

Summary of Findings

WHAT EXECUTIVES (REALLY) EXPECT ABOUT THEIR JOBS?

AS ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO E ATRACÇÃO DE TALENTO
MAIS VALORIZADAS PELOS EXECUTIVOS

Summary of Findings

Âmbito e Objectivo

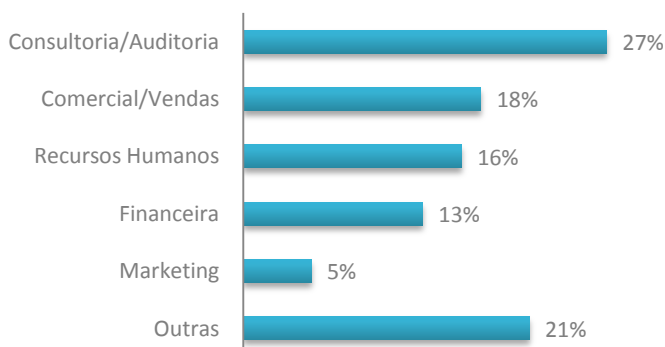
A Gestão do Talento é um dos temas que tem estado no topo da agenda dos executivos nas duas últimas décadas. A percepção de que é nas pessoas que reside a vantagem competitiva, tem ganho especial relevo numa sociedade que exige, cada vez mais, soluções criativas, rápidas e adaptáveis às necessidades dos consumidores. Contudo, a crise tem feito com que os orçamentos dedicados a esta temática sejam reduzidos¹. É neste cenário que surge este *Survey*, que analisa os factores e os benefícios mais valorizados pelos executivos de modo a que, por um lado, se possam desenhar estratégias de retenção e atracção mais eficazes e competitivas, e por outro lado, permitindo também uma alocação do orçamento disponível de uma forma mais rentável.

Amostra

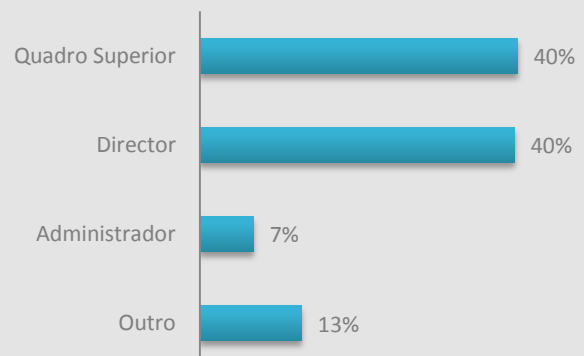
Os resultados foram obtidos junto de uma amostra de 279 inquiridos, pertencentes a diferentes áreas de negócio e com diferentes níveis de responsabilidade.

Este *Survey* foca o que realmente os executivos valorizam no ambiente de trabalho, permitindo às empresas formularem políticas mais eficazes.

Distribuição por área de trabalho:



Distribuição por posição actual:



¹ Cf. "The War on Talent? - Talent management under threat in uncertain times", Cipld (2009)

Resultados Globais

Factores mais Valorizados

Um dos primeiros passos na concepção de uma proposta de valor por parte da empresa, tanto para reter os actuais colaboradores, como para atrair possíveis candidatos, é perceber o que é valorizado pelos mesmos. Como tal, este *Survey* analisa os factores mais valorizados pelos colaboradores.

Ordem de preferência dos factores mais valorizados no actual contexto de trabalho:



Os factores que se destacam são os Desafios Profissionais, o Desenvolvimento de Carreiras, o Balanceamento Vida Profissional/Pessoal e o Ambiente de Trabalho. De destacar que as Recompensas e Benefícios surgem em sexto lugar e o Salário em oitavo, o que mostra claramente a perda de influência dos benefícios tangíveis.

A retenção dos colaboradores deixou de ser uma questão meramente monetária.

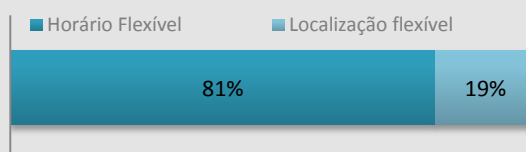
Benefícios mais Valorizados

Para além da análise dos factores de retenção dos executivos nas organizações, há que conhecer detalhadamente as suas preferências no que concerne ao portfólio de benefícios.

