



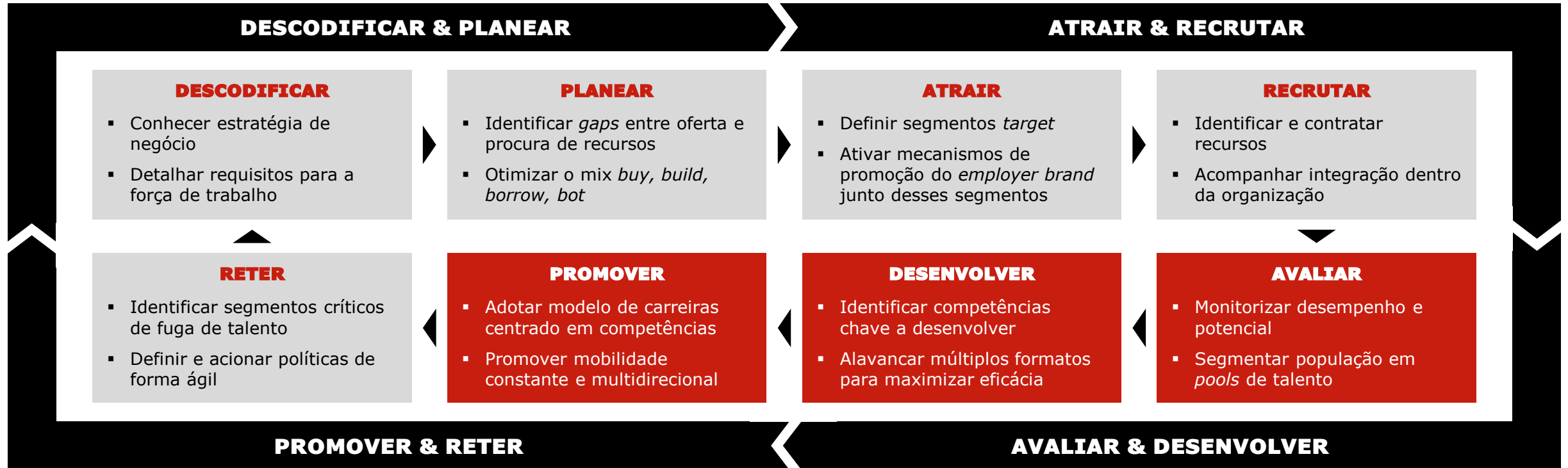
GESTÃO DE CARREIRAS

SEMINÁRIO DE GESTÃO DE CARREIRAS DO EXÉRCITO

25 NOVEMBRO 2021

A GESTÃO DE TALENTO É CADA VEZ MAIS ESTRATÉGICA PARA AS ORGANIZAÇÕES

CICLO DE GESTÃO DE TALENTO



AVALIAR, DESENVOLVER E EVOLUIR TALENTO SÃO ELEMENTOS CHAVE PARA A GESTÃO DE CARREIRA DOS COLABORADORES NAS GRANDES ORGANIZAÇÕES



DESCODIFICAR & PLANEAR

DESCODIFICAR

- Conhecer estratégia de negócio
- Detalhar impacto nos recursos (volume e competências)

PLANEAR

- Identificar gaps entre oferta e procura de recursos
- Otimizar o mix *buy, build, borrow, bot*

ATRAIR & RECRUTAR

ATRAIR

- Definir segmentos *target*
- Ativar mecanismos de promoção do *employer brand* junto desses segmentos

RECRUTAR

- Identificar e contratar recursos
- Incorporar na organização e acompanhar integração

RETER

- Identificar segmentos críticos de fuga de talento
- Definir e acionar políticas de forma ágil

PROMOVER

- Adotar modelo de carreiras centrado em competências
- Promover mobilidade constante e multidirecional

DESENVOLVER

- Identificar competências chave a desenvolver
- Alavancar múltiplos formatos para maximizar eficácia

