



ODGERS BERNDTSON

# HR STRATEGIC TRANSFORMATION 2023



# ODGERS BERNDTSON

Desde **1993**  
em Portugal

**Nº2**  
na Europa

**Nº6**  
no mundo

**+50%**  
Parceria com  
empresas do PSI

**+90%**  
de taxa de sucesso



## EXECUTIVE SEARCH

- CEO Search
- Executive Search
- Talent Mapping

## LEADERSHIP DEVELOPMENT

- Leadership Assessment
- Leadership Programs
- Team Effectiveness
- Executive Coaching

## ORGANIZATIONAL & TALENT CONSULTING

- Organizational Excellence
- Talent Strategy
- Culture Transformation

## BOARD SOLUTIONS

- Board Search
- Board Assessment
- Board Consulting
- Advisory Boards

## TALENT ACQUISITION

- Talent Acquisition
- Talent Assessment
- Young Talent

# ÍNDICE

04  
**A NOSSA VISÃO SOBRE  
O FUTURO**

05  
**SUMÁRIO EXECUTIVO**

08  
**I. AGENDA ESTRATÉGICA  
ORIENTADA AO NEGÓCIO**

12  
**II. EMPODERAR A ÁREA  
DE RECURSOS HUMANOS**

14  
**III. MODELO ORGANIZACIONAL  
ORIENTADO PARA A MUDANÇA**

19  
**IV. DIVERSIDADE DE COMPETÊNCIAS  
NOS PERFIS DE RH**

21  
**V. UM NOVO PERFIL DO LÍDER RH**

23  
**COMO A ODGERS BERNDTSON  
PODE AJUDAR?**

24  
**METODOLOGIA**

# A NOSSA VISÃO SOBRE O FUTURO



**Maria João Gomes**

PARTNER LEADERSHIP AND TALENT STRATEGY

No prelúdio de uma pandemia (ainda não o sabíamos nessa altura), a Odgers Berndtson estava a estudar o nível de Confiança da Liderança para abraçar disrupções e uma transformação mais rápida do que nunca, com enormes impactos nas organizações e equipas (*Leadership Confidence Index*). Nessa altura, a confiança era relativamente baixa (apenas 15% dos líderes se sentiam confiantes para gerir os desafios futuros), mas uma das forças emergentes era a necessidade de gerir adequadamente o talento como nunca. No âmbito das perturbações, o talento foi considerado fundamental e os CHROs estavam a emergir como um papel crítico nas organizações. Logo após a pandemia, o nível de confiança aumentou (de 15% para 40%) e o CHRO, surpreendentemente ou não, passou a ser considerado parte do triunvirato da liderança de topo, juntamente com o CEO e o CFO.

Tal como os acontecimentos recentes demonstraram, as organizações continuarão a debater-se com o ritmo da mudança, as forças disruptivas e os desafios globais cada vez mais complexos. Quando mais tarde, em 2022, realizámos o nosso *Organizational Excellence Index*, os CEOs e Administradores consultados elegeram a dimensão *Talent Management* como a dimensão que iria requerer maior atenção para fazer face a este contexto.

Com o presente estudo, pretendemos analisar o que está a acontecer em Portugal e como é que os líderes e as equipas de Recursos Humano se estão a preparar para desempenhar um papel fundamental na concretização da estratégia empresarial e na criação de valor para colegas e acionistas.

Em essência pretendemos gerar uma reflexão sobre o papel dos RH na sua crescente afirmação enquanto líderes de negócio, numa jornada de grande transformação e de acontecimentos extraordinários que impactam a forma como olhamos para o talento dentro das Organizações.

A convivência de tantas variáveis em transformação força-nos a desafiar o contexto, as equipas, a explorar o seu máximo potencial. A revolução digital já não se trata de futuro, mas do presente, obrigando a discussões objetivas, factuais e numéricas para a tomada de decisão. As novas gerações trazem novas exigências que geram uma forte pressão na relação empresa-colaborador, ao mesmo tempo que são os melhores parceiros deste processo de transformação. As suas aspirações, perspetivas e ideias podem ser a força motriz de uma evolução organizacional sem precedentes.

No meio desta evolução, estamos possivelmente perante um novo paradigma para os Recursos Humanos que devem assumir-se em pleno como líderes de transformação estratégica.



# SUMÁRIO EXECUTIVO

## A ascensão estratégica dos RH

Nos últimos anos, num mundo onde a transformação digital e a agilidade empresarial se têm assumido como prioritárias nas organizações, verifica-se uma evolução do papel dos Recursos Humanos (RH) em Portugal. Embora ainda não totalmente consolidada, esta evolução já se faz sentir nestas equipas, que agora desempenham um papel mais estratégico em comparação com um papel anteriormente mais transaccional.

Esta evolução surge aliada a uma maior proximidade da “mesa de decisão”, sendo que 61% dos participantes indicam reportar diretamente ao CEO. Isto representa uma mudança significativa face ao passado, onde a maioria das áreas de RH reportavam ao CFO (atualmente representa ~3% dos inquiridos), e reflete a crescente relevância e peso que os Recursos Humanos têm vindo a ganhar. Esta ligação direta representa também uma oportunidade para incluir o tema do Talento na agenda estratégica das Organizações.

Apesar desta evolução, subsistem ainda um conjunto de desafios que os RH enfrentam atualmente.

O modelo de liderança da Odgers Berndtson identifica 3 responsabilidades principais de um líder estratégico:

- **Antecipar** o futuro;
- **Inspirar** as pessoas;
- **Entregar** resultados sustentados.

Muitos dos líderes de RH reconhecem que, na prática, a maior parte do seu tempo atual é dedicado à “entrega de resultados” de curto prazo. Isso impede que libertem o tempo e atenção necessários para se concentrarem na antecipação de tendências e oportunidades e na inspiração dos *stakeholders* chave, condições necessárias para conduzir uma transformação organizacional.

Na realidade, estes líderes admitem dedicar menos de 20% do seu tempo a Antecipar, o que limita a sua atuação e consolidação enquanto verdadeiro parceiro estratégico do negócio.





# Que desafios estão no caminho?

## 5 grandes prioridades para o futuro:

### 1 Garantir uma agenda estratégica orientada ao Negócio,

partilhando e delegando a responsabilidade pela gestão de talento e o desenvolvimento de futuros líderes no negócio, bem como repensando os seus *KPIs/scorecard* de forma alinhada com os objetivos estratégicos.

### 2 Empoderar a área de Recursos Humanos,

estabelecendo uma maior proximidade com a Gestão de Topo, definindo uma visão clara para o futuro do Talento, liderando fóruns estratégicos de talento, e decidindo com dados (*HR Analytics*).

### 3 Definir um Modelo Organizacional orientado para a Mudança,

implementando novos modelos que tornem as equipas RH mais ágeis e eficientes na sua forma de colaboração, enquanto diversificam o âmbito de atuação pela incorporação de novas áreas, como Sustentabilidade, Comunicação Interna ou Transformação.

### 4 Garantir a diversidade de competências nos perfis de RH,

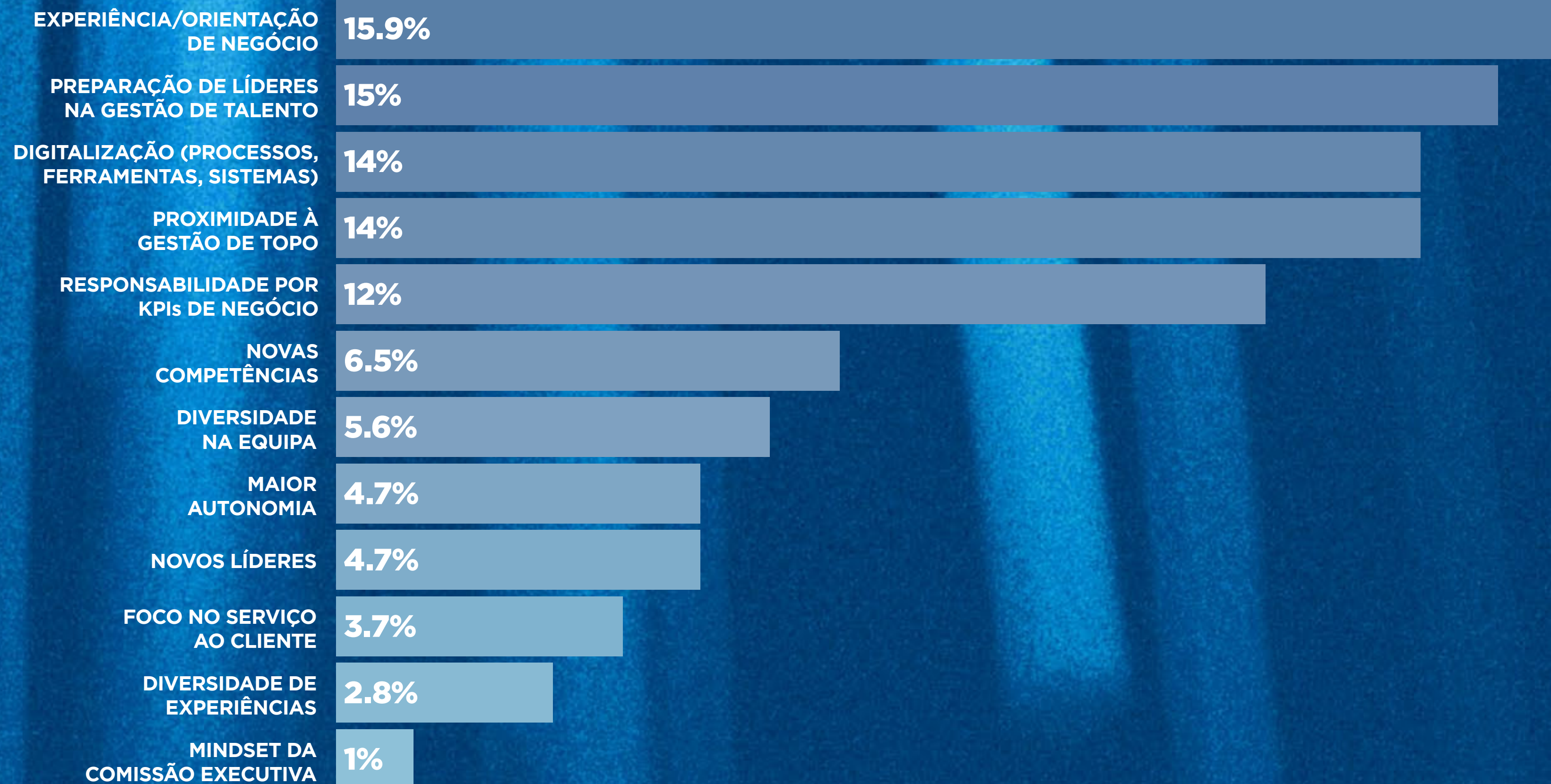
incorporando perfis de *analytics*, transformação e digitalização. Por outro lado, garantir a diversidade de experiências, promovendo uma maior mobilidade entre RH e áreas de negócio, para uma maior compreensão do seu contexto e desafios.

