



PESSOAS@2020
Fórum Pessoas e Organizações

GESTÃO DE PESSOAS EM PORTUGAL

Os desafios 2016-2020

Novembro 2016

Título:

Gestão de Pessoas em Portugal: os desafios 2016-2020

Referência:

Working Paper 012016

Projeto desenvolvido em 2016 e promovido por:

Pessoas@2020 - Fórum Pessoas e Organizações

Equipa de Investigação:

Francisco Cesário (coordenação)

Ana Moreira, Ana Cristina Gonçalves, Carla Belo

Isabel Moço (adviser)

Citação:

Cesário, F.; Belo, C. ; Gonçalves, A.; Moreira, A. & Moço. I. (2016). *Gestão de Pessoas em Portugal: os desafios 2016-2020*. Working Paper 012016. Fórum Pessoas & Organizações. Lisboa.

O Fórum Pessoas & Organizações expressa o seu agradecimento às 300 Pessoas que prestaram depoimentos e às 846 Pessoas que responderam ao Survey e tornaram o estudo possível.

Índice

INTRODUÇÃO	1
METODOLOGIA	1
CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	3
RESULTADOS	11
QUAL O GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS DESAFIOS?	11
GRAU DE IMPORTÂNCIA E CARACTERÍSTICAS	13
QUAL A RELAÇÃO ENTRE OS DESAFIOS E AS CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA?	15
E ESTARÃO AS ORGANIZAÇÕES PREPARADAS PARA LIDAR COM OS DESAFIOS?	17
E A RELAÇÃO ENTRE O GRAU DE CAPACITAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES E AS CARACTERÍSTICA DA AMOSTRA?	20
ANALISE DOS GAPS ENTRE IMPORTÂNCIA E CAPACITAÇÃO	22
ANEXO	24

INTRODUÇÃO

O Fórum Pessoas & Organizações tem na sua missão a pesquisa e a difusão do conhecimento sobre o complexo e fascinante mundo da gestão das pessoas e do desenvolvimento das organizações. No âmbito das suas atividades para 2016, tomou a iniciativa de promover um estudo cujo objetivo seria a identificação dos grandes desafios que se irão colocar às organizações, nos próximos 5 anos, em termos da gestão de pessoas em Portugal, bem como, perceber, qual o grau de capacitação das organizações face aos desafios identificados.

O projeto de investigação considerou duas grandes fases de recolha de dados – uma primeira fase em que durante 300 dias se recolheram 300 testemunhos escritos referentes às perspetivas pessoais sobre o conceito de Gestão de Pessoas. A segunda fase consistiu na realização de um Survey, cuja adesão ultrapassou os 800 participantes.

METODOLOGIA

Em termos metodológicos, foi inicialmente adotado o método indutivo. Foram, numa primeira fase, analisados os 300 depoimentos recebidos, via email, de pessoas escolhidas pelo seu perfil de *player* no mercado, na área da gestão de pessoas, e que tinham, também, participado em eventos anteriores promovidos pela Comissão Promotora do movimento Pessoas@2020 (associação atualmente registada com a designação “Fórum Pessoas & Organizações”). As respostas rececionadas, entre outubro de 2015 e julho de 2016, foram sujeitas a análise de conteúdo utilizando o programa MAXQDA12 e possibilitaram a identificação de 28 categorias de desafios a

que se acrescentaram mais 6 categorias resultantes da análise de relatórios internacionais sobre tendências na gestão do capital humano (Deloitte¹ e BCG²).

Identificado um total de 34 Desafios para a Gestão de Pessoas 2016-2020, seguiu-se a fase de aferir o seu grau de importância. Em outubro de 2016, foi lançado um *Survey online* composto por 2 partes - na Parte I pedia-se aos participantes para indicarem para cada Desafio identificado qual o grau de importância que lhe atribuía, através da resposta numa escala tipo Likert com 4 opções (de 1-Nada Importante a 4-Muito Importante). A Parte II incluía os mesmos 34 Desafios identificados anteriormente, mas solicitava-se aos participantes para indicarem até que ponto consideravam que a sua organização estava preparada para lidar com cada um desses desafios, utilizando também para a resposta uma escala tipo Likert com 4 opções (de 1-Nada Preparada a 4-Completamente Preparada).

Apesar de ter sido garantida a confidencialidade das respostas, bem como o anonimato dos participantes e das organizações, foram solicitados alguns elementos relacionados com a caracterização da população participante por forma a poderem ser controlados os resultados atendendo à eventual influência de certas variáveis individuais e organizacionais (tais como, ser ou não profissional de RH; ser responsável por gerir ou não pessoas; nível hierárquico do participante; dimensão da organização).