AVALIAR

- Monitorizar desempenho e potencial
- Segmentar população em *pools* de talento

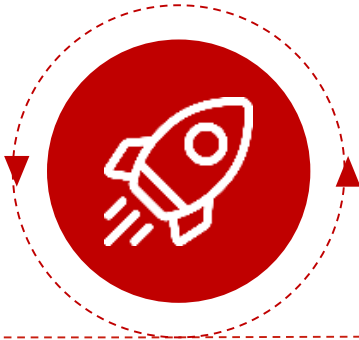
PROMOVER & RETER

AVALIAR & DESENVOLVER



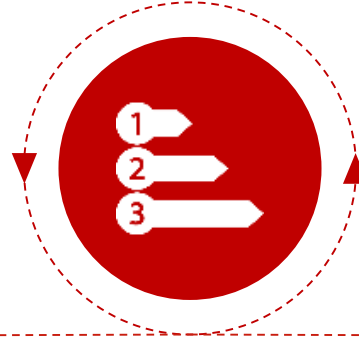
MODELO DE AVALIAÇÃO DEVE SER UM PROCESSO ITERATIVO REALIZADO EM 3 MACRO ETAPAS

AVALIAR | MACRO ETAPAS



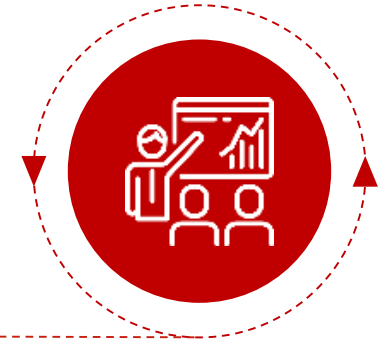
AVALIAÇÃO

Exercício individual da chefia para caracterizar desempenho, caracterizar potencial e identificar oportunidades de desenvolvimento



CALIBRAÇÃO

Exercício conjunto entre RH e chefias para garantir que se atinge um equilíbrio transversal alinhado com curvas de referência