### 5 Transformar o perfil do Diretor de Recursos Humanos (DRH),

evoluindo de Gestor de Pessoas para Líder de Transformação com elevada proximidade ao negócio, fortes competências estratégicas, de gestão de *stakeholders* e elevada adaptabilidade. Um líder de negócio.



## TEMAS DE DESTAQUE PARA OS HR SE TORNAREM MAIS ESTRATÉGICOS





# I. AGENDA ESTRATÉGICA ORIENTADA AO NEGÓCIO

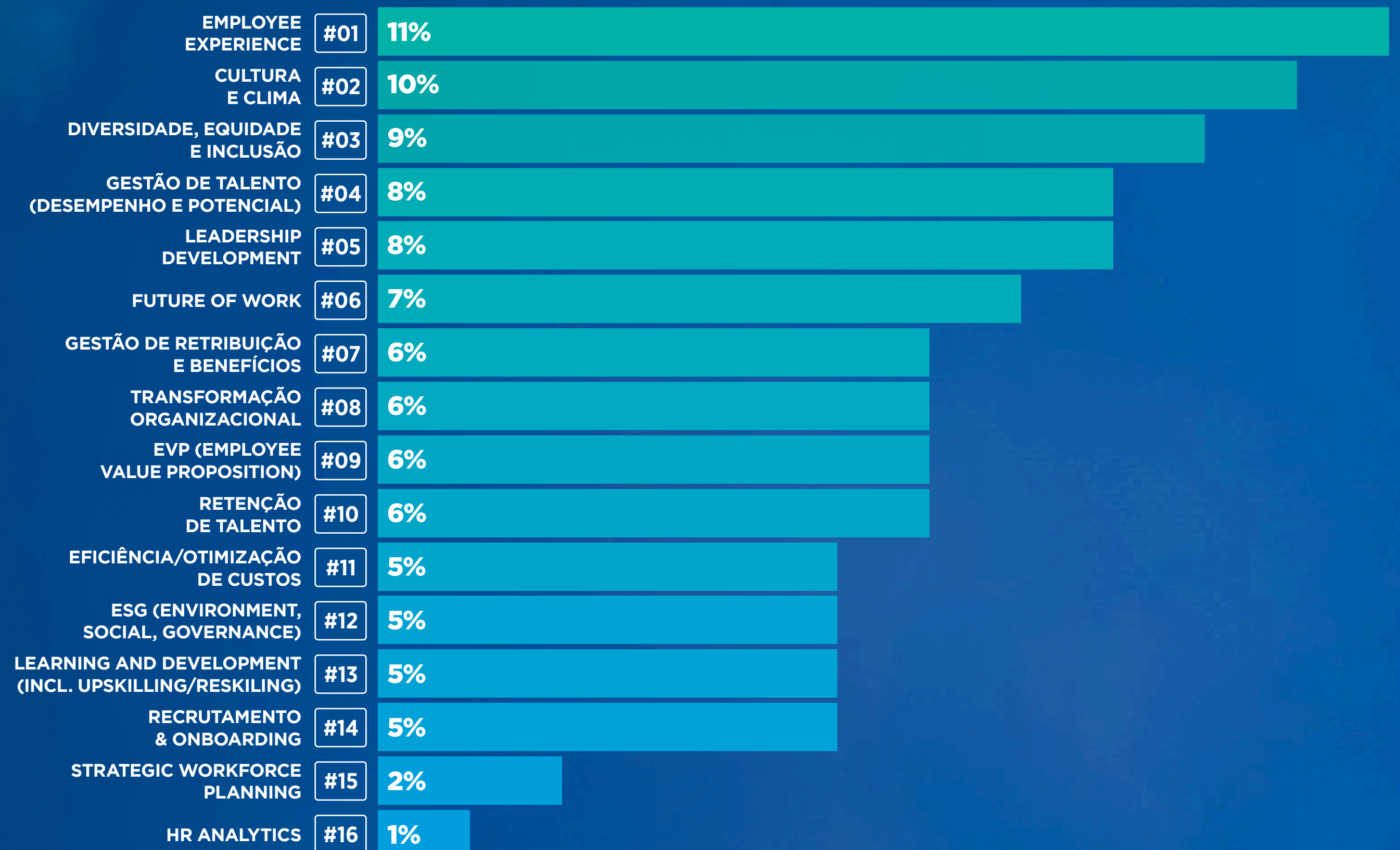
## Prioridades de agenda dos Líderes de RH

Analisando as principais tendências/desafios que estiveram nas prioridades dos RH nos últimos anos, verifica-se que a sua atenção foi, maioritariamente, direcionada para três áreas: *Employee Experience* (11%), Cultura e Clima organizacional (10%), e Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) (9%).

Estes temas foram e continuam relevantes, considerando o crescente “poder” das expectativas dos colaboradores para com as organizações, impulsionado pelas exigências das novas gerações. Em 2 anos, prevê-se que os Millennials representem mais de 70% da força de trabalho, com uma geração Z em crescente representatividade. A procura pelo propósito no trabalho desafia a cultura organizacional a relacionar-se de uma forma mais próxima com os valores fundamentais dos colaboradores. Por último, o atraso de Portugal em temas de DEI face a outros países europeus aceleraram a necessidade de maior ênfase a esta temática. Segundo o *Gender Equality Index* do Instituto Europeu para a Igualdade de Género (EIGE), em 2022 Portugal ocupava apenas o 15º lugar no *ranking*.

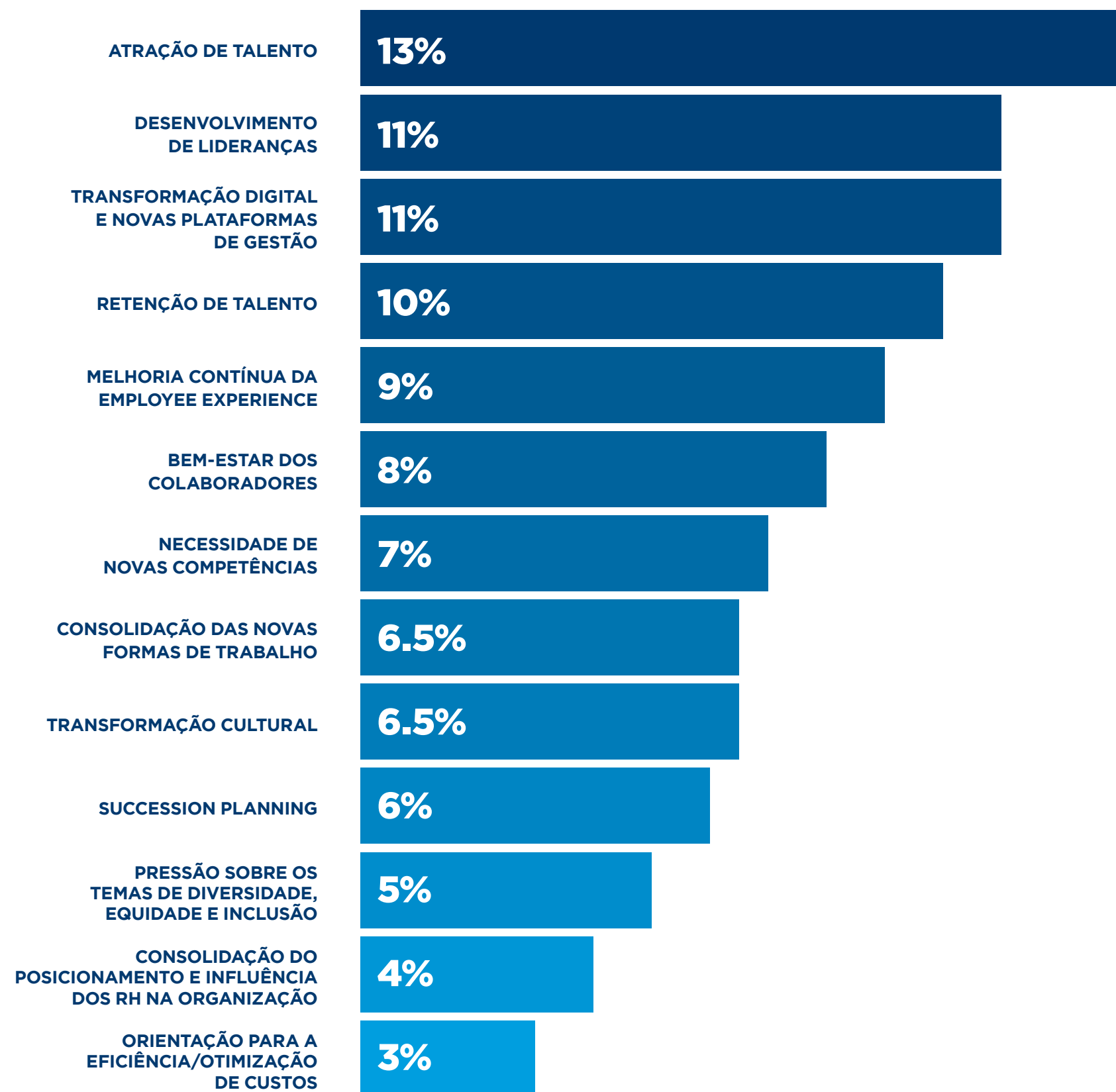
Olhando para o futuro (ver gráfico da página seguinte), verifica-se uma ainda maior centralidade no colaborador, com cerca de metade dos líderes inquiridos a dar prioridade aos temas de Talento, Experiência e Bem-estar do colaborador como principais desafios de futuro, principalmente ao nível de atração e retenção, desenvolvimento de lideranças, a par dos temas de transformação digital.

## TEMAS DE RECURSOS HUMANOS QUE GANHARAM PREPONDERÂNCIA NOS ÚLTIMOS ANOS





## OS MAIORES DESAFIOS PARA AS EQUIPAS DE RH NOS PRÓXIMOS ANOS



O talento tem vindo a afirmar-se como o principal *driver* de valor das organizações e, embora a “guerra pelo talento” não seja de agora, as mudanças contextuais continuam a acelerar este desafio. Por um lado, o avanço tecnológico suscitou a necessidade de talento especializado em novas áreas (e.g. *data science*, inteligência artificial), onde o talento é ainda escasso. Por outro, a crescente globalização e o trabalho remoto obrigam empresas a competir não só ao nível nacional, mas também junto a *players* internacionais.

