

RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

human

JANEIRO/ FEVEREIRO 23
ANO 15 | Nº 141 | 4,50 €

ALEXANDRE FONSECA

Entrevista ao co-CEO
do Grupo Altice

RECRUTAMENTO

Um dos maiores
desafios na gestão RH

COACHING

Tanto que
mudou

WWW.HUMAN.PT



UM DOS MAIORES DESAFIOS

Como se diz logo no início do texto, o recrutamento é nos tempos que vivemos «um dos maiores desafios na gestão do capital humano». Será que a resposta para vencer este desafio pode estar em inovar na compensação, de forma potenciar o recrutamento? Sobretudo nas propostas apresentadas aos candidatos.

Texto: Redação «human» **Fotos:** DR



Quem trabalha no recrutamento de talento para as empresas conhece as dificuldades. Quem fala com esses especialistas também delas se vai apercebendo. O tema ganhou enorme atualidade, porque a busca pelo talento nunca terá sido tão difícil como agora. Testemunham-no oito especialistas, a que damos voz nesta reportagem.

Recrutamento personalizado

Eliana Cunha Ribeiro, 'chief executive officer' (CEO) da BL Consulting, sintetiza a sua ideia sobre o recrutamento começando por assinalar que «atualmente é um dos maiores desafios na gestão de capital humano, a par da retenção». Frisa mesmo que «estas serão provavelmente as maiores preocupações das empresas nos próximos tempos, independentemente da realidade económica».

Para a responsável, «a imagem que se passa de um processo de recrutamento é a primeira oferta que estamos a fazer, e hoje cada vez mais procuramos velocidade». Assim, explica, «é necessário que os processos sejam mais rápidos sem perder a complexidade; a geração 'millennials' e ainda com mais reforço a geração Z estão habituadas a uma fluência de informação mais curta e mais rápida e se um processo de recrutamento se arrastar acabam por se desinteressar pela empresa ou contratados por outra que se adapta a outras visões da sociedade». Daí ser preciso «oferecer uma visão futurista aos novos candidatos, para que eles se sintam atraídos às propostas, e tomar decisões de forma mais rápida».

«O futuro dos processos de recrutamento e seleção», refere ainda Eliana Cunha Ribeiro, «não passa apenas por uma visão futurista de mais rapidez de informação, passa também por cada candidato sentir que possa fazer a diferença e não ser apenas mais um elemento igual a tantos outros, e hoje até pode acontecer ser o candidato a perguntar 'porque me escolhem a mim e não a outro?'. Aliás, «cada



Eliana Cunha Ribeiro (BL Consulting): «A imagem que se passa de um processo de recrutamento é a primeira oferta que estamos a fazer, e cada vez mais procuramos velocidade.»

vez mais é o candidato que escolhe a empresa e não a empresa que escolhe o candidato», acrescenta. Desta forma «e porque as pessoas escolhem ter uma maior liberdade para a sua vida pessoal, as próprias compensações também devem ser adaptadas ao estilo e ao 'eu' de cada candidato, pois se assim não for há o risco de estar a oferecer algo que não retém o colaborador ou que ele não valoriza», explica a CEO da BL Consulting. E ainda acrescenta: «Cada vez mais, uma empresa, em vez de um produto/ serviço que possa ter para compensar, deve antes ter um 'budget' para que o colaborador escolha a sua compensação, e se o fizer vai encontrar quem valorize um seguro de saúde, outros um seguro de vida, outros ações da empresa ou até uma Playstation, mas quem escolheu o que fazer com essa compensação vai sentir que aquilo é único e é seu.» Em suma, «as compensações devem ser personalizadas de modo a ser mais integradoras e interativas com o talento de cada um dos candidatos», conclui.

