



# 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

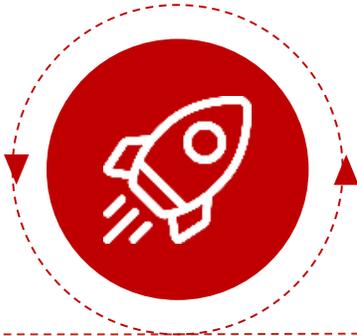
## PROMOVER & RETER

## AVALIAR & DESENVOLVER



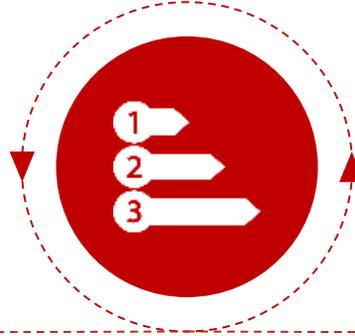
# MODELO DE AVALIAÇÃO DEVE SER UM PROCESSO ITERATIVO REALIZADO EM 3 MACRO ETAPAS

## AVALIAR | MACRO ETAPAS



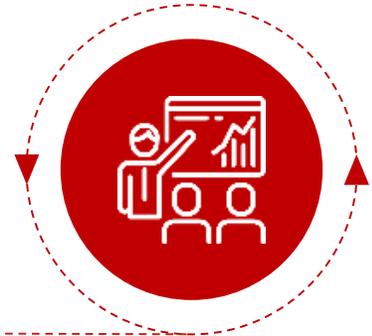
### AVALIAÇÃO

*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*



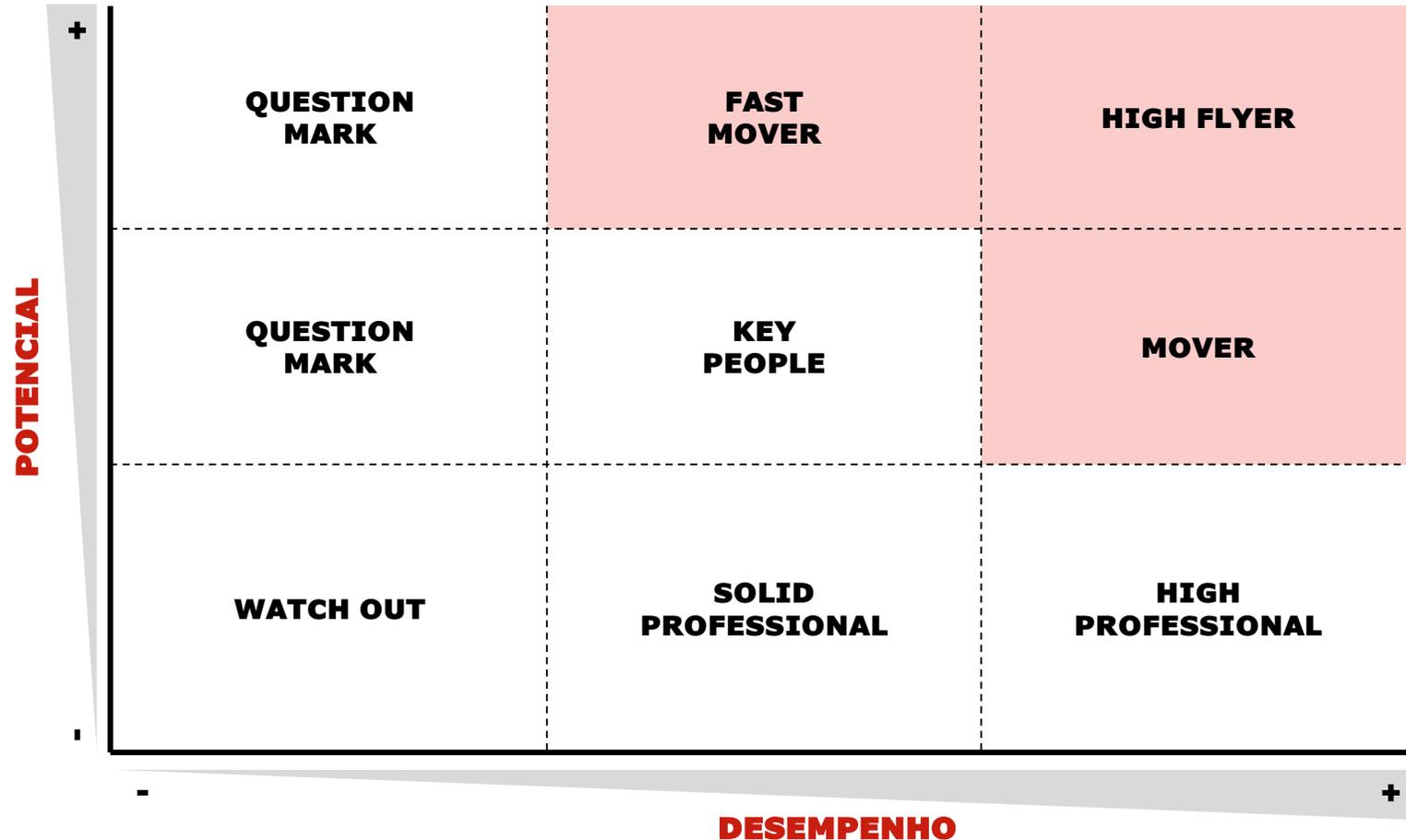
### ENTREVISTA

*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"> <li>Trabalho manual indiferenciado</li> <li>Operação de equipamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carregamento e processamento simples de dados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criatividade</li> <li>Processamento complexo de dados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empatia e relação interpessoal</li> <li>Adaptabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programação</li> <li>Matemática avançada</li> <li>Investigação</li> </ul>