Horário Flexível vs. Localização Flexível

Aqui a escolha recai sobre Horário Flexível com 81% dos inquiridos a privilegiarem esta benefício. Estes resultados mostram que as pessoas continuam a preferir trabalhar no escritório do que em casa, daí preferirem horários flexíveis em vez de localização flexível.

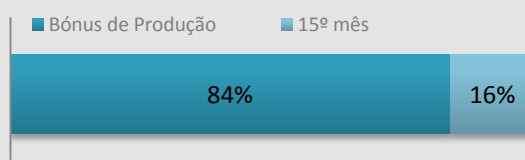
Análise Global:



Bónus de Produção vs. 15º Mês

Globalmente as preferências recaem sobre o Bónus de Produção, contudo a dispersão dentro da amostra é significativa. Estes resultados poderão resultar do facto do valor previsto do bónus tender a ser superior ao valor do 15º mês, sendo provavelmente a razão pela qual o bónus lidera as preferências.

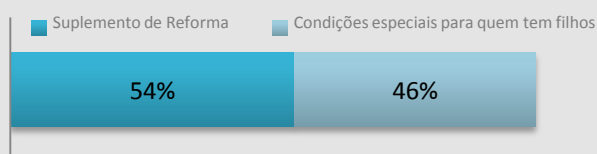
Análise Global:



Suplemento de Reforma vs. Condições Especiais para quem tem Filhos

Esta é uma das duplas de benefícios que reúne respostas mais díspares. A importância dada pelos colaboradores à vida familiar poderá estar na origem destas diferenças, bem como a percepção das cada vez maiores limitações dos sistemas de providência da Segurança Social portuguesa.

Análise Global:



Trabalho Variado e Multidisciplinar vs. Trabalho Recorrente

As respostas são globalmente muito consensuais. Estes dados são reflexo de uma sociedade onde a criatividade e versatilidade são factores essenciais para a escolha do emprego, pois as pessoas cada vez mais escolhem a profissão e a área, não só em função daquilo que com que mais se identificam, mas também em função das oportunidades geradas ao longo da vida.

Ambiente Transparente e de Confiança vs. Ambiente Descontraído e de Amizade

No que respeita ao ambiente da organização, a preferência vai para um Ambiente Transparente e de Confiança. A tendência parece confirmar uma forte preferência pelo rigor e justiça, o que prenuncia um cenário favorável à evolução do conceito de meritocracia.

O que os Executivos Procuram

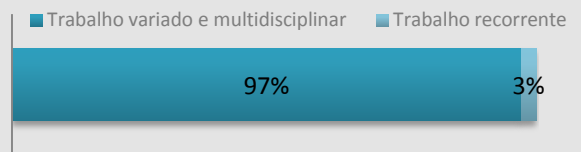
Um dos aspectos mais importantes na relação empresa-colaborador é perceber qual o tipo de compromisso que a empresa assume com o colaborador e vice-versa. Segundo os resultados, os executivos procuram maioritariamente uma relação de compromisso mútuo para com a organização onde trabalham.

Com o objectivo de percebermos o grau de satisfação dos executivos para com a organização onde trabalham, resolvemos questioná-los acerca da sua expectativa de permanência na organização.

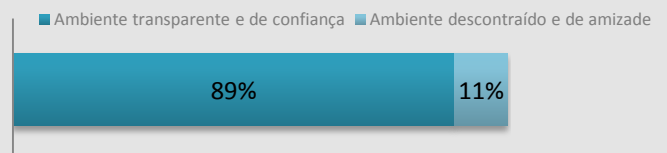
Embora tenhamos concluído que existe uma preferência global por um compromisso estável e mútuo para com a organização, verificamos que apenas 27% dos inquiridos não ponderam abandonar a actual organização.