DESTAQUE

'e-Recruitment'

Na CVGuard, Isilda Gonçalves, 'consultant', também partilha que «é cada vez mais difícil para as empresas atrair candidatos de elevado potencial», reforçando que «há dificuldades em encontrar novos colaboradores e existe carência nas competências requeridas». E deixa algumas questões: «De forma a ter atratividade para captar novos talentos e manter os colaboradores atuais, as empresas devem assegurar que têm todos os processos bem definidos. A oportunidade de trabalho tem o descritivo funcional atualizado às necessidades atuais? A divulgação das ofertas disponíveis está acessível quer a candidatos ativos, quer a passivos (que não estão ativamente à procura de emprego)? Qual é a perceção do candidato no momento da resposta ao anúncio (processo muito burocrático e demorado ou simplificado e rápido)? Nos diversos momentos do processo, o candidato está acompanhado e tem informação/ 'feedback' sobre o processo a que se candidatou? A estratégia de compensação está em consonância com os objetivos empresariais e de recursos humanos? Os benefícios e recompensas têm por base a proposta de valor do colaborador a recrutar e promovem à adesão aos comportamentos que se pretende recompensar? Existe a possibilidade de progressão de carreira na organização?»

Estas são algumas das perguntas a que as empresas devem responder aquando do pedido de um processo de recrutamento e seleção, e no momento da divulgação/ promoção da mesma, partilha a especialista. Através da plataforma CVGuard e-recruitment (Applicant Tracking System), diz, «desenvolvida a partir de uma base tecnológica avançada e muito flexível, sediada em Portugal, todo o processo está disponível numa única plataforma; a CVGuard

permite gerir o processo desde a etapa inicial do pedido de recrutamento e a sua respetiva aprovação, e também todas as etapas associadas à gestão do processo, como partilha do anúncio em portais de emprego, receção de candidaturas, realização de testes/ provas de conhecimento, marcações de entrevistas e contratação do candidato». Ou seja: «Para além de se poupar tempo no processo de recrutamento e seleção, está assegurado que os critérios para avaliação dos candidatos são iguais e que os recrutadores têm acesso a toda a informação necessária, respeitando sempre o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados.»

Novos tempos

Rita Grenho 'talent manager' para IT (tecnologias de informação) na Elevus, começa por referir o 'employee value proposition' das organizações, assinalando que na sua base «estão os temas de compensação e benefícios». Assinala também que «a definição de estratégias e políticas de compensação sustentáveis e competitivas é um fator chave para alimentar a capacidade das empresas de atrair e reter talento, mas também para contribuir para os níveis de compromisso e motivação dos colaboradores, assim como para a sua perceção de reconhecimento».

A especialista faz notar o facto de o emprego para a vida ser uma realidade cada vez mais distante, quer dizer, «os tempos mudaram e percebemos que os fatores que determinam uma mudança profissional são bastante diferentes». Mais: «Se por um lado a estabilidade financeira e a evolução de carreira são temas sempre presentes, por outro, cada vez mais, fala-se em inovar no 'package' oferecido. O tema das compensações está bem presente e a



Isilda Gonçalves (CVGuard): «É possível gerir todo o processo desde a etapa inicial do pedido de recrutamento e a respetiva aprovação, e também todas as etapas associadas.»



Rita Grenho (Elevus): «As compensações oferecidas pesam na hora da decisão, e cabe às empresas aceitar o desafio de se reinventarem e serem atrativas no mercado de trabalho.»

ganhar destaque, no momento da avaliação e tomada de decisão perante uma proposta de trabalho. Há benefícios com os quais o candidato já conta à partida, e esses não trazem nada de aliciante ou inovador. Apresentar algo diferente e que vá de encontro à realidade do candidato, é muito valorizado.» Aqui, Rita Grenho destaca compensações como benefícios nas áreas de saúde, desporto e lazer, ou uma plataforma de descontos. E realça: «Existem outros fatores preponderantes como horários flexíveis, planos de carreira definidos, atividades em equipa e projetos tecnologicamente dinâmicos e aliciantes. As compensações oferecidas pesam na hora da decisão, e cabe às empresas aceitar o desafio de se reinventarem e serem atrativas no mercado de trabalho.»

Na perspetiva da consultora, «as pessoas são o centro de qualquer empresa e o impulso para o sucesso», daí a ideia final que deixa, de que é realmente importante que sejam compensadas.

'Perfect match'

Sara Pimpão, 'country leader' do Eurofirms Group em Portugal, apresenta uma situação de partida para a reflexão sobre o tema do recrutamento: «Imagine que está à procura de emprego. A vida pregou-lhe uma partida, as suas ambições mudaram e quis o universo que procurasse um novo desafio profissional. Como o escolheria?»