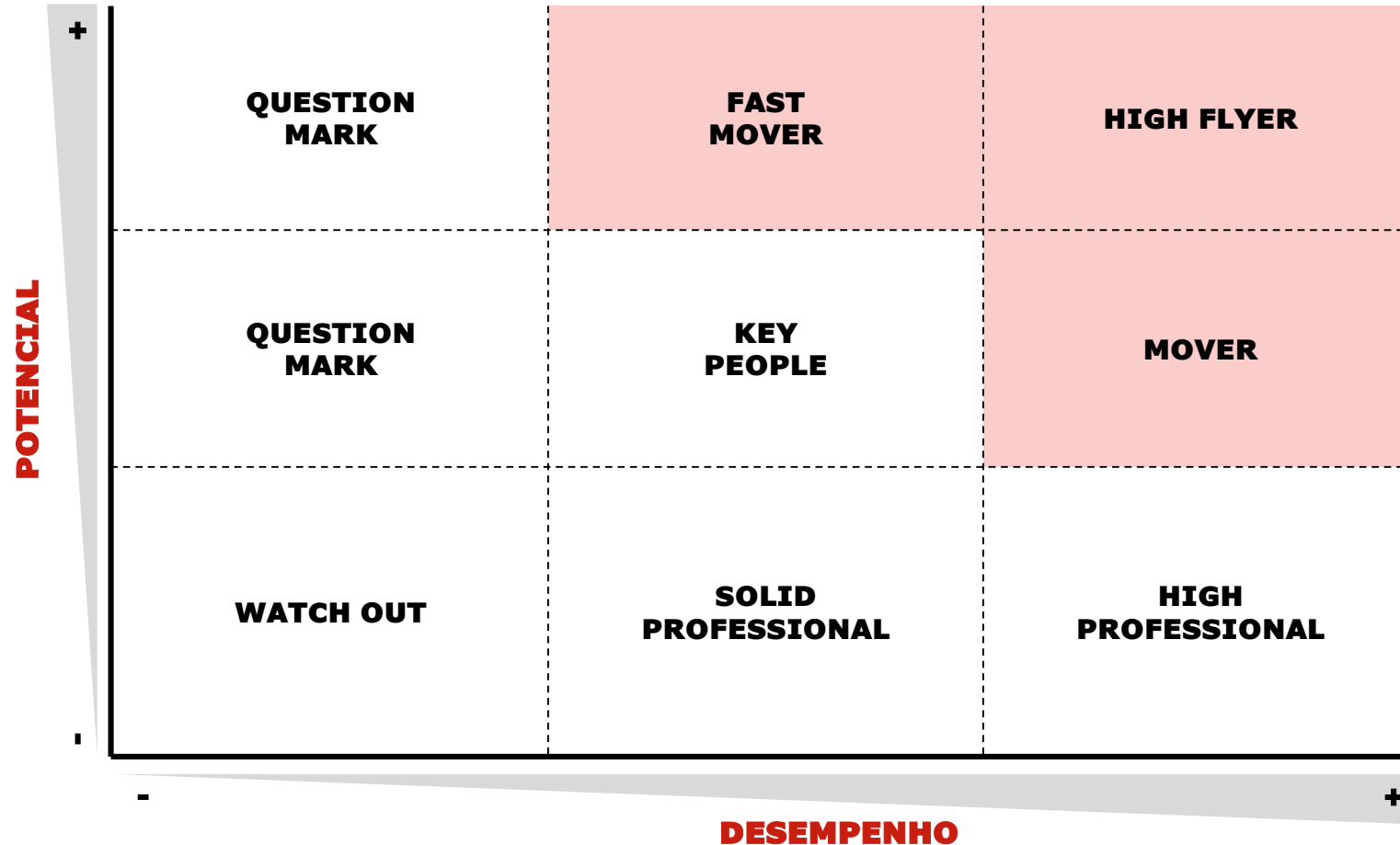
ENTREVISTA

Sessão de feedback entre chefia e colaborador para discutir avaliação e oportunidades de desenvolvimento futuro



O MODELO DE AVALIAÇÃO RESULTA NA SEGMENTAÇÃO DE POOLS DE TALENTO CHAVE

AVALIAR | SEGMENTAÇÃO DE TALENTO



TOP TALENT

- Colaboradores com **elevados níveis de desempenho e potencial** são o **Top Talent** da organização
- **Estes são colaboradores representam ~20% da população** e, por serem aqueles com maior contributo para a criação de valor, **devem ser alvo de um foco redobrado** por parte da Gestão de Talento e devem ser alvo de uma **progressão mais acelerada que os restantes**
- **A progressão na carreira** deve ser **acompanhada por um plano de desenvolvimento de competências**, planeado pela empresa, mas sendo o **colaborador o principal responsável pela sua execução**



DESCODIFICAR & PLANEAR

DESCODIFICAR

- Conhecer estratégia de negócio
- Detalhar impacto nos recursos (volume e competências)

PLANEAR

- Identificar gaps entre oferta e procura de recursos
- Otimizar o mix *buy, build, borrow, bot*

ATRAIR & RECRUTAR

ATRAIR

- Definir segmentos *target*
- Ativar mecanismos de promoção do *employer brand* junto desses segmentos

RECRUTAR

- Identificar e contratar recursos
- Incorporar na organização e acompanhar integração

RETER

- Identificar segmentos críticos de fuga de talento
- Definir e acionar políticas de forma ágil

PROMOVER

- Adotar modelo de carreiras centrado em competências
- Promover mobilidade constante e multidirecional

DESENVOLVER

- Identificar competências chave a desenvolver
- Alavancar múltiplos formatos para maximizar eficácia

AVALIAR

- Monitorizar desempenho e potencial
- Segmentar população em *pools* de talento

PROMOVER & RETER

AVALIAR & DESENVOLVER



A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL VAI REVOLUCIONAR O PERFIL DE COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES

DESENVOLVER | IMPACTOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

FACTOS RELEVANTES

9 em cada 10 executivos considera que a sua **força de trabalho apresenta gaps** de competências atualmente ou irá ter nos próximos 5 anos

Cerca de **1/3 dos executivos considera** que cobrir os *gaps* de competências é **uma das 3 grandes prioridades da sua organização**

É esperada uma grande transformação nas competências necessárias para dar resposta aos desafios do negócio

