa-de-mentorias-em-750-ementor-br/?originalSubdomain=pt>

Tulgan, Bruce (2023) ***“Stop Recruiting Gen Z Like Millennials”*** in Forbes

<https://www.forbes.com/sites/brucetulgan/2023/03/09/stop-recruiting-gen-z-like-millennials/>

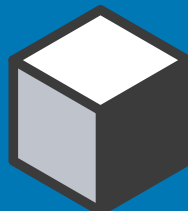
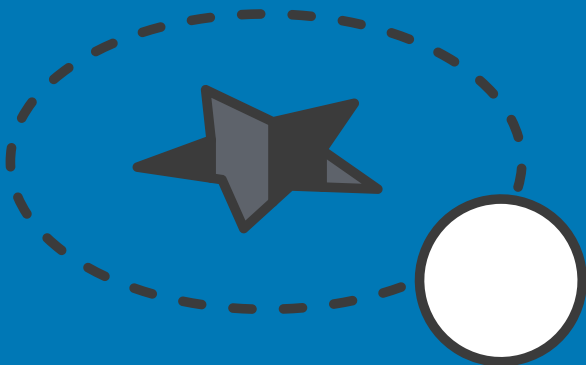
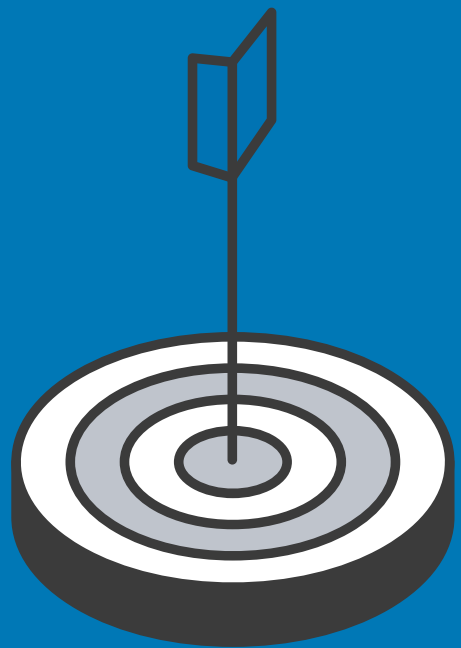
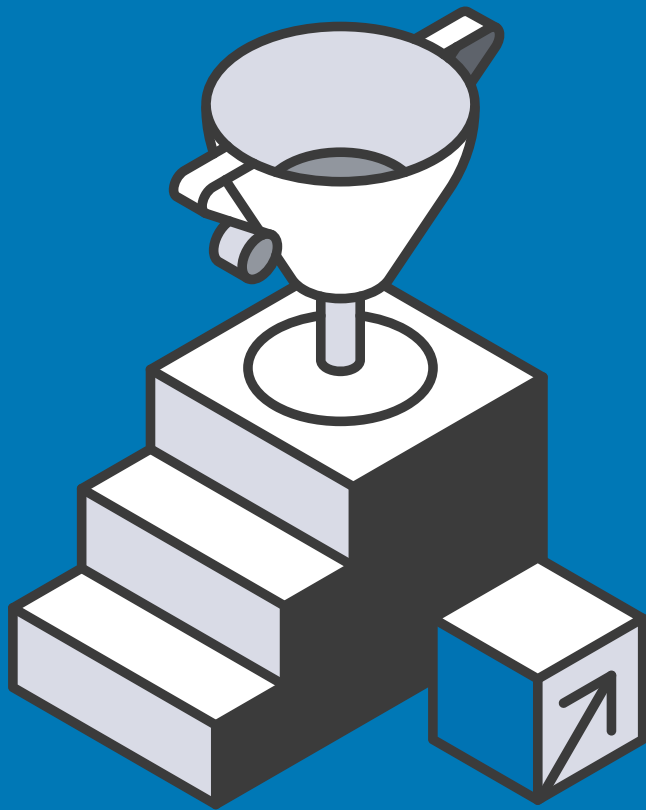
Vandenberg et al. (2002) ***“The healthy work organization model: Expanding the view of individual health and well-being in the workplace”***

https://www.researchgate.net/publication/286946968_The_healthy_work_organization_model_Expanding_the_view_of_individual_health_and_well_being_in_the_workplace

Vandenberg et al. (2002) ***“The healthy work organization model: Expanding the view of individual health and well-being in the workplace”***

https://www.researchgate.net/publication/286946968_The_healthy_work_organization_model_Expanding_the_view_of_individual_health_and_well_being_in_the_workplace

“What is Agile HR?” <https://agilehrcommunity.com/what-is-agile-hr/>





Av. Dom João II 50 8º Andar, 1990-095 Lisboa

Tel: +351 21 115 6700

Email: contato.pt@adecco.com

www.adecco.pt

Líder Global em Soluções de Recursos Humanos

A Adecco é líder global na oferta de soluções de recursos humanos. Defendemos uma visão de futuro inclusiva, onde todos possam prosperar. Comprometemo-nos continuamente a desenvolver soluções eficazes e competitivas, conectamos talentos com oportunidades, impulsionamos o sucesso tanto para empresas quanto para profissionais.