Assim definida a situação, assinala: «Sabemos que o salário é importante porque sem ele não há casa, carro, escola dos filhos e, acima de tudo, comida. Também sabemos que a localização é um fator importante e que a função tem de ir ao encontro das suas competências ou, pelo menos, dos seus gostos. O telemóvel é um bónus, o seguro de saúde é espec-



Sara Pimpão (Eurofirms Group):

«Podemos inovar, oferecer o mundo e dar as melhores condições aos talentos, mas no final do dia irão escolher a empresa que faz o 'perfect match' com o seu propósito.»

tável e o facto de conseguir conciliar a vida pessoal com a vida profissional é um 'plus'. A questão é que vai querer mais. Toda a gente procura mais.»

Refere-se depois às empresas, que «começaram a anunciar inúmeras vantagens para que fossem as eleitas pelos candidatos; prémios, selos de garantia e 'rankings', parcerias, benefícios e regalias que se converteram no básico e no mínimo a oferecer». Ou seja: «O mercado tornou-se exigente e a criatividade, por parte de quem quer atrair talento, tornou-se ilimitada, o que pode ofuscar, ou dar uma falsa ilusão de confiança, a quem procura uma oportunidade».

Mais: «Fala-se de 'work-life balance', salário emocional e felicidade no trabalho. O próprio valor do



geral@highskills.pt



www.highskills.pt

FORMAÇÃO PRESENCIAL E A DISTÂNCIA

Master a Distância

Gestão de Processos e Indicadores na Gestão de Recursos Humanos
27 de Fevereiro a 10 de Março de 2023

Gestão Financeira com Recurso a Excel
06 a 17 de Março de 2023

Seminários a Distância

Mudança na Comunicação 3ª Edição
15 e 16 de Fevereiro de 2023

Competência e Gestão de Competências
27 e 28 de Fevereiro de 2023

Branqueamento de Capitais e Sanções
16 e 17 de Março de 2023

Cibersegurança 2ª Edição
20 e 21 de Março de 2023

Portugal: 00351 217 931 365 • Angola: 00244 941 126 090 • Cabo Verde: 00238 9242025 • Moçambique: 00258 821 099 522 • São Tomé e Príncipe: 00239 999 25 15

DESTAQUE

salário passou a fazer parte dos anúncios de emprego. Decora-se escritórios com as últimas tendências de 'design', oferece-se cafés e até se investe em mesas de matraquilhos e 'corners' de meditação para aumentar a produtividade de quem tem de dar o melhor, todos os dias. Investe-se nos colaboradores para que sintam que fazem a diferença, investe-se em formação, planos de carreira, 'reskilling', 'upskilling', e há quem já não abandone a ideia de trabalhar em 'home office'.

Segundo a responsável, «podemos inovar, podemos oferecer o mundo e dar as melhores condições aos talentos a incorporar, mas sabemos que, no final do dia, esse talento irá escolher a empresa que faz o 'perfect match' com os seus valores, com o seu propósito». Tudo isto, assinala, «para dizer que o que faz a diferença, verdadeiramente, são as pessoas.»

Candidatos selecionam

No Grupo Intelac, Célia Agostinho, 'human resources commercial manager', faz notar que «a área de recrutamento e seleção continua com uma forte dinâmica, resultado da rotatividade a que assistimos, transversal a todas as funções, motivada pela falta de mão-de-obra não só em Portugal mas a nível internacional, principalmente na Europa». E diz ainda: «Como tantas vezes tenho vindo a referir, não são as empresas que escolhem os candidatos, mas sim os candidatos que selecionam a empresa onde pretendem dar continuidade ao seu trabalho.»