Um terço das grandes organizações já iniciou programas de *reskilling* para dar resposta à necessidade de transformação de competências

EVOLUÇÃO DO PERFIL DE COMPETÊNCIAS NO SETOR DO RETALHO (2016 - 2030)

CATEGORIA DE COMPETÊNCIAS	FÍSICAS & MANUAIS	COGNITIVAS BÁSICAS	COGNITIVAS AVANÇADAS	SOCIAIS & EMOCIONAIS	TECNOLÓGICAS
PESO RELATIVO NA FORÇA DE TRABALHO EM 2016	24%	27%	22%	18%	9%
VARIAÇÃO DO # FTE NECESSÁRIOS 2016 - 2030	-14%	-15%	+8%	+24%	+55%
COMPETÊNCIAS COM MAIOR VARIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Trabalho manual indiferenciado Operação de equipamentos 	<ul style="list-style-type: none"> Carregamento e processamento simples de dados 	<ul style="list-style-type: none"> Criatividade Processamento complexo de dados 	<ul style="list-style-type: none"> Empatia e relação interpessoal Adaptabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> Programação Matemática avançada Investigação
EXEMPLO DE FUNÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> Operador de fluxos Picker Motorista 	<ul style="list-style-type: none"> Operador de caixa Assistente comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Designer Analista de negócio Advogado 	<ul style="list-style-type: none"> Buyer Gestor de projeto 	<ul style="list-style-type: none"> Data scientist Programador Engenheiro

Fonte: Mckinsey & Company



TORNA-SE ESSENCIAL IDENTIFICAR AS COMPETÊNCIAS CHAVE NO PRESENTE E NO FUTURO

DESENVOLVER | COMPETÊNCIAS CHAVE

NÃO EXAUSTIVO



COGNITIVAS

Literacia, numeracia e comunicação básica

Literacia e escrita avançada

Introdução e processamento básico de dados

Competências quantitativas e estatísticas

Interpretação de informação complexa

Pensamento crítico e tomada de decisão

Criatividade

Gestão de Projetos



SOCIAIS & EMOCIONAIS

Competências interpessoais e empatia

Resiliência e flexibilidade

Adaptabilidade e aprendizagem contínua

Comunicação avançada

Resolução de conflitos

Empreendedorismo e proatividade

Liderança

Ensinar e formar



TECNOLÓGICAS

Literacia digital

Análise matemática avançada

Programação

Design, engenharia e manutenção tecnológica

Investigação científica e desenvolvimento



ORGANIZAÇÕES DEVEM ALAVANCAR FORMATOS DISTINTOS PARA DESENVOLVER COMPETÊNCIAS

DESENVOLVER | FORMATOS DE APRENDIZAGEM

NÃO EXAUSTIVO



DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL

Através de iniciativas formais, como formação executiva ou cursos de e-learning



DESENVOLVIMENTO PRÁTICO

Através de iniciativas on-the-job, ou de alocação de novas tarefas durante um curto período no tempo



DESENVOLVIMENTO RELACIONAL

Através de interação direta com colegas ou mentores, em programas focados no desenvolvimento de competências específicas



EFICÁCIA DE CADA FORMATO DEPENDE DO TIPO DE COMPETÊNCIA E DA PROFICIÊNCIA OBJETIVO

DESENVOLVER | ESCOLHA DE FORMATOS

ILUSTRATIVO

NECESSIDADE DE DESENVOLVIMENTO	TIPO DE COMPETÊNCIA	PROFICIÊNCIA OBJETIVO	EFICÁCIA DO FORMATO		
			EDUCACIONAL	PRÁTICA	RELACIONAL
SOCIAL & EMOCIONAL		INTERMÉDIA	MÉDIA	ALTA	ALTA
		AVANÇADA	MÉDIA	MÉDIA	ALTA
COGNITIVA		INTERMÉDIA	ALTA	MÉDIA	BAIXA
		AVANÇADA	ALTA	BAIXA	BAIXA
TECNOLÓGICA		INTERMÉDIA	ALTA	MÉDIA	BAIXA
		AVANÇADA	ALTA	BAIXA	BAIXA