Na Adecco, acreditamos no potencial único de cada pessoa. A nossa cultura, trabalho de equipa e espírito empreendedor são pilares que nos tornam reconhecidos como um dos melhores empregadores globais.

Transformamos desafios em conquistas

Na nossa área de Staffing fornecemos soluções flexíveis e sob medida. Com uma vasta rede de talentos e um processo de recrutamento ágil, garantimos a cobertura das necessidades dos nossos clientes de forma eficaz e eficiente. Recrutamos e cuidamos das equipas de trabalho temporário dos nossos clientes. Gerimos o onboarding, a formação, o payroll e todas as necessidades administrativas de contratação.

Acrescentamos valor ao seu negócio

Para os clientes que escolhem o foco no seu “core business”, oferecemos os recursos e os meios técnicos e humanos necessários e responsabilizamo-nos por toda a atividade externalizada. Trabalhamos nas seguintes áreas: Industrial & Logística, Sales & Marketing, Contact Center Solutions, BPO, Office, IT & Serviços gerais.

Ligamos grandes profissionais a grandes empresas

Recrutamos e selecionamos profissionais qualificados e especializados para clientes. Com uma abordagem consultiva e orientada para resultados, trabalhamos em estreita colaboração com os nossos clientes para entender as suas necessidades específicas e fornecer soluções personalizadas que atendam às suas necessidades de recrutamento. O nosso amplo conhecimento do mercado laboral e económico posiciona a Adecco como uma das principais empresas de recrutamento a nível mundial no setor.

Potenciamos equipas vencedoras através da formação

A formação é a chave para o crescimento dos colaboradores e para a concretização dos objetivos da organização. Potenciamos competências, atitudes e conhecimentos com impacto na produtividade da sua empresa.

Com mais de 60 anos de experiência global, a nossa empresa está presente em 60 países, proporcionando uma combinação única de experiência local e conhecimento global. Desde o início, temos sido pioneiros na inovação, investimos continuamente em tecnologia e processos inovadores para oferecer soluções de recursos humanos de última geração. Acreditamos que a chave para o sucesso reside no compromisso com a qualidade. Por isso, adotamos uma abordagem centrada no cliente e procuramos constantemente a excelência em tudo o que fazemos. Esta dedicação permite-nos oferecer serviços de excelência e exceder as expectativas dos nossos clientes em todas as oportunidades.

A Adecco Portugal destaca-se como a empresa líder em reputação, tendo conquistado a medalha de prata em sustentabilidade concedida pela Ecovadis. Pelo quarto ano consecutivo, é reconhecida como Marca Recomendada pelo Portal da Queixa. Além disso, encontra-se no Top 20 das empresas mais felizes, segundo o ranking da Happiness Works.

Somos líderes mundiais porque transformamos o mundo do trabalho através de pessoas apaixonadas pelo que fazem.



Quinta do Alvito, Lote 1, Loja C, 6200-251 Covilhã
Tel.: 275 249 747
Email: geral@blconsulting.pt
www.blconsulting.pt

A BL Consulting é constituída por profissionais reconhecidos no sector dos recursos humanos em Portugal. A solidez técnica da nossa equipa baseia-se na experiência e no conhecimento adquiridos na gestão de pessoas, marcas, unidades estratégicas de negócio e de equipas multidisciplinares. Temos uma vasta experiência em vários sectores de atividade, indústrias e serviços de recrutamento e seleção, formação profissional, trabalho temporário, externalização de serviços e consultoria, abrangendo toda a cadeia de valor na gestão de capital humano.

Linhas de serviço da BL Consulting:

BL RECRUITMENT

marca especialista na procura, seleção e avaliação de perfis profissionais especializados e executivos que ocupam cargos de elevada responsabilidade dentro de cada empresa, departamento ou sector.

BL OUTSOURCING

marca especialista em externalização de serviços que permite ter soluções customizadas ao negócio de cada cliente.

BL STAFFING

marca especialista na construção de soluções de flexibilidade laboral para necessidades de curta e média duração, que melhor se adaptem ao modelo de negócio de cada cliente.