Na sua análise, a responsável prossegue: «Quanto maior for a notoriedade da empresa, os salários oferecidos e respetivos benefícios, maior é a probabilidade de identificarmos candidatos para os processos a decorrer. Um salário elevado continua



Célia Agostinho (Grupo Intelac):

«Não são as empresas que escolhem os candidatos, mas sim os candidatos que selecionam a empresa onde pretendem dar continuidade ao seu trabalho.»

a ser decisivo para a aceitação de uma proposta, contudo, nos dias de hoje, o regime de trabalho implementado faz igualmente toda a diferença nesta ponderação. Cada vez mais os candidatos procuram trabalhos em regime híbrido ou 'total remote', herança que veio definitivamente para ficar. Este regime impulsiona não só um maior equilíbrio com a vida pessoal mas também um ganho acrescido pelos custos de deslocação residuais. Existem em paralelo outros fatores potenciadores do sucesso no recrutamento tendo por base as condições oferecidas, como seguro de saúde (extensível à família ou não), planos poupança reforma, planos de pensões, preços competitivos em ginásios, 'team buildings' frequentes, etc.»

A terminar, Célia Agostinha partilha que no Grupo Intelac, nos processos de recrutamento, procuram «sempre junto do cliente otimizar as condições oferecidas aos candidatos, para que seja consideravelmente mais fácil a identificação, a motivação e a concretização».

Benefícios corporativos

«Atrair profissionais para os negócios é uma tarefa complexa, que precisa de um alinhamento correto entre expectativas dos profissionais e das empresas. Neste momento, há uma premissa clara: os profissionais não procuram só uma excelente remuneração. O mercado de trabalho carece de recursos humanos, informados, com uma atitude proactiva e que procuram, logo desde a candidatura, respostas diferenciadoras. As empresas evoluíram nas exigências, mas os profissionais também.» É desta forma que Carlota Silva, 'senior consultant' da Michael Page, contextualiza a sua análise, referindo então: «É natural que quando equacionamos uma mudança de carreira, o acesso a benefícios e propostas de compensação disponibilizados pelas empresas pese na decisão entre permanecer ou desistir de um processo de seleção. Oferecer um pacote de benefícios diferenciador faz com que a empresa tenha uma vantagem competitiva na hora de atrair talento. Mas com a presença de diferentes gerações no mercado, quais são as propostas de compensação mais valorizadas?», questiona.

A lógica, segundo Carlota Silva, é simples. «Deve procurar-se avaliar e envolver as equipas nesta tomada de decisão», diz, para depois partilhar alguns dos benefícios mais valorizados: flexibilidade no trabalho (e no horário); teletrabalho; dias de férias extra, dias livres, licenças parentais de período alargado ou licenças sabáticas; programas de saúde reforçados (seguros de saúde e de vida, planos de apoio à saúde mental ou acesso a ginásios); educação e formação (investir em cursos diferenciados, por exemplo, programas de educação financeira);



Carlota Silva (Michael Page):
«Oferecer um pacote de benefícios diferenciador faz com que a empresa tenha uma vantagem competitiva. Mas com diferentes gerações, quais são as propostas mais valorizadas?»

estacionamento gratuito; programas de mobilidade interna – entre outras possibilidades. Para a especialista, «uma empresa que disponibiliza benefícios corporativos demonstra cuidado e preocupação com os recursos humanos e as suas necessidades reais», sendo que «estes procedimentos influenciam diretamente a imagem no mercado, podendo ter dentro de portas profissionais felizes e realizados, prontos a divulgar de forma positiva a experiência a outros profissionais, e não só».

Mercado ‘candidate-driven’

Rúben Trilho, ‘manager’ da área de Recrutamento e Seleção Especializado da Multipessoal, nota «a

escassez de talento qualificado em diversos sectores e funções, sendo a competição entre empresas pelos melhores profissionais já uma realidade do mercado de trabalho». Ou seja, «se no passado o paradigma da procura de emprego partia maioritariamente do candidato, agora a lógica inverteu-se, com as empresas a verem-se forçadas a assumir a procura por talento», explica.

Segundo o responsável, «esta mudança de dinâmica veio obrigar as organizações a abordarem a atração de profissionais de forma mais criativa e inovadora, abandonando modelos que se tornaram obsoletos; além da forte concorrência ao nível doméstico, também a entrada no mercado nacional de grandes empresas, com ideias mais atualizadas



Rúben Trilho (Multipessoal):
«Num mercado claramente ‘candidate-driven’, o paradigma da procura de trabalho mudou e a competitividade está cada vez mais acentuada.»

Conectamos os melhores talentos aos melhores projetos e soluções de TI.

