

NEARSHORE EM PORTUGAL

TENDÊNCIAS NA
GESTÃO DE TALENTO

MAIO 2020



PORTUGAL
OUTSOURCING



Resumo

Este estudo resultou de uma parceria entre a Aon, a APDC e a Experis. Foi realizado durante os meses de junho e setembro de 2019, contando com a participação de 30 empresas com negócios em todos os continentes. No total, representam uma força de trabalho de cerca de 40.000 colaboradores.

As questões colocadas tiveram como objetivo analisar os principais desafios na gestão de pessoas e como as organizações planeiam o seu futuro.



Partindo deste trabalho de pesquisa, apresentamos neste estudo uma análise dos resultados. Com eles, pretende-se determinar o planeamento da gestão de pessoas dos próximos anos, tendo em conta os desafios que se perspectivam.

A análise está focada em 4 dimensões distintas:

- ▶ **Talento**
- ▶ **Recrutamento**
- ▶ **Retenção**
- ▶ **Compensação**



TALENTO



Os valores correspondem à percentagem de colaboradores abrangidos pelo estudo com idades inferiores a 40 anos e 30 anos, respetivamente.

A amostra de recursos humanos abrangidos pelo universo de empresas do estudo é jovem e diversificada em género e nacionalidade. Desta forma, apresenta múltiplos desafios relacionados com a necessidade de flexibilidade, para permitir que cada colaborador possa adaptar a sua relação com o trabalho, o seu desenvolvimento e a sua remuneração, de forma individual.

ESCASSEZ DE TALENTO AJUSTADO ÀS NECESSIDADES DAS ORGANIZAÇÕES

Tendo em conta uma escala de 1 a 5, verifica-se um claro gap entre o *que as empresas precisam*, em termos de talento no presente, e os *recursos que têm disponíveis nos seus quadros*, tendo em conta a forma como estão organizadas.

As *hardskills* mais valorizadas pelas empresas são:

- **Gestão de Projetos** (81%);
- **Capacidade para Gestão de D&A** (50%);
- **Capacidade para Gestão de Cloud Computing** (50%).



A maioria das empresas revela não ter uma estratégia clara de antecipação das competências necessárias à sua atividade, nem de assessment dinâmico e regular às competências que existem na organização. Este desconhecimento leva a um *gap* que pode ser colmatado com políticas efetivas de mobilidade interna, análise às competências existentes e programas de *reskill* e *upskill* eficazes.

Colaboração
Integridade
Serviço ao Cliente

Na análise dos perfis e *skills* mais procurados pelos participantes do estudo, destacam-se tanto competências hard como soft. Se nas *hard skills* predominam competências como gestão de projeto, *data analytics* e *cloud computing*, ao nível das *soft skills* destacam-se competências como a orientação para cliente, capacidade de resolução de problemas e colaboração/trabalho em equipa.

Criatividade

Outro desafio que se coloca é a forma como os colaboradores vão sendo afetados pela revolução digital e o nível de preparação das empresas para mover e/ou redirecionar o talento para as novas funções e áreas que vão surgir nos próximos anos.

Neste sentido, há uma maior necessidade de estimular a motivação e de ampliar a visão de crescimento pessoal e profissional a jovens que querem mudar o mundo em pouco tempo e que estão muito focados em atividades facilmente absorvidas pela revolução digital.



RECRUTAMENTO



Percentagem de empresas abrangidas pelo estudo que faz recrutamento direto no mercado

Verifica-se que a experiência de recrutamento mais comum assenta na utilização de diversos canais em simultâneo: empresas de recrutamento, redes sociais e ligação a universidades, entre outras iniciativas semelhantes. A experiência do candidato no processo de recrutamento é sempre o primeiro passo no *employee experience* com a organização, sendo por isso importante que seja positiva, digital e inovadora, mas também honesta e transparente.