DESCODIFICAR & PLANEAR

DESCODIFICAR

- Conhecer estratégia de negócio
- Detalhar impacto nos recursos (volume e competências)

PLANEAR

- Identificar gaps entre oferta e procura de recursos
- Otimizar o mix *buy, build, borrow, bot*

ATRAIR & RECRUTAR

ATRAIR

- Definir segmentos *target*
- Ativar mecanismos de promoção do *employer brand* junto desses segmentos

RECRUTAR

- Identificar e contratar recursos
- Incorporar na organização e acompanhar integração

RETER

- Identificar segmentos críticos de fuga de talento
- Definir e acionar políticas de forma ágil

PROMOVER

- Adotar modelo de carreiras centrado em competências
- Promover mobilidade constante e multidirecional

DESENVOLVER

- Identificar competências chave a desenvolver
- Alavancar múltiplos formatos para maximizar eficácia

AVALIAR

- Monitorizar desempenho e potencial
- Segmentar população em *pools* de talento

PROMOVER & RETER

AVALIAR & DESENVOLVER



MODELO DE CARREIRAS DEVE BASEAR-SE EM 4 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

PROMOVER | PRINCÍPIOS DO MODELO DE CARREIRAS



TRANSVERSALIDADE E FLEXIBILIDADE

Aplicação transversal de princípios e critérios, com utilização ajustada às diferentes realidades do negócio e/ou geografias



ALINHAMENTO COM NEGÓCIO

Alinhamento entre as expectativas de desenvolvimento individual e as oportunidades existentes no negócio



JUSTIÇA E EQUIDADE

Progressão profissional pela diferenciação através do mérito e potencial, com recurso a mecanismos de controlo e monitorização



OBJETIVIDADE E TRANSPARÊNCIA

Crítérios de desenvolvimento e promoção objetivos, uniformes e comunicados



FUNÇÃO, GRUPO FUNCIONAL E ESTÁDIO DE CARREIRA EVOLUEM AO LONGO DO PERCURSO

PROMOVER | CONCEITOS CHAVE & PERCURSO DE CARREIRA

CONCEITOS CHAVE

FUNÇÃO

Conjunto de **responsabilidades** que **se atribuem a um colaborador**, de modo a alcançar um resultado que se integre no objetivo global da organização

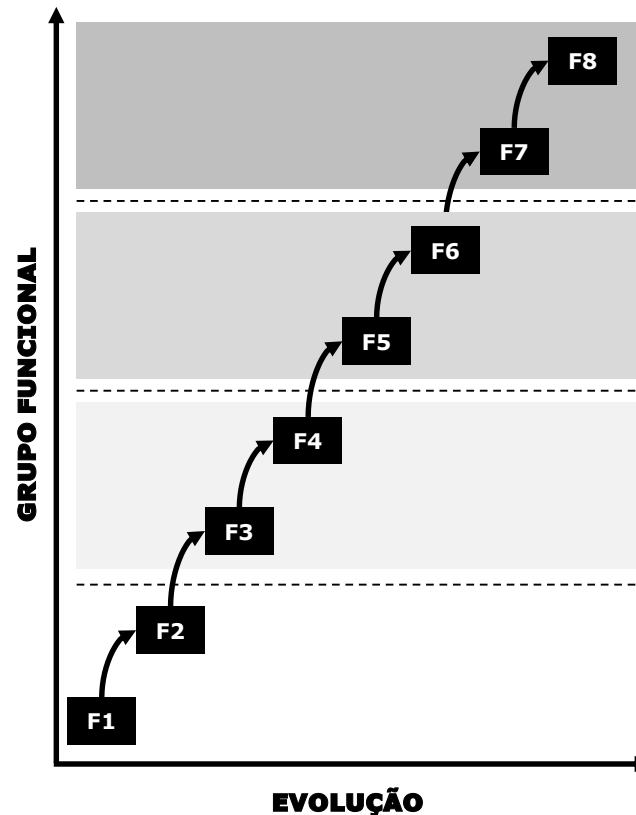
GRUPO FUNCIONAL

Agrupamento de funções com grau de **autonomia, responsabilidade e complexidade semelhantes**, que requerem um conjunto de critérios (eg. nível de habilitações, qualificações e experiência) e competências de gestão de recursos homogêneas