Atendendo a este cenário de insatisfação, à crise que as sociedade pós-capitalistas enfrentam e à forma como o mercado, hoje em dia, encara a

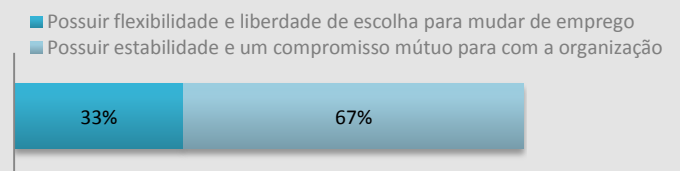
Análise Global:



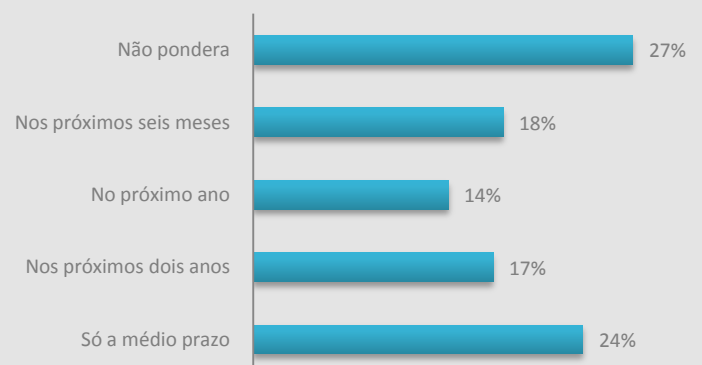
Análise Global:



Situação preferida global:



Expectativa de saída da actual organização (análise global):



gestão do talento existem questões às quais é imperativo encontrar respostas:

- Como encarar a Gestão do Talento em tempos de crise?
- Serão as medidas de retenção e atracção realmente eficazes?
- Quais os *drivers* para uma proposta valor efectiva e competitiva?

Como encarar a gestão do talento em tempos de crise?

A crise trouxe cortes orçamentais, *layoff's*, insegurança organizacional e condicionou as empresas a uma visão estritamente de curto prazo. Todavia, também obrigou as organizações a encontrarem soluções mais criativas e forçou o desenvolvimento de métricas mais robustas. Como tal, a crise deve ser encarada como geradora de oportunidades. As empresas podem nesta fase intensificar a busca por talentos que foram rejeitados por outras empresas e inspirar estabilidade e confiança aos seus colaboradores, reforçando assim a sua capacidade de reter e atrair talentos no mercado laboral. Para que esta reestruturação seja efectiva, há que, também, questionar a atractividade e alinhamento da proposta de valor da empresa (*Employment Value Proposition*²) com as expectativas dos colaboradores e candidatos, tendo em atenção as tendências do mercado, a concorrência e aquilo que a empresa representa.

Serão as medidas de retenção e atracção realmente eficazes?

A Gestão do Talento, bem como as medidas de retenção e atracção, traduzem-se no final do processo num “pacote de atributos” que a empresa oferece ao colaborador em troca do seu trabalho. Este conceito é conhecido como *Employment Value Proposition*. O EVP comporta, por exemplo, as recompensas tangíveis e benefícios, as oportunidades de desenvolvimento,

Os tempos de escassez são sempre uma boa escola para os tempos de bonança.

O EVP agrega o conjunto de factores e benefícios que fazem parte da proposta de trabalho percebida pelo mercado laboral.

² Cf. “ Attracting and Retaining Critical Talent Segments – Building a Competitive Employment Value Proposition”, Corporate Leadership Council (2006)

a natureza da função desempenhada, entre outros³.

O que verificamos hoje em dia, é que muitas vezes o *EVP* das organizações não está alinhado com o que os colaboradores mais valorizam. Como tal, os recursos alocados ao *EVP* por parte das empresas não é rentabilizado ao máximo, continuando as empresas com uma fraca capacidade de atrair e reter talentos. Outra constatação passa pela pouca diferenciação dos *EVP*⁴, ou seja as empresas imitam as políticas dos concorrentes, confundindo o mercado, reduzindo desta forma a probabilidade de atraírem os talentos que realmente lhe interessam. O que este estudo sugere é um processo que permitirá às empresas redesenharem e controlarem a sua proposta efectiva de valor, de modo a ganharem vantagem competitiva no mercado do talento.

Quais os drivers para uma proposta valor efectiva e competitiva?