EMINENTE NECESSIDADE DE ANÁLISE MAIS PREDITIVA COM BASE EM D&A

25%
para cargos
seniores



Recrutamento de níveis seniores

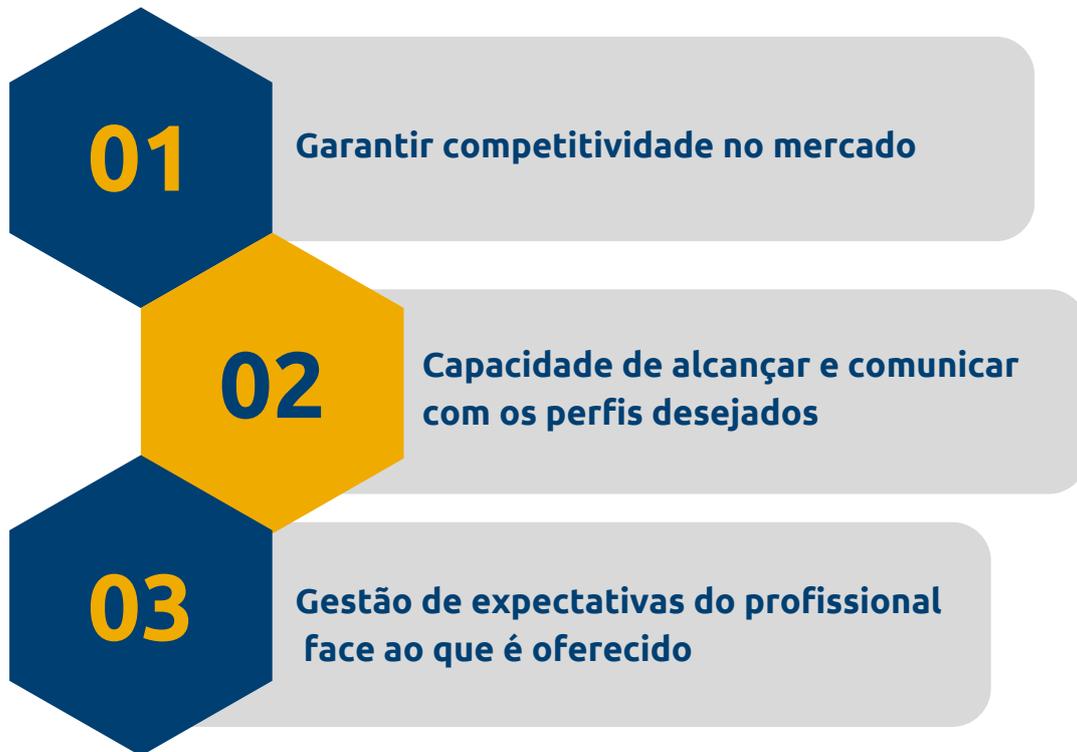
Nesta era digital, o recrutamento para funções de chefia deve ser considerado como umas das principais decisões da organização, pois do seu sucesso depende a capacidade de inovar e de se manter competitiva e até de ser capaz de permanecer no mercado.

Os líderes da era digital terão de fortalecer as suas competências no que respeita à aceitação da mudança e à motivação das suas pessoas. Deverão, ainda, desenvolver capacidades de dinamização do espírito colaborativo e inclusivo entre colaboradores e no *empowerment* a outros, para que sejam eles próprios agentes de mudança e gestores do seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional.

Acima de tudo, os líderes têm que ser humildes na aceitação do *feedback* regular e contínuo dos seus colaboradores e no reconhecimento de que todas as opiniões são e devem ser consideradas importantes e válidas, no que respeita a temas relevantes para a organização.

PRINCIPAIS DESAFIOS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO

Para as empresas entrevistadas, são vários os desafios que enfrentam ao nível da **atração de talento**. Os 3 principais motivos indicados são:



Estes três grandes desafios ilustram bem a atual dificuldade de recrutamento, num ambiente de grande concorrência e muita procura de talento e de reduzida oferta dos perfis adequados.

As organizações registam uma pressão para os aumentos salariais, associada ao recrutamento externo, quando em muitos casos, com um bom mapeamento das competências internas, poderiam criar oportunidades de mobilidade interna de pessoas.

Acresce considerar a atual dificuldade em ter um *pipeline* de candidatos alinhado com o que se pretende, muitas vezes porque o recrutamento é feito por competências mais técnicas e não numa perspetiva de capacidade de adaptação e de desenvolvimento futuro.



RETENÇÃO

Esta é a percentagem de empresas entrevistadas considera que as **medidas de Wellbeing e reforço de engagement** são a principal ferramenta de retenção de talento. Os resultados confirmam a crescente consciencialização, por parte dos empregadores, da importância das componentes *emocional*, de *bem-estar* e de *felicidade* necessária ao equilíbrio de todos os colaboradores (pessoal e profissionalmente).