Adicionalmente, as novas gerações têm prioridades diferentes em relação à vida profissional em comparação com gerações anteriores. Valorizam aspetos como o *work-life balance*, flexibilidade no trabalho, um propósito claro e o sentimento de contribuição para um bem maior, em detrimento de aspetos como a estabilidade profissional, lealdade à organização e benefícios “convencionais”. Há ainda que considerar uma força de trabalho onde convivem distintos vínculos laborais, como trabalhadores efetivos, consultores, freelancers ou até voluntários, com expectativas e formas de trabalhar diversos, e que precisam ser, de forma harmoniosa, todos envolvidos e comprometidos com a organização.

Todos estes elementos forçam as organizações a reajustar a sua estratégia de atração e retenção de talento, repensando a sua proposta de valor para se alinharem melhor às exigências do mercado e garantirem o seu maior fator de diferenciação.

Enquanto que a capacidade de atrair talento é imperativa para garantir uma força de trabalho diversificada e altamente qualificada, o desenvolvimento das lideranças é essencial para enfrentar desafios complexos e explorar oportunidades de crescimento. Já a Transformação Digital é, sem dúvida, uma resposta às mudanças tecnológicas que moldam o modo como as empresas operam e interagem com os seus colaboradores e clientes, exigindo uma adaptação ágil e eficaz. É importante que os RH se assumam como promotores e agentes da mudança, pois tem sido o negócio o principal catalisador da mesma. Uma viragem mais estratégica, exige que assumam a dianteira.

“ O nosso crescimento estratégico depende da nossa capacidade continuada de atrair e desenvolver Talento. Estamos conscientes de que o nosso talento espera, hoje, que sejamos capazes não só de proporcionar novas oportunidades, mas também elevada exposição, desafio e proximidade à tomada de decisão. Apostamos em iniciativas aceleradoras de talento, seja por via de carreiras com mobilidade funcional e geográfica, seja com programas de desenvolvimento que colocam o talento diretamente na mesa de discussão estratégica, com os nossos líderes de topo. Os nossos administradores são responsáveis e “*sponsors*” destas iniciativas, o que assegura a partilha de perspetivas e o contínuo desafio estratégico ao longo da organização, preparando-a para o futuro. ”

**EDP | Paula Carneiro**  
 Head of Global People  
 & Organizational Development



# ELO COM O NEGÓCIO

## Desenvolvimento de lideranças

A responsabilidade pelo desenvolvimento de líderes é, na maioria das organizações, partilhada entre os RH e os líderes de negócio, mas recai ainda, predominantemente, sobre as equipas de RH **(59% pelos RH e 41% pelos líderes de negócio)**

Preparar líderes é preparar a Organização para o futuro. Assim, torna-se crucial que os RH compartilhem esta responsabilidade, colocando este tema na agenda dos líderes de negócio, que interagem diariamente com as suas equipas. Ao mesmo tempo, devem fornecer as ferramentas necessárias, permitindo que ao longo da Organização se assuma um papel mais ativo na gestão de talentos e no desenvolvimento de líderes. Os RH devem atuar como parceiros e *trusted advisor* neste processo, mas não devem ser os protagonistas ou principais decisores.

Em algumas das maiores organizações em Portugal verifica-se um forte investimento na identificação de “Líderes do Futuro”, identificando e preparando potenciais sucessores, de modo a assegurar a necessária agilidade na renovação da liderança. Cada vez mais, a identificação atempada destes futuros líderes, mediante investimentos nos processos de desenvolvimento (eg: enriquecimento e rotação funcional, *assignments* internacionais, reforço de competências técnicas e de gestão) torna-se um fator de afirmação competitiva.

“O sucesso da CUF é o sucesso dos seus colaboradores, e as lideranças são o fator crítico para as suas equipas o alcançarem. Garantir que temos as lideranças certas é uma prioridade imperativa do nosso crescimento e sustentabilidade. Dispomos de muito talento na organização, precisamos garantir que o conhecemos bem e que ajudamos, de forma consistente, a desenvolver o seu máximo potencial para garantir que estará pronto para assumir desafios de liderança de maior relevo no futuro.”

**CUF | José Luís Carvalho**

Diretor de Recursos Humanos



## RESPONSABILIDADE PELO DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES





# MEDIDAS DO SUCESSO:

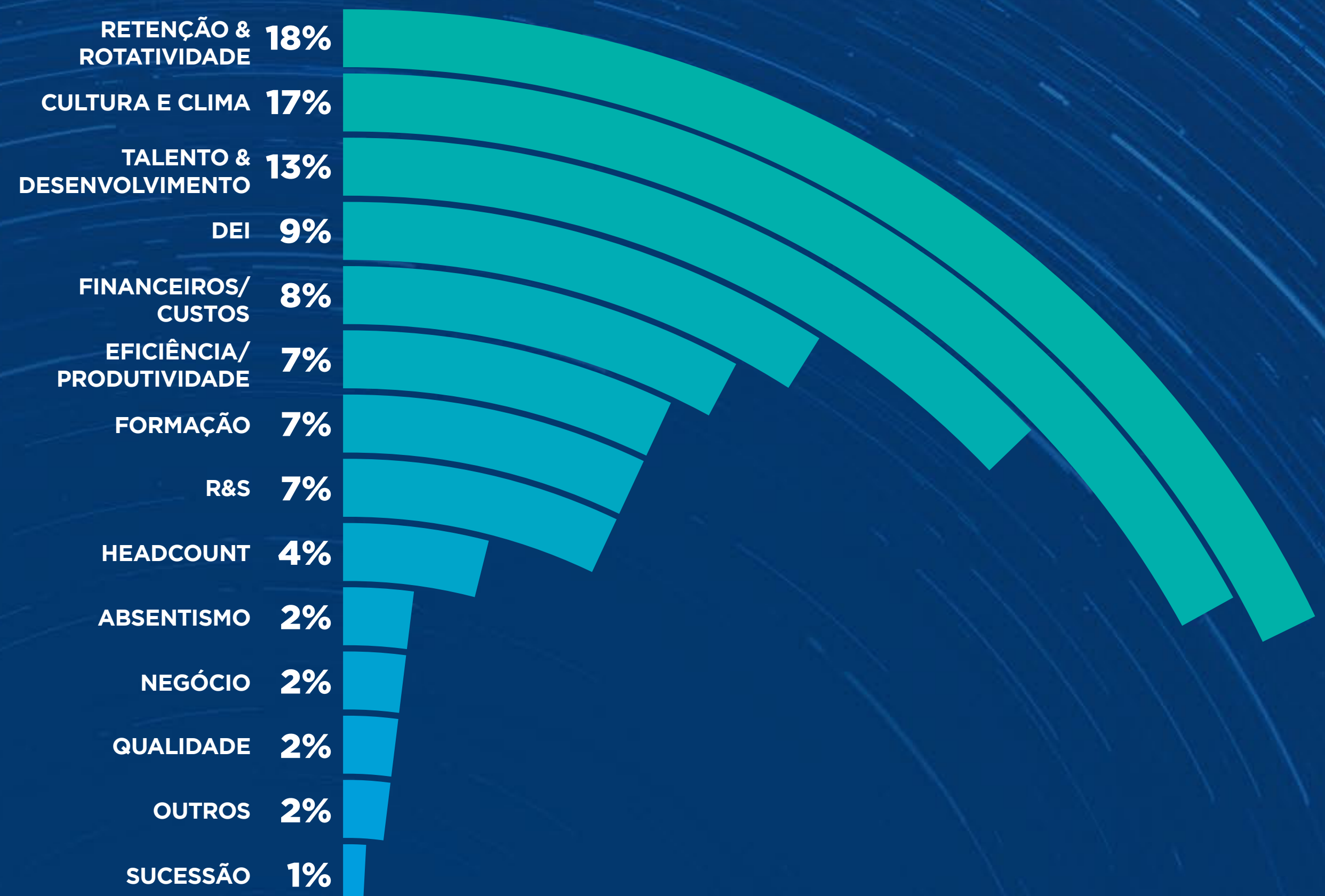
## Ligação entre *KPIs* de RH e Negócio

Galileo dizia que é fundamental saber “medir o que é mensurável e medir o que não é” – sem uma direção e definição clara do que é “sucesso”, dificilmente conseguimos orientar os esforços de uma equipa nas prioridades certas e que farão a diferença no negócio. Embora a definição de *Key Performance Indicators (KPIs)* seja uma prática comum nas equipas de RH, a maioria acompanha métricas como *turnover*, *time-to-hire*, horas de formação, *eNPS*, indicadores de diversidade e controlo de custos. Ou seja, de forma geral, não incluem indicadores de negócio. Essa lacuna trava, pois, a contribuição fundamental dos RH para a consecução dos objetivos de negócio, ao mesmo tempo que perpetua a perceção de uma atuação mais indireta e reativa.

Por forma a garantir uma estratégia consistente e alinhada, torna-se imperativo não só incluir indicadores de negócio nos *KPIs* de RH mas também integrar indicadores chave de gestão de talento nos *KPIs* de negócio, de modo a que a responsabilidade possa, efetivamente, ser partilhada, tornando a gestão de talento colaborativa, ágil e eficaz.

A partilha de *KPIs* ajuda os RH a “falar negócio” e assim tomar decisões mais estratégicas e fundamentadas.

## OS PRINCIPAIS KPIs UTILIZADOS PELA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA SUPORTAR O NEGÓCIO





# II. EMPODERAR A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Apesar do otimismo em relação ao crescente peso dos RH nas organizações, os resultados demonstram que existe ainda um caminho a percorrer para afirmar os RH como decisor estratégico.

Como exemplo, notamos que a participação dos RH nos planos de sucessão da Comissão Executiva é ainda uma prática bastante heterogênea. Em algumas organizações, os RH desempenham um papel crítico nesse processo, enquanto em outras, o seu envolvimento é notavelmente inferior ou tardio, não sendo chamados à mesa de decisão desde o início da discussão.

Uma maior proximidade à gestão de topo permite que os RH desempenhem um papel mais estratégico, em total alinhamento com a visão e os objetivos da Gestão. O reporte direto ao CEO/CHRO é um indicador positivo que abre as portas para que os RH se afirmem no seu papel estratégico, mas será igualmente crítico que estes Líderes integrem fóruns de discussão estratégica, seja o *Management Team* seja igualmente a coordenação de Comitês de Pessoas/talento, ou integrar outros Comitês relevantes como Comitês de Inovação e Diversidade, Equidade e Inclusão. Em suma, deverão estar envolvidos em fóruns que lhes permitam adquirir uma visão global da organização e contribuir ativamente para a definição e discussão estratégica.