BL CONSULTANCY

marca especialista em consultoria e soluções de gestão de talento criando inovação e adaptação da empresa aos novos e constantes desafios.

BL TRAINING

marca dedicada em exclusivo à formação profissional através de programas desenhados para responder às necessidades de cada empresa.

BL NEXT LEVEL

marca especialista em integração e desenvolvimento profissional através de um acompanhamento individualizado para impulsionar o crescimento pessoal e o desenvolvimento profissional.



Av. José Malhoa, N 16, 4 piso, B1, 1070-062 Lisboa

Tel: +351 211 450 358

E-mail: infopt@eurofirms.com

www.eurofirms.com/pt/pt/

Bastam cinco minutos na Eurofirms para dar conta de que somos uma empresa com um ambiente de trabalho leve, feliz e que colocamos as pessoas no centro da nossa atividade. Lutamos diariamente para que haja equilíbrio entre trabalho/compromisso e pessoas felizes, pois só assim conseguimos colaboradores comprometidos, motivados e fidelizados. Assim nasce a cultura People First, o nosso ADN e não só um slogan.

O Grupo Eurofirms é uma empresa de Gestão de Talento que oferece soluções de Recursos Humanos. Estamos em Portugal há mais de uma década, mas também nos pode encontrar em países como Espanha, França, Itália, Brasil, Chile e Perú. Eurofirms Staffing, Eurofirms Services, Claire Joster Executive e Claire Joster Selection são as marcas que integram o Grupo Eurofirms em Portugal, através do qual oferece serviços de trabalho temporário, outsourcing, executive search e recrutamento e seleção especializados. Contamos ainda com a Eurofirms Foundation que tem feito marcado a diferença no que diz respeito à normalização e inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

O setor dos Recursos Humanos é exigente, mas o Grupo Eurofirms tem sido capaz de construir diversas vantagens competitivas. Entre elas, há uma que nos destaca: uma cultura empresarial orientada para o bem-estar das pessoas, baseada em valores como transparência, responsabilidade e respeito. Parece impossível que o trato adequado aos colaboradores se tenha convertido numa prática pouco corrente. Uma empresa que cuida dos seus trabalhadores é uma empresa que oferece um grande valor acrescentado aos seus clientes, mas também é um pequeno tesouro que temos obrigação de conservar.

A Eurofirms defende um modelo de gestão completamente diferente das restantes empresas do setor e profundamente inspirador. O nosso modelo tem de ser vivido e sentido. Não é fácil passar esta mensagem num setor em que o trabalho temporário é constantemente associado a trabalho precário. Não somos uma empresa que pensa só no negócio e nos números. Cuidamos realmente das pessoas.

O Grupo Eurofirms também enfrenta desafios. Acreditamos que Portugal é um mercado pequeno, com algumas empresas de referência neste setor de atividade. A Eurofirms tem argumentos de valor muito fortes, mas ainda assim, é preciso estarmos atentos. Portugal tem uma mão de obra muito atrativa e de grande qualidade, mas não queremos apenas volume. Preocupamo-nos em assegurar que as pessoas que nos procuram têm o melhor e que os nossos clientes contratam, efetivamente, o melhor. Gerir este perfect match é um desafio, mas temo-lo superado sempre, com excelentes resultados.

Michael Page

Avenida da Liberdade, nº180 A, 3º andar, 1250 146 Lisboa

Tel: +351 210419103

Email: lisboa@michaelpage.pt

www.michaelpage.pt

A Michael Page é uma empresa líder de confiança em recrutamento especializado. Com presença em 37 países e mais de 40 anos de experiência a nível internacional, trabalhamos incansavelmente para recrutar os melhores candidatos qualificados para as empresas mais prestigiadas. O foco do nosso negócio é mudar vidas, assim sendo, os nossos consultores ajudam diariamente candidatos a encontrarem o emprego dos seus sonhos e empresas a encontrarem talento altamente qualificado para as suas equipas.

Os nossos consultores de recrutamento têm vários anos de experiência nos setores para os quais recrutam e conhecem-nos verdadeiramente. Muitos deles têm experiência profissional prévia no setor para o qual recrutam atualmente. Esta experiência e o seu know-how permite-lhes compreender as necessidades de recrutamento e garantem que são altamente qualificados para recrutar candidatos de topo numa ampla variedade de setores. Os nossos consultores fornecem uma visão privilegiada para identificar a escolha certa, mantendo-o a par das tendências e padrões do mercado para conseguir o melhor profissional para o projeto.