No top 3 das ferramentas de retenção mais valorizadas pelos empregadores deste sector surgem também as seguintes componentes de EVP:

- **Flexibilização e otimização fiscal** (50%);
- **Programas globais de benefícios** (50%);
- **Planos de benefícios** (50%).



80%

No entanto, 80% dos programas de Wellbeing que existem têm o seu foco na componente física.

Os resultados do estudo revelam que há uma evidente dificuldade em relacionar o tema do bem-estar mental e emocional com este tipo de programas. Além da necessidade de criar uma cultura empresarial mais preparada para estratégias de wellbeing, os líderes e managers têm de estar preparados para identificar sinais de alerta, permitindo, desta forma, uma ação preventiva na retenção de talento e para acompanhar de perto a sua evolução (dados com base em benchmarking Aon).

Verifica-se que as empresas estão a criar, progressivamente, novos conceitos para poder desenvolver melhores práticas internas e transmitir valores, influenciando o comportamento dos colaboradores e oferecendo soluções que estes podem usar de forma individual, com **flexibilidade** e com um **alinhamento às suas necessidades**. Desta forma, poderão ter um impacto máximo numa era digital e com uma população que é, cada vez mais, diversificada.



RESPONSABILIDADE SOCIAL E ECOLÓGICA

Empresas que adotam **práticas de responsabilidade social e ecológica**, reforçando a sua importância na criação da proposta de valor para os seus colaboradores, têm uma expressão crescente (94%).

As iniciativas mais comuns nesta área são a dinamização de **ações de voluntariado ecológico e social (81%)**, a utilização de **consumíveis ecológicos no escritório (63%)** e a **dinamização de campanhas digitais e iniciativas internas de sensibilização** do colaboradores para o tema (43%).



Metade das empresas identifica os benefícios como essenciais para a retenção dos colaboradores.

O pacote de benefícios atribuídos aos colaboradores, dos mais tradicionais aos que podem nem ser considerados benefícios, têm impacto na relação com as organizações em que se inserem. E é um dos fatores que mais têm contribuído para que as empresas se possam distinguir das concorrentes. O alinhamento destas políticas de benefícios com os valores de cada empresa e com a criação de um propósito comum são fator determinante na gestão dos níveis de retenção.

No próximo capítulo, abordaremos com maior detalhe a importância dos benefícios, não só na retenção de talento como também na sua atração.

**Benefícios como
factor chave na
retenção**





COMPENSAÇÃO



88%

Das empresas participantes, cerca de 88% oferece **SEGURO DE SAÚDE** aos colaboradores, sendo que uma quarta parte exige uma comparticipação do prémio por parte destes.

O **seguro de saúde** continua a ser um dos benefícios mais valorizados, verificando-se uma tendência de pedido de comparticipação de financiamento dos prémios (31% das empresas participantes) para assegurar a manutenção de garantias e capitais em contratos desequilibrados. A redução de garantias e capitais não é uma opção atualmente. Em alguns casos é introduzida flexibilidade no seguro de saúde, dentro ou fora de um plano de benefícios flexíveis, por forma a permitir que o colaborador possa incluir o seu agregado familiar ou optar por módulos adicionais a um seguro de saúde base.

Menos de metade das empresas participantes oferece proteções de risco, como **SEGURO DE VIDA** e **ACIDENTES PESSOAIS**.



40%

Ainda assim, a taxa de penetração destes benefícios é, em muitos casos, superior à valorização que os colaboradores mais jovens e sem filhos dão a estas coberturas. Na maioria das vezes, trata-se de um benefício desconhecido e não valorizado para estes. Têm, no entanto, um papel importante em **agregados familiares** com dependentes do colaborador, em situações de **invalidez** do próprio colaborador ou em utilizações mais relevantes, que substituem despesas do dia-a-dia, como uma possível utilização para fazer face a empréstimos para a aquisição de casa, por exemplo*.

(*) **Benchmarking Aon** com base em (1) surveys de avaliação de benefícios, realizados junto de colaboradores de clientes da Aon e (2) benefícios selecionados ao nível de planos de benefícios flexíveis geridos pela Aon.

Empresas que oferecem um **PLANO DE PENSÕES** aos seus colaboradores



Os **planos de pensões** são, em muitos casos, um benefício quase *non grato*, pela pouca importância que a população mais jovem lhes dá. Mas esta é, precisamente, a faixa etária onde os planos de pensões mais poderão ajudar a resolver os problemas levantados pela redução da proteção do Estado na reforma.