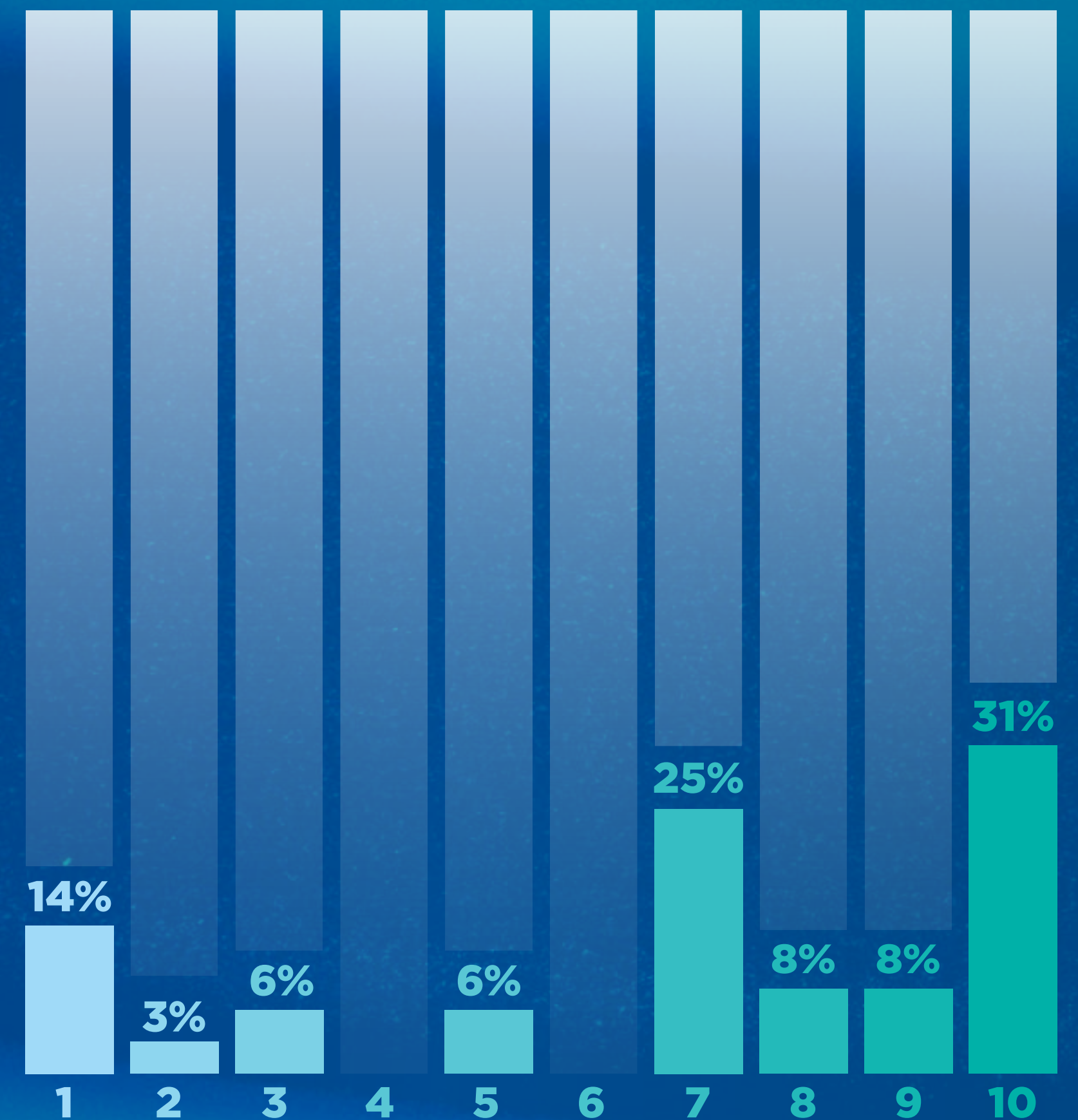
“A preparação de futuros líderes está no nosso ADN e é parte integrante do compromisso que assumimos com os nossos *stakeholders* e com as comunidades onde nos inserimos. Por esta razão, a discussão do perfil do líder realiza-se ao mais alto nível, assegurando que temos as lideranças certas, agora e no futuro. O líder José de Mello é um embaixador da nossa cultura e dos nossos valores fundamentais. Deve inspirar os outros e ser um exemplo a seguir, capacitado para mobilizar e ser motivo de orgulho para as nossas Pessoas, clientes e parceiros.”

**JOSÉ DE MELLO | Luís Wissmann**

Diretor Pessoas e Gestão de Talento



## RH NA DISCUSSÃO ATIVA SOBRE A COMPOSIÇÃO E SUCESSÃO DOS ELEMENTOS DA COMISSÃO EXECUTIVA





# O PODER DOS DADOS

Uma alavanca fundamental para a afirmação estratégica é a capacidade para falar e decidir com base em dados, suportados por ferramentas robustas como **HR analytics**, **Predictive analytics** ou **Strategic Workforce Planning**.

O interesse no uso de *HR analytics* tem crescido exponencialmente nos últimos anos. A nível global, notamos que caminha, cada vez mais, no sentido preditivo, nas mais diversas áreas. Alguns exemplos incluem o recrutamento preditivo, que permite analisar os candidatos mais prováveis de ser bem sucedidos em determinada função; a realização de *pulse surveys* ou *sentiment analysis*, com dados em tempo real dos níveis de compromisso com base no *feedback* dos colaboradores, detetando tendências e ações para melhorar o *engagement*, ou até identificar quais os programas de reconhecimento e recompensa que mais motivam os colaboradores com base na sua preferência e *performance*, permitindo criar modelos de reconhecimento mais customizados e eficazes.

Empresas como a Google há mais de uma década que fazem uso dos dados numa ótica de *forward looking*, prevendo a rotatividade dos colaboradores e definindo ações de retenção mais robustas para colaboradores-chave em maior risco de saída.

Em Portugal, no entanto, os resultados aferidos indicam que

estes temas não foram ainda prioritários para os RH (<2%, ver gráfico “Temas de Recursos Humanos que ganharam preponderância nos últimos anos”), em parte por falta de perfis analíticos ou de sistemas adequados que lhes permitam desenvolver estas ferramentas.

Embora a maioria das organizações já tenha encetado esforços no sentido de garantir a produção de informação, ainda poucas decisões estratégicas de RH e ações de mitigação de risco são verdadeiramente baseadas em dados. O seu uso é, ainda, muito limitado ao âmbito de *reporting*, existindo um *gap* relevante na capacidade de gerir e agir antecipadamente com base nas informações provenientes desses dados.

Os dados são também a base do exercício de *Strategic Workforce Planning*, uma poderosa “arma” para acionar na “guerra do talento”. Permitem prever as necessidades de mão-de-obra, minimizando situações onde a força de trabalho é excessiva ou limitada face às exigências, estabelecendo uma estratégia flexível que promova um equilíbrio entre a oferta e procura de colaboradores com o perfil necessário a cada momento.

Se sabemos que este será o futuro, não deveriam então ser estas prioridades de investimento que constam nas agendas dos Líderes de RH?

“ A nossa ambição de continuar a liderar o mercado obriga-nos a antecipar tendências e agir de forma proativa. O exercício de *Strategic Workforce Planning* na MC permite-nos alinhar a estratégia da organização com as necessidades das nossas equipas, por exemplo, antecipando necessidades de atração e aceleração de talento, mediante a identificação de *skill gaps* em função das novas exigências estratégicas da empresa. O *SWP* permite implementar ações concretas para dotar o negócio, de forma ágil e estruturada, das competências e os perfis necessários para o nosso crescimento. ”

**MC Sonae | Vera Rodrigues**

Head of People





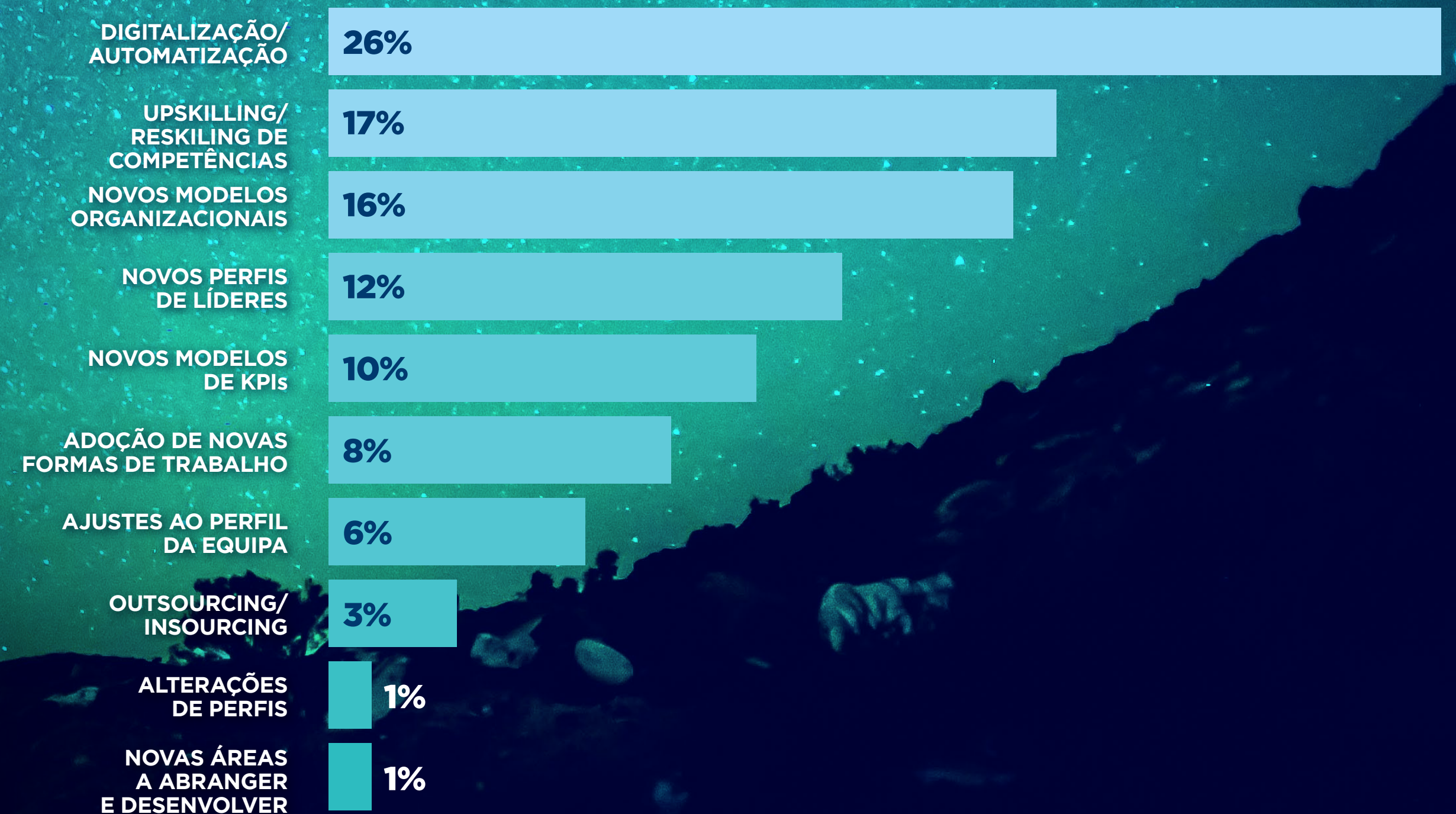
# III. MODELO ORGANIZACIONAL ORIENTADO PARA A MUDANÇA

Neste novo paradigma, de uns RH mais estratégicos, mais relevantes e focados na monitorização de indicadores que asseguram um maior impacto, surge a necessidade de visitar os modelos operacionais.