EXEMPLO DE FUNÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operador de fluxos</li> <li>Picker</li> <li>Motorista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operador de caixa</li> <li>Assistente comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Designer</li> <li>Analista de negócio</li> <li>Advogado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buyer</li> <li>Gestor de projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Data scientist</li> <li>Programador</li> <li>Engenheiro</li> </ul>

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

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

*Critérios de desenvolvimento e promoção objetivos, uniformes e comunicados*

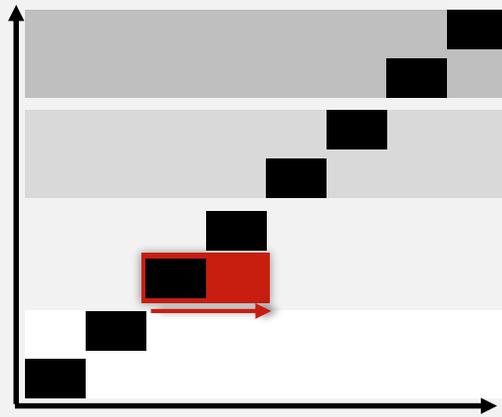




# ORGANIZAÇÕES DEVEM PROPORCIONAR MOBILIDADE CONSTANTE AOS COLABORADORES

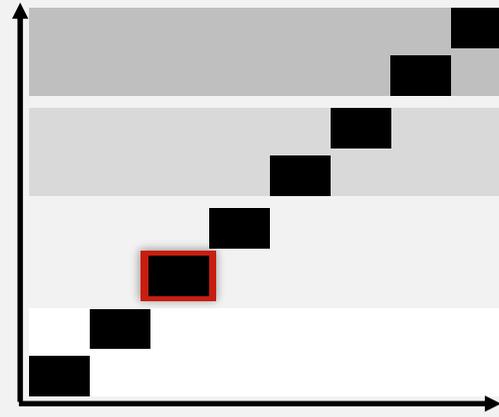
## PROMOVER | MOBILIDADE

### MOBILIDADE HORIZONTAL



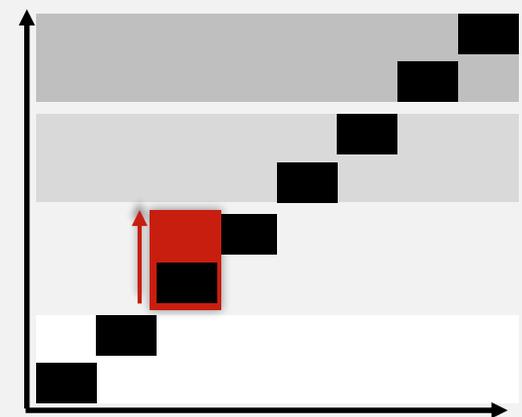
*Mobilidade para uma função no mesmo nível organizacional.*

### 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