OUTSOURCING

Encontramos os melhores talentos de TI a pensar na sua empresa e nos seus projetos.

SOFTWARE ENGINEERING

Somos uma software house com certificação ISO 9001 que se estende desde a área de outsourcing ao desenvolvimento de software para Telecomunicações.

MANAGED SERVICES

Desenvolvemos soluções que vão desde a consultoria estratégica à criação de software on-demand.



www.multipessoal.pt

sobre recrutamento e benefícios, veio aumentar a pressão».

Na análise de Rúben Trilho, «nos últimos tempos a lógica das compensações ganhou muitos adeptos, revelando-se uma das armas mais utilizadas». E «hoje a questão ‘Além do salário, que tipo de benefícios oferecem?’ é comum e a resposta à mesma é cada vez mais relevante na tomada de decisões por parte dos candidatos», assinala, para logo destacar: «O benefício mais procurado é o apoio à infância, nomeadamente com o pagamento de creches e escolas. Também no ‘top’ estão os seguros de vida e a aquisição de viaturas. A contribuição para planos poupança reforma, o acesso a formação e a participação de ginásios estão também entre os favoritos. Por outro lado, no rescaldo da pandemia, há outro tipo de regalias – menos tangíveis, mas não menos importantes – que se tornaram prioritárias. A possibilidade de trabalhar em horário flexível ou em regimes híbridos/ ‘full remote’ está a ser amplamente explorada, pois é por muitos considerada uma clara vantagem.»

Em síntese, «num mercado claramente ‘candidate-driven’, o paradigma da procura de trabalho mudou e a competitividade está cada vez mais acentuada», diz Rúben Trilho, concluindo que «cabe às empresas acompanhar as tendências ao nível das compensações, procurando soluções personalizadas e inovadoras, para maximizar o ‘employer branding’ e aumentar a atratividade junto dos potenciais candidatos».

Poupar tempo

A última opinião que recolhemos é de Ana Gonçalves, ‘consultant’ da HiTalent, que partilha da ideia de que «recrutar e reter os talentos tem vindo a tornar-se um dos maiores desafios», sendo que «os valores que os candidatos e os colaboradores mais valorizam têm vindo a alterar-se, o que implica que as empresas tenham de adaptar-se a estas novas exigências».

A especialista diz que «uma das maiores referências para os candidatos consiste na própria satisfação dos atuais colaboradores, sendo que agora é possível encontrar as referências de antigos e atuais colaboradores». Assim, «manter os colaboradores satisfeitos é uma mais-valia, e não só para reter talento, é também uma excelente forma de atrair novos candidatos nos processos de recrutamento».

Ana Gonçalves aponta uma «estratégia inicial que deve ser de diagnóstico da própria empresa, com



Ana Gonçalves (HiTalent): «Os valores que os candidatos e os colaboradores privilegiam têm vindo a alterar-se, o que implica que as empresas tenham de adaptar-se.»

um estudo de clima organizacional, visto que permite aferir os pontos fortes (chave na atração dos candidatos) e as áreas de melhoria e ainda demonstrar aos colaboradores que a sua opinião é importante». Mais: «Investir na formação e em planos de desenvolvimento individual são também excelentes estratégias para motivar os colaboradores e mostrar aos candidatos que a empresa está disponível para investir no seu talento e apostar na progressão de carreira».

Depois, «implementar estas estratégias é também um grande desafio para a área de recursos humanos (RH), sendo que a solução consiste na implementação de processos e plataformas de gestão de talento, para maior poupança de tempo», explica. E dá um exemplo, a concluir: «O HiTalent e.development é uma plataforma modular que permite fazer a gestão dos talentos automatizando os processos. Inclui módulos que permitem aferir e aumentar a satisfação dos colaboradores, como estudos RH (normativos e não normativos), clima organizacional, avaliação de desempenho, levantamento de necessidades e gestão da formação, avaliação e ‘feedback’ 360 graus, ‘people global indicator’ (9Box), cliente interno e plano de desenvolvimento pessoal. Inclui ainda um portal do colaborador para responder aos respetivos questionários, conteúdos partilhados pelos RH, desde competências e objetivos a documentação interna, contactos de outros colaboradores e outros temas.» ©