As tendências internacionais apontam para mudanças significativas nos modelos operacionais destas equipas nos próximos anos. Em Portugal, estes líderes também destacam esta dimensão como uma das principais transformações, e que continuará a ganhar destaque nos próximos anos.

Esses novos modelos incorporam mudanças como a redefinição das funções dos HRBPs em funções mais específicas, a criação de equipas dinâmicas de "problem solvers", a implementação de Centros de Excelência de próxima geração para fornecer suporte ágil, e o desenvolvimento de equipas robustas de prestação de serviços e operações. Tudo aponta para que as tarefas transacionais de RH sejam mais externalizadas.

DIMENSÕES ONDE SE PREVÊ QUE OCORRAM MAIORES ALTERAÇÕES DA ESTRUTURA DA EQUIPA DE RECURSOS HUMANOS







Vemos ainda emergir a nível global vários modelos organizacionais, como *Agile*, *Ex-driven*, *Leader-led*, *Machine powered*... A seleção do modelo mais adequado depende da estratégia da organização, cultura, da preparação da equipa RH, entre outros fatores. No entanto, o que estes novos modelos têm em comum é o enfoque na agilidade, na experiência do colaborador e na utilização da tecnologia, tal como *softwares* de automação ou análise de dados.

Em Portugal, o modelo organizacional que divide as funções em *“Run”* e *“Change”* (Ulrich) continua a ser uma tendência no campo de RH. Este modelo permite a combinação de papéis duplos desempenhados pelas equipas RH. *“Run”*, refere-se às funções tradicionais com enfoque nas operações diárias, como processamento salarial, operações, cadastro.

Por outro lado, *“Change”*, reflete o lado estratégico dos RH, numa colaboração próxima com a Gestão de Topo para impulsionar a mudança organizacional, desenvolver Talentos e planear estrategicamente a força de trabalho. A chave para o sucesso está em equilibrar estes dois aspetos para garantir a eficácia do departamento de RH, assegurando a operação diária sem negligenciar o aspeto estratégico.

O modelo *Agile* também está a emergir, possibilitando às equipas maior colaboração, eficiência e rápida entrega em projetos críticos de aceleração e transformação (ex: repensar modelo de talento para novas gerações, criar novos modelos de auscultação e *engagement*). As metodologias *Scrum*, *Kanban*, *Design Thinking* são tipicamente usadas nesse contexto. A adoção destas práticas exige, ainda assim, segundo os nossos clientes, uma mudança cultural e de mentalidade, assim como uma forte componente de formação e de alinhamento com o resto da organização.

“ A utilização de modelos *Agile* nas equipas RH torna-se cada vez mais uma necessidade, num contexto de acelerada evolução estratégica. Na Galp, a equipa RH é piloto deste modelo, o que permite uma rápida adaptação às mudanças (entrega em ciclos curtos e foco na melhoria contínua), potenciar a colaboração entre as áreas, aumentar o foco na experiência dos colaboradores e melhorar a eficiência na resposta dada. A organização das *squads* é dinâmica e orgânica em função das necessidades e, ultrapassados os desafios da sua implementação (nomeadamente a convivência com outros modelos de trabalho e alinhamento), é uma ferramenta poderosa, de elevado potencial e reconhecido impacto no negócio. A melhoria das principais métricas (*eNPS*, *CSI*, *Cost to Serve*) demonstra este mesmo impacto e alimenta uma cultura de foco nos dados, elemento chave da agilidade.”

**GALP | Marco Serrão**  
Chief People & Spaces Officer

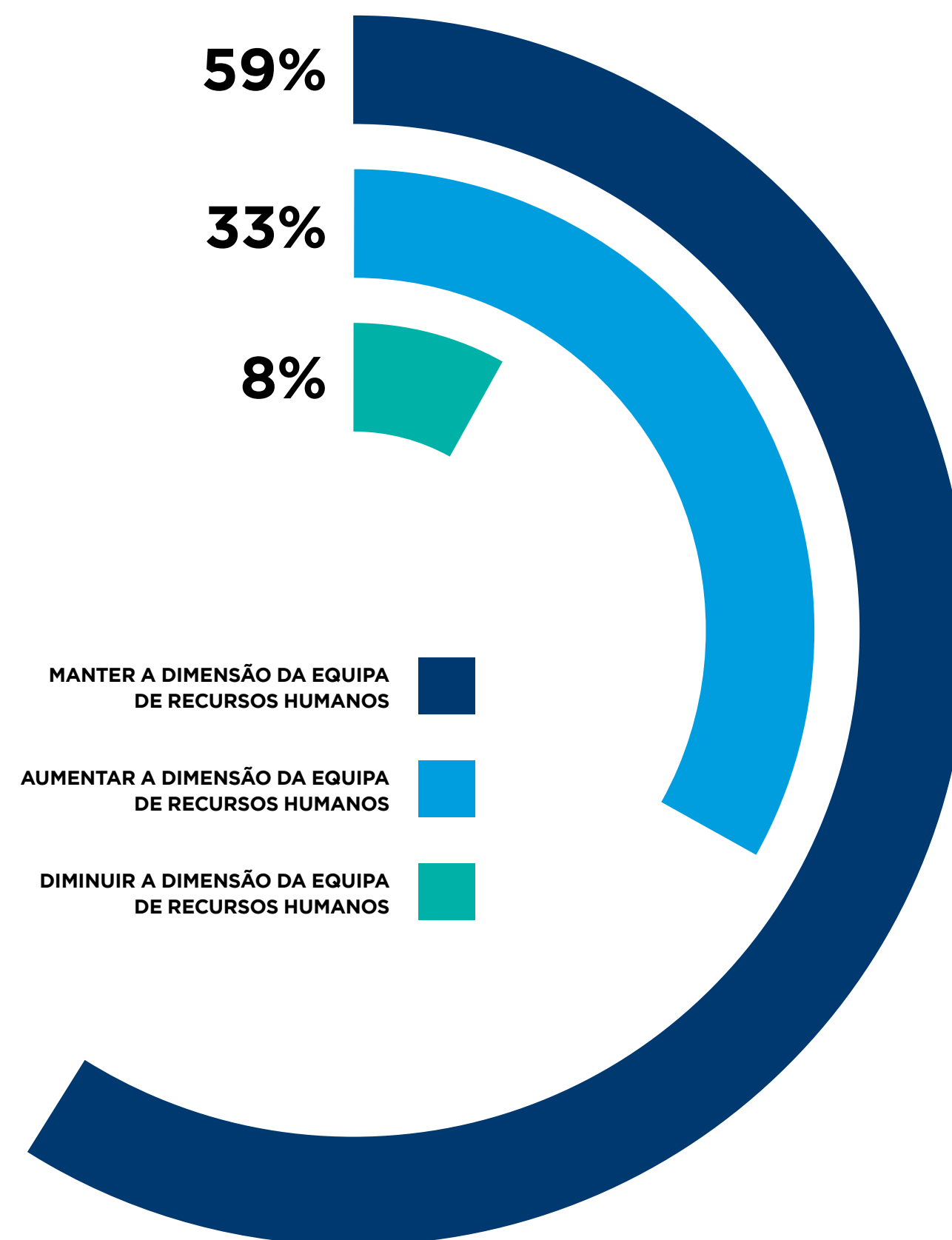




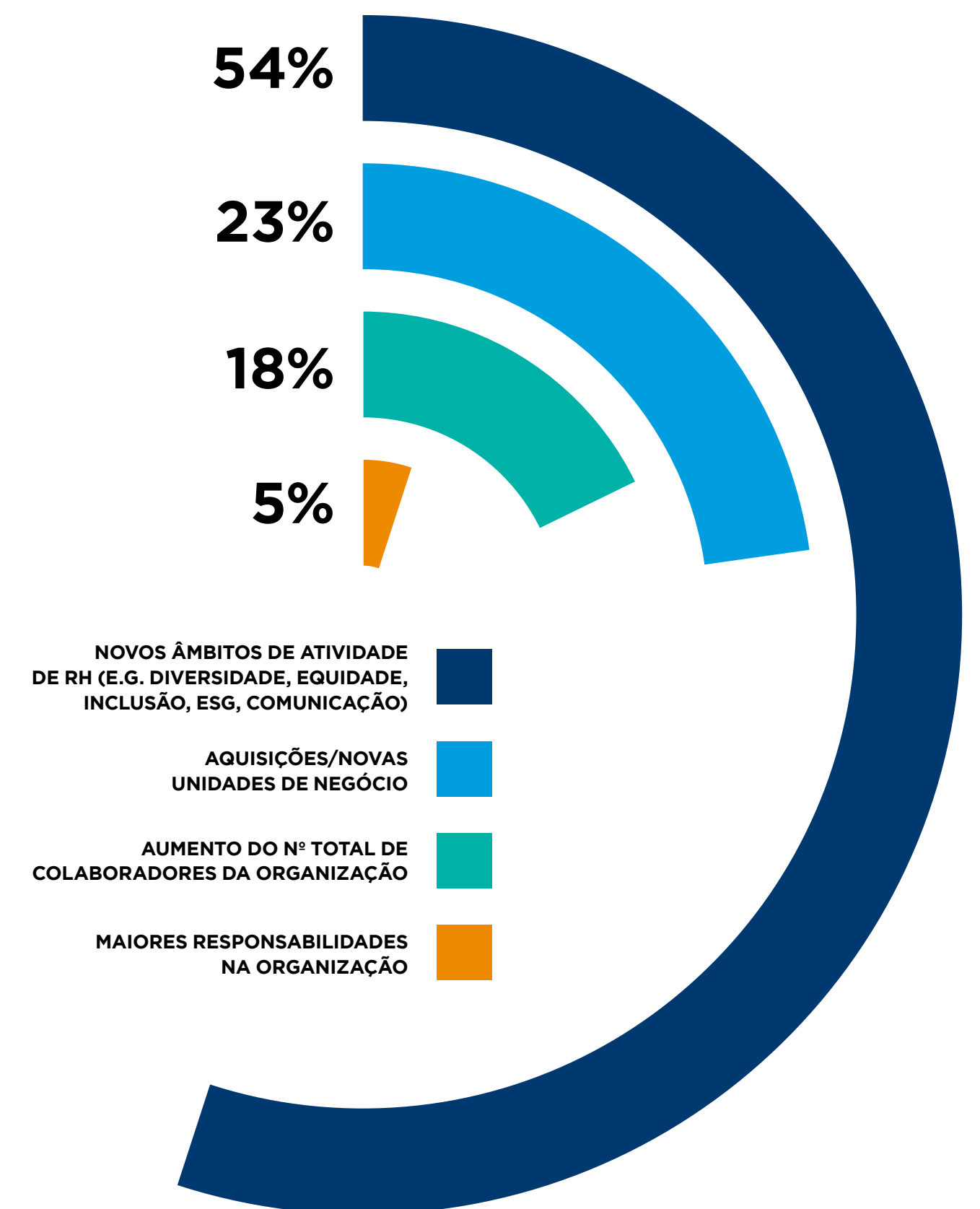
# NOVOS ÂMBITOS DE ATIVIDADE

Outro aspeto evidente é a diversificação das áreas de atuação das equipas de RH. Um pouco mais de um terço dos inquiridos afirmam que planeiam aumentar a dimensão das suas equipas nos próximos dois anos, sendo que 54% destes indicam a criação de novas áreas como sendo a principal razão para o fazer.