Não só a Michael Page se destaca pelos seus especialistas nos diferentes setores, como pela sua assistência contínua. Estamos empenhados na satisfação dos nossos clientes e candidatos e em assegurar que o nosso serviço é sempre o melhor, através da análise de comentários de inquéritos periódicos. Os nossos consultores também dão apoio após a integração do candidato na empresa.

O projeto de Guias práticos: uma parceria entre o IIRH e Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - Universidade de Lisboa



Caro Leitor,

O Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, unidade orgânica da Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa), é uma escola orientada para o ensino e investigação na área das Ciências Sociais e Políticas. O Instituto tem como objetivos a formação humana, cultural, científica e técnica, na área das Ciências Sociais e Políticas, a realização de investigação fundamental e aplicada; bem como a contribuição para o intercâmbio e cooperação nacional e internacional no âmbito das Ciências Sociais e Políticas.

Neste contexto, a parceria proposta pela RHmagazine foi desde logo apoiada pelo Senhor Presidente do ISCSP-ULisboa, Professor Catedrático Ricardo Ramos Pinto, reconhecendo a sua relevância e alinhamento com os objetivos institucionais.

Um projeto desenvolvido por estudantes, com o apoio próximo de elementos da equipa de docentes é o que nos propomos levar, através destes guias, aos leitores da RHmagazine. Para além da exaustiva pesquisa bibliográfica, os estudantes realizaram diversas entrevistas com informantes chaves nas áreas temáticas dos guias. A incorporação destas duas componentes possibilitou aos nossos estudantes consolidar e integrar de forma teórica e aplicada as temáticas que são trabalhadas durante o seu percurso formativo. Acreditamos que o resultado obtido e materializado nestes guias constitui um recurso útil de sistematização e reflexão para os profissionais de recursos humanos.



Autoras



**Ana Beatriz
Santos
Pereira**

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa)



**Mariana Dias
Laia**

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa)

Coordenadoras



**Fernanda
Nogueira**

Professora Catedrática no ISCSP-ULisboa/Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - Universidade de Lisboa, Coordenadora da Unidade de Gestão e Políticas de Recursos Humanos, Investigadora



**Sónia P.
Gonçalves**

Professora no ISCSP-ULisboa/Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - Universidade de Lisboa



Caro leitor,

O IIRH-Instituto de Informação em Recursos Humanos é o mais importante ponto de encontro do setor da Gestão de Pessoas de Portugal. A nossa missão, seja através da RHmagazine, do portal rhmagazine.pt ou de qualquer uma das nossas iniciativas é sempre levar informação útil e de qualidade para os profissionais do setor.

Para além desta missão, a responsabilidade social também faz parte do ADN do IIRH desde sempre e, nesta altura tão complicada para os estudantes, decidimos estabelecer uma parceria com a Universidade Europeia para articular o mercado e a Academia.

Assim avançamos com um projeto de elaboração de Guias Práticos que sejam uma referência, um suporte para profissionais e um registo de boas práticas de Gestão de Recursos Humanos. Para a sua concretização lançamos à Universidade Europeia o desafio de, conjuntamente, organizar esses referenciais.

Numa ótica de Responsabilidade Social, esta parceria resultará na edição de Guias Práticos e procura a concretização de vários objetivos entre os quais, estimular a circulação do conhecimento entre a Academia e a comunidade RH, oferecer aos estudantes a possibilidade de trabalhar num projeto que sirva os seus propósitos académicos e profissionais e por fim, juntar em contexto de trabalho atuais e futuros profissionais de RH.

Espero que este novo projeto do IIRH seja do vosso agrado.

Cumprimentos,



Cristina Martins de Barros

Founder e Diretora da RHmagazine
IIRH-Instituto de Informação em Recursos Humanos



INSTITUTO DE
INFORMAÇÃO EM
RECURSOS HUMANOS

O IIRH – INSTITUTO DE INFORMAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS É UM GRUPO DE COMUNICAÇÃO e de imprensa dedicado à produção de informação especializada para profissionais de recursos humanos que nasceu da vontade de alargar a oferta de informação existente sobre e para os profissionais de recursos humanos.

Com base na RHmagazine, publicação de referência do setor com 29 anos de existência, o IIRH cresceu rapidamente com novos produtos e soluções.

O IIRH coloca à disposição dos seus clientes toda a sua experiência em soluções de comunicação, oferecendo uma oferta única de serviços e produtos que cobre todas as áreas chave da divulgação, desde o contacto one-to-one (Eventos), até aos meios online (Portal e Newsletters) e offline (Publicações).

www.iirh.pt

in