ESTÁDIOS DE CARREIRA

Sequência lógica de patamares de carreira progressivamente mais exigentes, que se caracterizam por um agregado de responsabilidades, enquadradoras de um conjunto vasto e heterogêneo de funções

PERCURSO DE CARREIRA



MANAGING VISION & PURPOSE

- Define a visão
- Inspira e motiva equipas/áreas/direções
- Gere uma elevada quantidade de recursos

MANAGING POLICIES

- Define políticas
- Alinha equipas/responsabilidades com a cultura organizacional
- Gere quantidades consideráveis de recursos

MANAGING SYSTEMS & PROCESSES

- Define práticas, procedimentos e processos
- Concretiza objetivos através de processos
- Gere equipas de pequena dimensão ou projetos específicos

MANAGING & MEASURING WORK

- Executa processos específicos
- Estabelece objetivos e medidas claras para o trabalho
- Monitoriza processos, progressos e resultados

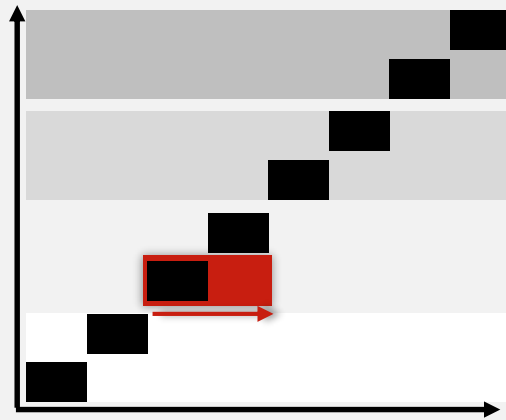
Legenda: ■ Função ■ Estádio de carreira



ORGANIZAÇÕES DEVEM PROPORCIONAR MOBILIDADE CONSTANTE AOS COLABORADORES

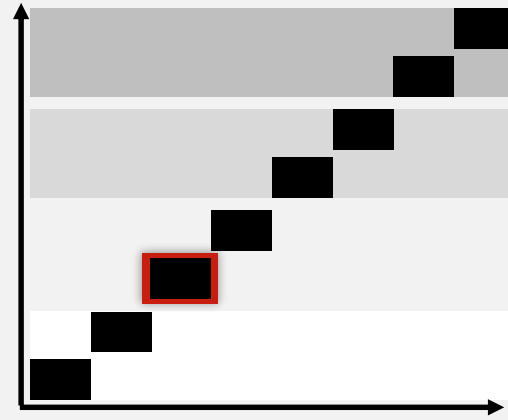
PROMOVER | MOBILIDADE

MOBILIDADE HORIZONTAL



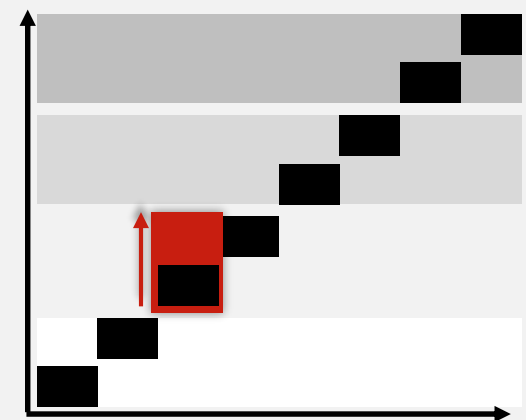
Mobilidade para uma função no mesmo nível organizacional.

ENRIQUECIMENTO FUNCIONAL



Evolução de responsabilidade na função atual

MOBILIDADE VERTICAL



Progressão hierárquica para um nível organizacional superior



MOBILIDADE CONSTANTE DOS RECURSOS É ESSENCIAL PARA RETER TALENTO, PROMOVER INOVAÇÃO E GERIR CONHECIMENTO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO



SONAE MC