Existem um conjunto de *drivers* que alavancam a efectividade do processo de redesenho do *EVP* (proposta efectiva de valor). Estes passam por: a) envolvimento e empenho quer do departamento de GRH, quer dos gestores de topo; b) compromisso com a verdade da proposta apresentada por parte da organização; c) diferenciação face à concorrência, ou seja, a empresa não deve imitar as políticas dos adversários, mas sim, adaptá-las à sua realidade, à sua cultura e objectivos⁵; d) por último, pelo controlo e acompanhamento do processo⁶ de forma periódica, para que a empresa perceba se está a comunicar de forma clara, consistente e até que medida as políticas instituídas atingiram os objectivos.

³ Cf. " Attracting and Retaining Critical Talent Segments- Identifying Drivers of Attraction and Commitment in the Global Labor Market" Corporate Leadership Council (2006)

⁴ Cf. " Attracting and Retaining Critical Talent Segments – Building a Competitive Employment Value Proposition", Corporate Leadership Council (2006)

⁵ Cf. "What It Means to Work Here", Harvard Business Review on Talent Management (2008)

⁶ Idem referência 4

O que verificamos hoje em dia, é que muitas vezes o *EVP* das organizações não está alinhado com o que os colaboradores mais valorizam.

A empresa tem que assumir um compromisso com a verdade da proposta apresentada.

A Equipa Alter Via

A Alter Via ajuda os clientes a criarem valor através das pessoas. A capacidade de inovar e a criação de uma relação de confiança com os clientes são os dois principais factores de vantagem competitiva por excelência no mundo pós-capitalista, e ambos só são possíveis através das pessoas, dos talentos das organizações. A Alter Via tem consciência disso e reúne as capacidades necessárias para colocar a sua empresa no trilho certo.

Este estudo foi desenvolvido por:



Ricardo Costa –
Consulting Partner

Director da prática de
Consulting da Alter Via

Experiência anterior: Responsável de Desenvolvimento Organizacional (Grupo José de Mello), Director do Núcleo de Formação e Desenvolvimento de Carreiras (Millenniumbcp), Director de Departamento de Formação (Caixa Seguros – Grupo CGD) e Director Executivo de Recursos Humanos (Capgemini).

É Professor Convidado da Escola de Pós-Graduação da U. Católica Portuguesa, da Escola de Gestão do Porto e da Escola de Gestão & Negócios, da U. Autónoma. É membro do Conselho Estratégico da Formação de Executivos da UCP, do Centro de Investigação em Educação e Psicologia da U. Évora e do Grupo de Trabalho sobre Capital Humano da SEDES. Autor de diversos livros sobre Gestão do Potencial Humano nas Organizações e do blog sobre gestão do talento – <http://mentesbrilhantes.wordpress.com>.

Em 2008 recebeu o Prémio RH – Gestor do Ano, RH Magazine.

Ricardo Costa é licenciado em Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho, é Mestre em Psicologia do Desenvolvimento Profissional e Doutorando em Psicologia.



Joana Pereira –
Consultora Júnior

Joana Pereira já passou pelo Departamento de Consultoria e Planeamento de Negócios da PT Comunicações como consultora estagiária, pelo Centro de Empresas Centro, Sul e Ilhas do Banco BPI como assistente e pelo departamento de vendas da DOT ONE Digital Media como gestora comercial de espaços publicitários em redes multimédia.

Actualmente encontra-se a frequentar o *Master of Science in Business Administration* na Universidade Católica Portuguesa, onde concluiu a sua licenciatura em Gestão e Administração de Empresas. Em 2008, participou no programa *Erasmus*, durante um semestre, na Universidade WU WIEN, em Viena de Áustria.

ALTERVIA
CONSULTORIA DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

ALTERVIA
EXECUTIVE SEARCH

Avenida Sidónio Pais, 16 - 3º Dto. 1050-215 Lisboa
Tel: 21 356 44 25 • Fax: 21 356 44 28
Email: geral@altervia.pt

Alter Via – Consultoria no Recrutamento de Executivos, SA

Avenida Sidónio Pais n.º 16 – 3º Dto. 1050-215 Lisboa
Telefone: +351 213564425 ■ Fax: +351 213564428

www.altervia.pt ■ geral@altervia.pt

Capital Social: 60.000,00€ - NIF: 503829692