## INTENÇÕES NOS PRÓXIMOS DOIS ANOS



## MOTIVO DA PREVISÃO DE AUMENTO DA DIMENSÃO DA EQUIPA DE RH







Essas novas áreas incluem Tecnologia e Análise de Dados, Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI), *Wellbeing*, Comunicação, Sustentabilidade e Responsabilidade Social, *Change Management* e *Future of Work*.

A preocupação global pelos temas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) também está a ser acompanhada pelas empresas portuguesas, embora os níveis de maturidade possam variar dependendo da cultura da empresa ou o setor de atividade. Fatores como mudanças nas expectativas dos colaboradores, pressões regulatórias ou sociais ou entendimento dos benefícios que a DEI pode trazer para a inovação, criatividade e a performance dos negócios, estão a impulsionar o destaque dessa temática.

Os participantes do estudo mostram-se positivos quanto à evolução dos indicadores DEI nas suas empresas nos últimos dois anos (7.9/10), atribuindo um papel relevante às equipas RH no impacto da DEI (7.9/10) na Organização.

A temática de Sustentabilidade e Responsabilidade social também está em ascensão, o que levou algumas organizações a criar departamentos autónomos para dar maior ênfase a essa área. Noutras empresas essa responsabilidade recai sobre os Recursos Humanos, o que não só faz sentido, como ajuda a criar um posicionamento estratégico dos RH. Primeiro, os potenciais candidatos consideram cada vez mais a sustentabilidade para escolherem futuros empregadores, o que torna essencial para as empresas adotarem práticas responsáveis.

Muitas organizações estão também a destacar os valores e cultura, trabalhando a sua vivência como parte do seu *Employee Value Proposition*, melhorando a atração e retenção de talentos. Portanto, incorporar os princípios *ESG* na agenda RH pode ser fundamental para alinhar os interesses da empresa com as expectativas dos colaboradores e candidatos, promovendo uma cultura sustentável e responsável.

“ Na equipa de RH tínhamos uma visão clara de onde queríamos chegar: queríamos ser um agente de transformação, totalmente envolvido no negócio. Construimos uma nova estrutura que nos permitiu garantir enfoque no cliente (externo e interno) e nos resultados, e potenciar a eficiência interna e as boas práticas. Criámos a figura de *Business Coach*, que se foca na construção de relações de parceria estratégica com o negócio e definimos novas áreas como, por exemplo, o *Future of Work*, que procura fomentar a agilidade da organização nas suas várias dimensões através da implementação de projetos transformacionais em metodologias *Agile* e numa lógica de *hub & spoke*. ”

**FIDELIDADE | Joana Queiroz Ribeiro**

Head of People and Organization





# ENFOQUE NA EFICIÊNCIA, POTENCIADA PELA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A Transformação Digital não é um tópico novo, mas tornou-se incontornável com a forte aceleração imposta pela pandemia. As inúmeras vantagens levaram a alterações permanentes nos processos de Recrutamento & Seleção, *Onboarding*, Formação até aos modelos de comunicação e colaboração entre equipas. Além disso, a Inteligência Artificial (AI) amplifica ainda mais os benefícios (embora haja considerações sobre os riscos envolvidos, tais como privacidade, segurança, riscos Legais, desinformação e manipulação entre outros), ganhando cada vez mais adeptos na sua adoção (continuam maioritariamente a ser as empresas tecnológicas que o fazem).

No entanto, os obstáculos nesse processo, como a complexidade tecnológica, falta de competências digitais, cultura resistente, questões de privacidade e ética, riscos de cibersegurança, entre outros, exigirão que as empresas adotem estratégias graduais na jornada da digitalização.



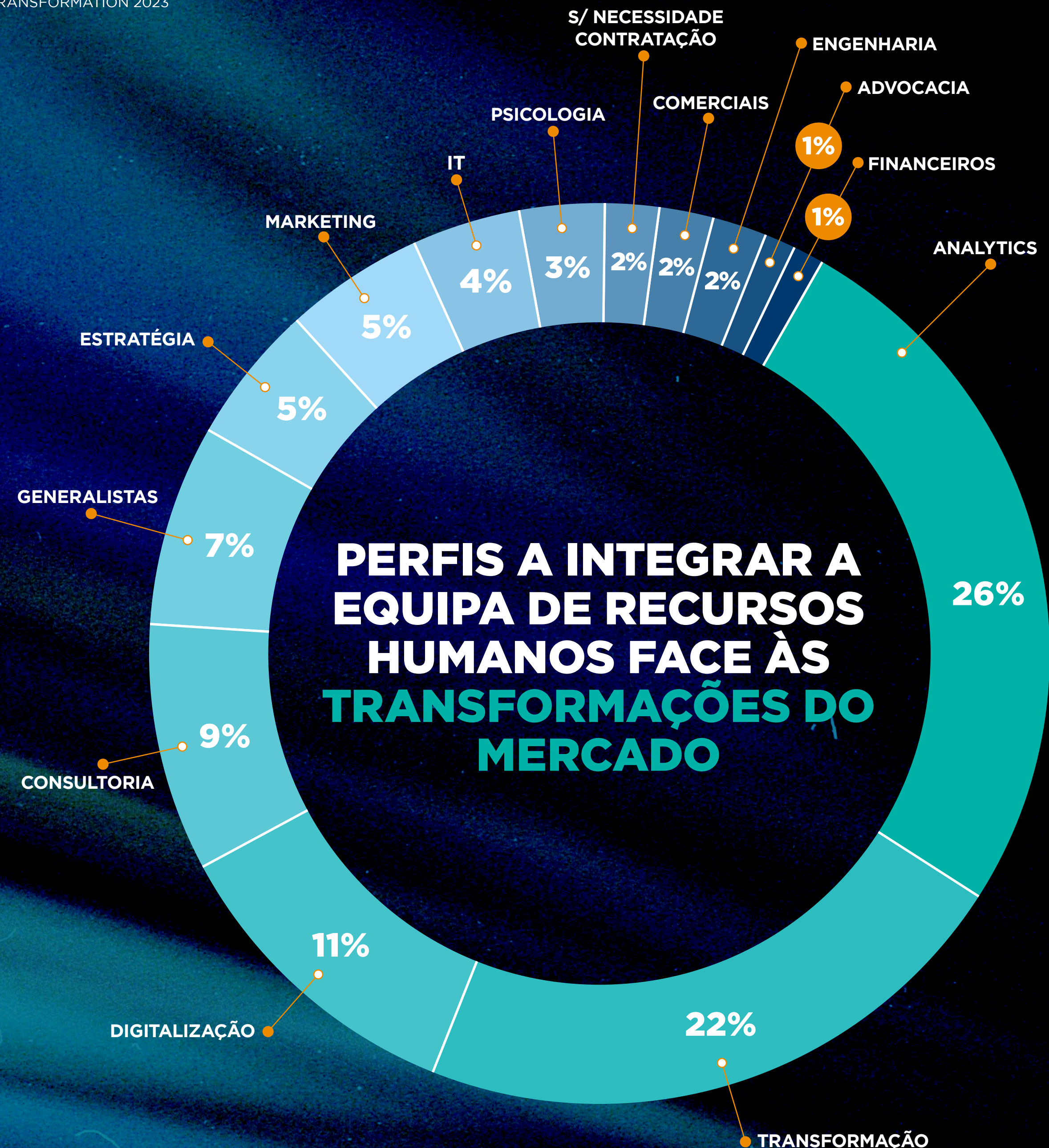
# IV. DIVERSIDADE DE COMPETÊNCIAS NOS PERFIS DE RH

O estudo revela um *gap* de confiança significativo dos líderes RH em relação às competências existentes na equipa para fazer face aos desafios futuros (6.3/10) e quanto ao potencial da equipa para assumir funções de liderança no futuro (6.7/10). Desta forma, é imperativo implementar mudanças significativas no perfil das equipas RH e assegurar o seu robustecimento para que sejam *players* relevantes, capazes de liderar a transformação.

## Mudança nos Perfis-tipo dos RH

Um dos motivos para este *gap* de competências reside na predominância de perfis ditos “tradicionais” nas equipas de Recursos Humanos. Atualmente, os três perfis mais comuns que encontramos nestas equipas são: Gestão de RH (22%), Gestão (20%) e Psicologia (20%). Internacionalmente, esta tendência é semelhante: o *background* dos profissionais de RH nas 200 principais empresas da Fortune era, em 2021, Psicologia (22%), seguindo Gestão (19%) e Relações Laborais (11%).

No entanto, as expectativas para o futuro indicam uma crescente necessidade de diversificação de perfis. Perante a transformação do mercado, os principais perfis que os Líderes RH preveem integrar nas suas equipas são perfis analíticos (26%), perfis de transformação (22%) e de digitalização (11%). Já identificamos clientes que estão a fazer este caminho, com o desafio simultâneo de fazer evoluir a *value proposition* da própria equipa de RH, que agora precisa tornar-se interessante para atrair profissionais de áreas não naturalmente associadas a RH. Isto reflete a ênfase em elevar os Recursos Humanos, tornando-os mais *data-driven*, digitais e capacitados para uma discussão estratégica, em concordância com as conclusões anteriores.





Outro desafio notável é fortalecer o conhecimento de negócio das equipas RH, permitindo-lhes discutir estratégia, desafiar e tomar decisões conjuntamente, ao invés de apenas implementar orientações do negócio. Esta ambição costuma estar refletida na estrutura com as posições de *HR Business Partners* ou pela existência de programas de mobilidade interna. Contudo, como revela o estudo, a mobilidade de profissionais das áreas de Negócio em direção à equipa RH não é muito elevada (6.3/10), sendo a mobilidade de Recursos Humanos para as áreas de Negócio ainda menor (5.9/10). Este resultado denota uma falta de confiança, preparação e legitimação dos perfis de RH para liderar temas de negócios, e dominar competências como visão estratégica e de negócio, *stakeholder management*, gestão de *P&L*, etc.