Quem entrar hoje no mercado de trabalho, caso nada seja alterado, terá direito a uma pensão em média equivalente a **30% do último salário**, o que representará uma **perda de 70% do rendimento**, a que acresce a perda dos benefícios que usufruirá enquanto trabalhador no ativo.

Tendo em conta, a atual tendência de contínua redução da proteção do Estado na reforma, por vários fatores, o futuro passará por duas alternativas: ou assistiremos a uma crise social sem precedentes, ou os planos de pensões vão crescer obrigatoriamente nos próximos anos. Este é um dos temas mais urgentes da atualidade*.



...das empresas atribuí o valor do **subsídio refeição** através de cartão refeição, com um valor médio diário de 7,5 euros.

(*) Referências para dados relativos a Plano de Pensões:

- [Conselho Económico e Social](#) (Pensions at a glance, by Edward Whitehouse, figure 3 - Public pension spending for Europe)
- [United Nations , World Population Prospects](#) (2017 revision)
- [OECD Data](#) (Pension spending)




A percentagem de empresas que têm planos de **BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS** implementados é ainda reduzida.

A introdução da **flexibilidade** na atribuição de benefícios segue a lógica do reconhecimento, para garantir a valorização máxima de benefícios a grupos de colaboradores com **interesses** e **necessidades diferentes**. O objetivo é dar ao colaborador a possibilidade de ajustar os benefícios às suas necessidades e contextos de vida.

Os **planos de benefícios flexíveis** têm características muito diferenciadas, sendo, na maioria dos casos, financiados através de uma bolsa fixa e regular. Esta poderá ser reforçada em casos em que se atingem objetivos determinados, quer em termos individuais, quer de equipa ou da empresa no seu todo.

As razões para **menos de 20% das empresas** do estudo terem implementado este modelo de benefícios assentam na **falta de regulamentação clara sobre este tipo de planos** e o **receio**, muitas vezes infundado, **do aumento da complexidade administrativa** associada à oferta de escolhas e à gestão regular de todas as opções.

No entanto, tendo em conta as experiências de empresas que adoptam este tipo de compensação flexível, constata-se que estes planos têm sido um sucesso e se assumem como uma **ótima ferramenta de gestão de pessoas**, impactando a diversos níveis a sua relação com a organização.

TOP de Benefícios Não Tradicionais

Home office

Esta é uma das áreas que tem crescido, tanto ao nível da oferta e implementação de políticas de trabalho remoto, como da valorização dos colaboradores. Quase 70% das empresas participantes neste estudo oferecem *home office*, percentagem que está **acima da média do mercado**, que é de 50%, mas que faz sentido, tendo em conta a forte componente digital destas empresas e as características demográficas da sua população.

Apesar de ser um benefício que veio para ficar, ainda tem muito trabalho associado em termos de adaptação da cultura, comunicação interna e na monitorização dos riscos que representa ao nível do *wellbeing* social e da saúde mental, perante a dificuldade de separar o período de trabalho com o período pós-trabalho.

A forma flexível com que se está a encarar o trabalho cada vez mais no **quando** e **onde** se faz, tornam esta tendência irreversível, tornando quase mandatário às empresas a oferta de meios e políticas para que cada colaborador possa ser o mais efetivo possível no seu trabalho, adaptando o contexto às suas necessidades individuais.

69%

44%

Comparticipação no Pagamento de Ginásio

30%

Dias de Férias Adicionais

CONTACT INFORMATION

Nuno Abreu

HR Solutions - Executive Director
+ 963 394 128
nuno.abreu@aon.com

Rita Silva

HR Solutions - Senior Associate
+ 913 390 427
rita.silva@aon.com

Sandra Fazenda Almeida

APDC Executive Director
+ 961 349 872
sandra.almeida@apdc.pt

Pedro Amorim

Experis Managing Director
+ 924 493 900
pedro.amorim@experis.pt

About Aon

Aon plc (NYSE:AON) is a leading global professional services firm providing a broad range of risk, retirement and health solutions. Our 50,000 colleagues in 120 countries empower results for clients by using proprietary data and analytics to deliver insights that reduce volatility and improve performance.

© Aon plc 2020. All rights reserved.

The information contained herein and the statements expressed are of a general nature and are not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information and use sources we consider reliable, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.



PORTUGAL
OUTSOURCING