## Abordagens para Superar os Desafios

Face a estas necessidades, o investimento em recrutamento externo de novos perfis parece ser mais ágil, com retorno a curto prazo. No entanto, coloca-se o desafio de criar uma proposta diferenciadora para atrair estes perfis escassos num mercado altamente competitivo. Estarão os RH preparados para isso?

Para garantir o necessário *pipeline* de talento, os Líderes RH consideram outras opções que possam desenvolver novas competências nas suas equipas: projetos transversais que envolvam colaboração entre os RH e outros departamentos com *expertise* em análise de dados/ digitalização, etc; mentoria interdepartamental, na qual os profissionais RH são orientados por colegas de outros departamentos e vice-versa; promoção de mobilidade interna, criando programas de rotação dos perfis RH com negócio ou outras áreas corporativas; reconhecimento e recompensa de colaboradores pela participação ativa em iniciativas, projetos ou ações de aprendizagem que potenciem os seus *skills* de gestão; parcerias com organizações tecnológicas (incluindo instituições de ensino) para assegurar a preparação necessária.

## Líderes RH como Agentes de Desenvolvimento

Tendo em vista a transformação desejada na área dos Recursos Humanos, que já ocorre em velocidade de cruzeiro, o *upskilling* e *reskilling* tornam-se abordagens proativas e fundamentais para a gestão de talento destas equipas, a par com o *upskilling* das restantes áreas de negócio. Mundialmente, muitas empresas já estão a investir fortemente na melhoria das competências dos seus colaboradores: de acordo com estimativas da OCDE, nas próximas décadas, aproximadamente 42% dos trabalhadores portugueses terão de atualizar as suas qualificações ou mudar de profissão. Os RH precisam de estar no centro desta requalificação, não apenas como promotores, mas como beneficiários da mesma.

Os participantes do nosso estudo indicam que as principais áreas onde se prevê o *upskilling* dos colaboradores dos RH são: análise de dados (22%), pensamento estratégico (21%), perspicácia digital (10%) e transformação operacional (10%).

O papel dos Líderes RH será crucial nesta jornada de aprendizagem, entre a criação de oportunidades, garantia de condições para que os colaboradores participem nesses programas e incentivo aos profissionais para se tornarem proativos e serem *owners* do seu desenvolvimento. Infelizmente, a realidade que constatamos nas equipas RH é que muitas vezes priorizam as pressões diárias da sua função em detrimento da necessidade de se preparem para o futuro (pelo enfoque primordial na “entrega”, como constatámos no início do *paper*).

“Ter sucesso significa acrescentar valor ao que fazemos e isso implica evoluir constantemente na forma de pensar e mudar alguns comportamentos. Programas de *upskilling* ajudam-nos a inculcar esta cultura de desenvolvimento na organização, envolvendo todas as pessoas, de todos os níveis de responsabilidade. Na Semapa, capacitar os nossos colaboradores é essencial para garantir que as nossas equipas estão sempre atualizadas e nos mantemos competitivos no mercado.”

**SEMAPA | Isabel Viegas**

Chief People Officer



# V. UM NOVO PERFIL DO LÍDER RH

A função de DRH ou CHRO está a atravessar uma reformulação marcante. No passado era comum os Líderes RH especializarem-se em gestão de Recursos Humanos e permanecerem nesta área durante toda a sua carreira profissional. Embora possam transitar e dominar diversas áreas, como comp&ben, recrutamento e desenvolvimento, com o objetivo de obter uma visão holística sobre a área, a busca por “sair fora da caixa” e adquirir conhecimentos em outras áreas da organização é ainda incipiente e torna-se cada vez mais valorizada.

As empresas estão a reconhecer a necessidade de perfis de Líderes RH com experiência em desenvolver uma perspetiva de negócios, capazes de liderar transformações ou gerir *P&L* relevante de forma autónoma. Além disso, a variedade de indústrias também é considerada uma vantagem. Embora estas tendências sejam mais evidentes internacionalmente (ex. Francine Katsoudas da Cisco, Beth Galetti da Amazon, Béatrice Guillaume-Grabisch da Nestlé), em Portugal já estão a ganhar força.

## Competências para Liderar a Transformação

**De modo a dispor de Líderes RH com competências comprovadas de gestão, o investimento deverá ser feito, de acordo com os participantes do estudo, nas seguintes competências:**

- **Pensamento estratégico (30%):** para antecipar temas de negócio, não apenas de RH. Os líderes de RH que se destacarão serão os que possuírem uma visão abrangente da organização e compreenderem como as estratégias de gestão de talentos se alinham com as estratégias comerciais.
- **Gestão de stakeholders (16%):** para assegurar o envolvimento de todas as partes interessadas durante as transformações organizacionais, estabelecendo relações de colaboração em vez de confronto. Os líderes RH têm maior probabilidade de ter sucesso quando estabelecem fortes relações de influência mútua em toda a equipa de Gestão, começando pelo CEO, o CFO, CTO e COO.
- **Adaptabilidade (13%):** para lidar com contextos de forte incerteza e ambiguidade, mantendo o enfoque nas estratégias de médio e longo prazo, mas gerindo com flexibilidade fatores em constante mudança.

## AS COMPETÊNCIAS MAIS VALORIZADAS NO DIRETOR DE RH NO FUTURO





# CALL TO ACTION

De modo a tornar-se uma voz influente, O DRH deve trazer a perspectiva de um líder estratégico para a função de RH.

Impõe-se uma reflexão honesta de como nos sentimos preparados para endereçar as diversas prioridades e desafios estratégicos que abordámos. Partindo daí, um plano de desenvolvimento estruturado e alinhado com as exigências do negócio deve incluir:

- **O fortalecimento dos conhecimentos e competências de gestão** complementando a formação com programas de gestão (ex: mestrados executivos, finanças, *analytics*)
- **O envolvimento ativo, enquanto líder de iniciativas estratégicas da organização ou a participação em fóruns de discussão** de áreas-chave na estratégia da organização
- **O acompanhamento próximo das tendências do setor e do ecossistema mais alargado** por meio da participação em eventos externos ou participação em Associações ou *round-tables* empresariais. Estas ações permitem estabelecer ligações com outros líderes de negócios, partilhar conhecimentos e fortalecer a “referência social”, influência e suporte.

- **A colaboração com os líderes de negócios** para garantir que a gestão do talento seja uma responsabilidade compartilhada, com *KPIs* de negócio e talento transversais à equipa de gestão. Esta partilha incentiva a interdependência das atividades de RH e a consecução do objetivos-macro da organização. “Falar negócio”, compreender e partilhar responsabilidade sobre os seus *KPIs* ajudará os RH a tomar decisões mais estratégicas e fundamentadas.
- **A preparação da equipa RH para o futuro:** assegurando uma variedade de perfis e competências, via *upskilling/reskilling* ou incorporação de novos perfis, com fortes valências em *analytics*, digital ou transformação.
- **A normalização do uso de data driven insights** para apoiar a tomada de decisões e demonstrar o impacto das estratégias de RH nos resultados de negócios.
- Os executivos de RH devem ser líderes de negócio e *advisors* corajosos da gestão de topo. Como membros da Comissão Executiva ou da equipa de liderança da organização, os HR assumem um papel crítico junto dos *shareholders* e todos os demais *stakeholders* da Organização.

Por último, não será demais relembrar que os CEOs esperam que um líder de RH tenha a mesma visão de negócio que o resto da equipa executiva. Do que estamos à espera?



# COMO A ODGERS BERNDTSON PODE AJUDAR?

A Odgers Berndtson é um *trusted advisor* no desenvolvimento de talento e liderança no fortalecimento de organizações de alto desempenho. A nossa abordagem holística concentra-se em alinhar os desafios estratégicos da Organização com as prioridades dos Líderes.

Reconhecemos o valor das lideranças e futuros líderes como sendo um dos ativos mais valiosos para a sustentabilidade da organização no longo prazo. Apostamos no seu desenvolvimento, assegurando desde a avaliação e planeamento da sucessão estratégica até ao acompanhamento contínuo da preparação de líderes, incluindo programas de *Executive Coaching* e programas de liderança que permitem aos líderes atuar de forma estratégica no trinómio “**Antecipar, Inspirar e Entregar**”.

Apoiamos no desenho da melhor organização para responder à estratégia desejada, incluindo a otimização dos modelos organizacionais e operativos, também das equipas de RH, cientes de que estas equipas estão em grande transformação, altamente solicitadas para *problem solving* diário e com capacidade limitada de rever as suas próprias práticas de trabalho.

Procuramos assegurar que as organizações dispõem não apenas dos melhores talentos individuais, mas também das melhores equipas, com as competências certas e as dinâmicas mais eficazes. Procuramos o talento de topo através de soluções de *Executive Search*, desenhamos Programas de desenvolvimento de liderança ou de *Top Team Effectiveness*.

Trabalhamos em estreita colaboração com os líderes de RH, ajudamos a enfrentar os desafios estratégicos, traduzindo-os em soluções pragmáticas, como políticas de Talent Strategy (*strategic workforce planning*, gestão de talento etc), transformação cultural e DEI, orientando-os na evolução dos seus papéis e posicionamento estratégico dentro das suas organizações.

Em conclusão, a Odgers Berndtson está comprometida em ajudar os clientes a alcançar os seus objetivos estratégicos ao nível da organização, das equipas e dos líderes impulsionando o sucesso das organizações com as estratégias de desenvolvimento de talento e liderança mais adequadas a cada momento da ambição estratégica.

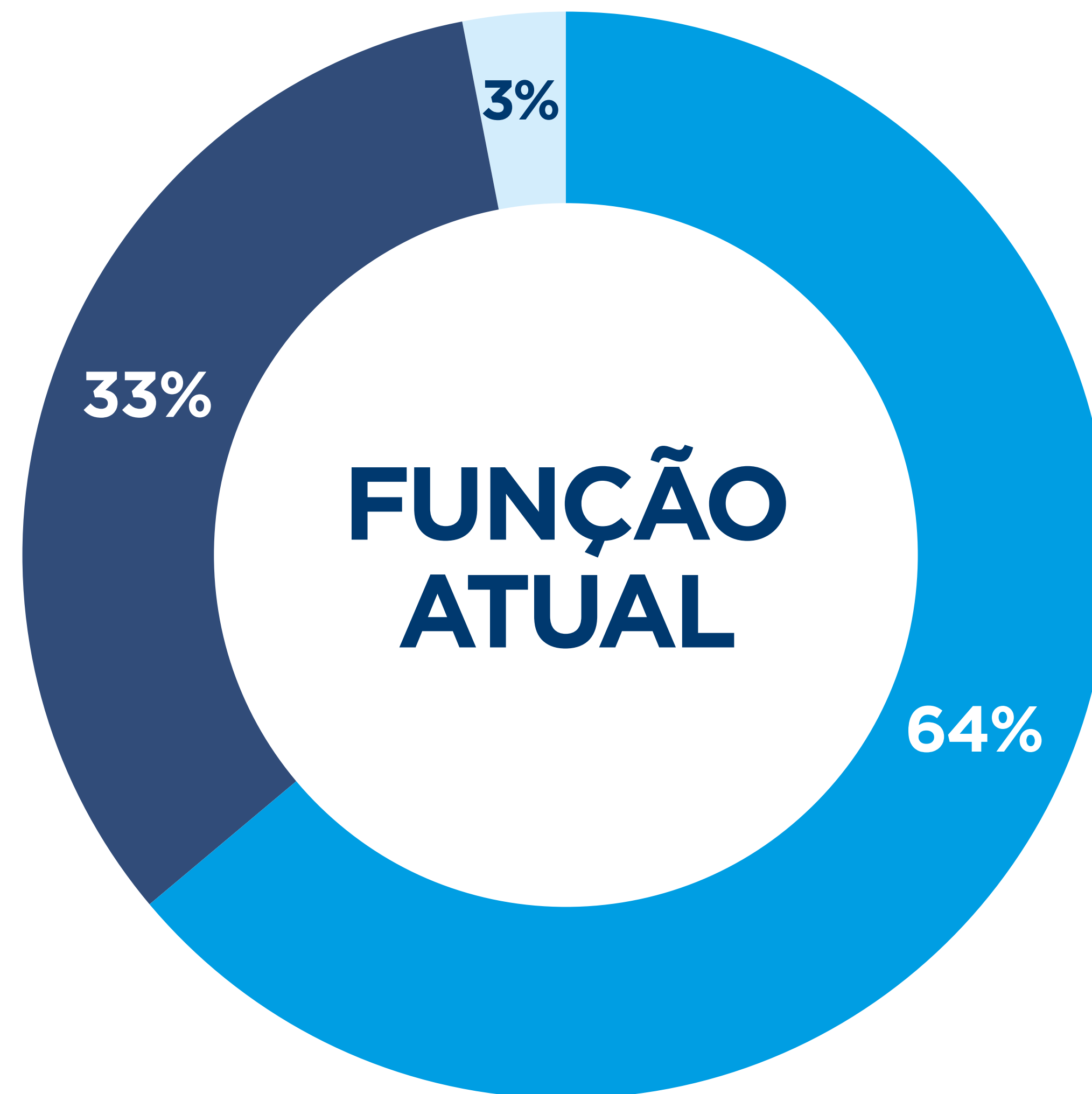




# METODOLOGIA

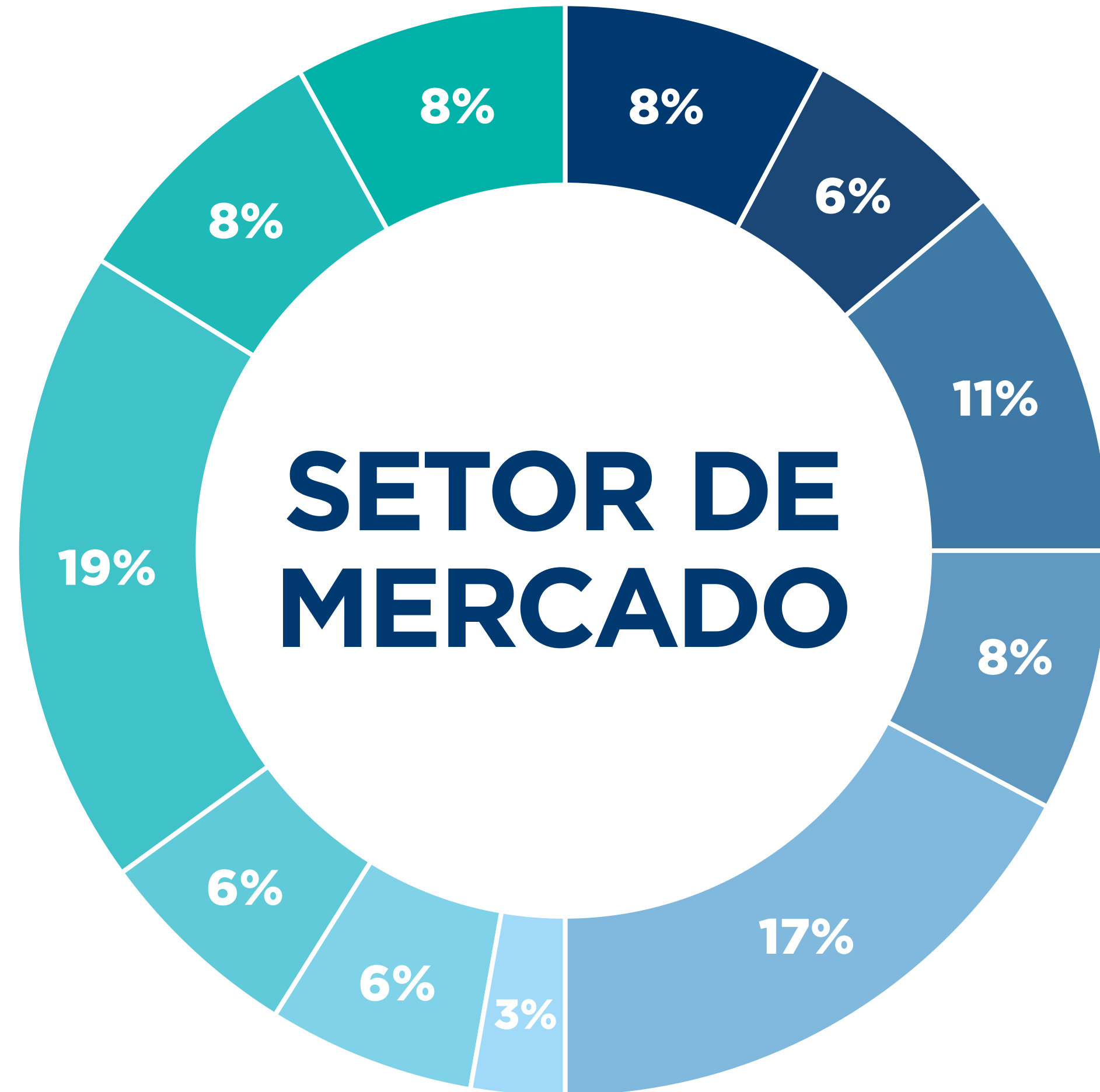
Este estudo, conduzido pela equipa da Odgers Berndtson Portugal, teve como principal objetivo proporcionar uma visão abrangente das tendências em Recursos Humanos, levando em consideração a realidade das empresas portuguesas, ao mesmo tempo em que se manteve atento às tendências globais nessa área.

Para alcançar este objetivo, foi adotada uma abordagem metodológica que combina fontes quantitativas e qualitativas. A recolha de informação foi realizada por meio da aplicação de um questionário a líderes RH (CHRO/ DRH) de empresas em Portugal e da condução de entrevistas exploratórias com os participantes do estudo e os nossos clientes. Foi ainda realizada uma revisão abrangente de literatura internacional de instituições de renome na produção de conhecimento nas temáticas abordadas, que contribuiu para a fundamentação deste trabalho. Vale ainda ressaltar a vasta experiência da equipa Odgers Berndtson em consultoria de Organização, Talento e Liderança com os seus clientes, o que desempenhou um papel crucial no enriquecimento deste estudo.



■ DRH ■ CHRO ■ HR MANAGER





- ATIVIDADES DE SAÚDE HUMANA E APOIO SOCIAL
- CONSTRUÇÃO
- INDÚSTRIAS TRANSFORMADORAS
- TECNOLOGIA
- ATIVIDADES FINANCEIRAS E DE SEGUROS
- EDUCAÇÃO
- MEDIA E TELECOMUNICAÇÕES
- TRANSPORTE E ARMAZENAGEM
- COMÉRCIO POR GROSSO E RETALHO
- ELETRICIDADE, GÁS E ÁGUA
- OUTROS

Os participantes do estudo representam empresas de mais de 10 setores de atividade, com destaque para o Comércio e Retalho, Atividades Financeiras e Seguros e Indústrias Transformadoras. Notavelmente, 78% dos respondentes são de grandes empresas, aquelas com mais de 1000 colaboradores, com uma abrangência nacional de 58%.



O estudo foi realizado ao longo do período de abril a junho de 2023. A estrutura orientadora do estudo baseou-se em quatro pilares essenciais: Nova Agenda Estratégica, Governance, Equipa e Desempenho, tanto da organização quanto da equipa de RH. Além de perguntas de escolha múltipla, o questionário incluiu questões que utilizaram uma escala de 1 a 10, em que 10 representava o mais alto nível de concordância com a afirmação. Consequentemente, ao longo deste artigo, os resultados dessas respostas são apresentados como médias, no formato  $x/10$ .

\*Nota: alguns gráficos podem não totalizar 100% devido a arredondamentos





**NORTH AMERICA**

**Canada**

Calgary  
Edmonton  
Montreal  
Ottawa  
Toronto  
Vancouver

**United States**

Atlanta  
Austin  
Boston  
Chicago  
Dallas  
Houston  
Los Angeles  
Miami  
Minneapolis  
New York  
Philadelphia  
San Francisco  
Washington D.C.

**LATIN AMERICA**

**Argentina**

Buenos Aires

**Brazil**

São Paulo

**Chile**

Puerto Montt  
Santiago

**Colombia**

Bogotá

**Mexico**

Mexico City  
Monterrey

**Peru**

Lima

**Uruguay**

Montevideo

**MIDDLE EAST & AFRICA**

**South Africa**

Cape Town  
Johannesburg

**United Arab Emirates**

Dubai

**EUROPE**

**Austria**

Vienna

**Belgium**

Brussels

**Czech Republic**

Prague

**Denmark**

Copenhagen

**Finland**

Helsinki

**France**

Paris

**Germany**

Frankfurt  
Munich

**Ireland**

Dublin

**Luxembourg**

Luxembourg City

**Netherlands**

Amsterdam

**Portugal**

Lisbon

**Spain**

Madrid

Barcelona

**Sweden**

Stockholm

**Switzerland**

Zürich

**Turkey**

Istanbul

**Ukraine**

Kyiv

**United Kingdom**

Aberdeen  
Birmingham  
Cardiff  
Edinburgh  
Glasgow  
Leeds  
London  
Manchester

**ASIA PACIFIC**

**Australia**

Brisbane  
Melbourne  
Sydney

**China**

Hong Kong  
Shanghai

**India**

Bangalore  
Mumbai  
New Delhi

**Japan**

Tokyo

**Singapore**

Singapore