Os dados estatísticos foram tratados em SPSS Statistics 22 e para testes de verificação de diferenças entre grupos (por exemplo, se as respostas variavam por Grande Empresa, Média, Pequena e Micro ou pelo facto de o participante ser, ou não, Profissional de RH, ser responsável, ou não, por gerir pessoas) recorreu-se a T Tests ou ANOVAS com testes de Post Hoc LSD ou Scheffé, consoante os grupos em análise.

Foram obtidas 846 respostas válidas, tornando este estudo um dos mais representativos da temática da gestão de pessoas em Portugal.

¹Global Human Capital Trends, 2015. Deloitte University Press

² Creating People Advantage 2014-2015. Boston Consulting Group

Da análise dos resultados obtidos foi possível identificar um conjunto de desafios na gestão de pessoas que pela sua elevada importância designámos de DESAFIOS TOP TEN. Todas as análises mais detalhadas têm este grupo por referência, mas é também apresentada informação relativa ao posicionamento de todos os 34 desafios quer pela sua ordem de importância quer pelo grau de capacitação das organizações.

O Relatório com os resultados obtidos é apresentado com a seguinte estrutura:

- Caracterização da amostra
- Secção A: Os Desafios da Gestão de Pessoas e o seu grau de importância.
- Secção B: O grau de Capacitação das Organizações
- Secção C: Análise dos Gaps entre Importância e Capacitação
- Anexos: Frequências das respostas por Desafio

CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra é composta por 846 participantes com uma média de idades de 42 anos, e com uma antiguidade média de 11 anos. Deste total, 374 (44.2%) são profissionais de RH, 546 (64.5%) gerem pessoas, para 377 (44.6%) a sua organização tem atividades apenas em Portugal, e para 635 (75.1%) a sua organização tem capital exclusivamente português.

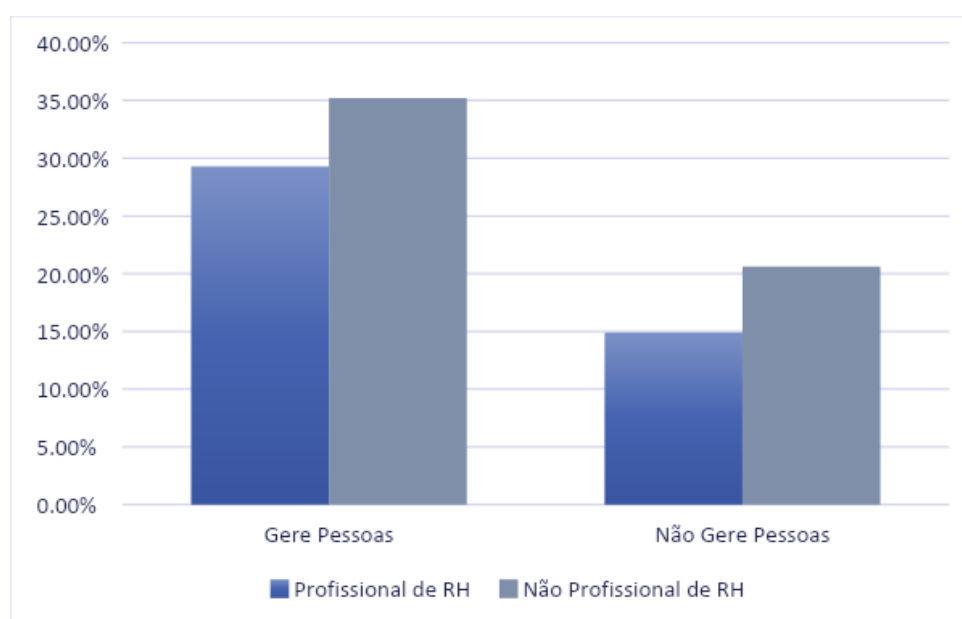
A maioria das organizações situam-se no distrito de Lisboa (67%), seguido do Porto (10.3%), de Setúbal (5%) de Aveiro (3%) e de Braga (2.5%).

Quanto à dimensão da organização onde trabalham, 319 (37.7%) dos participantes indicaram microempresa, 205 (24.2%) pequena empresa, 146 (17.3%)

média empresa e 176 (20.8%) numa grande empresa. A distribuição por setores de atividade é a seguinte: setor dos serviços 25.9%, seguido da indústria transformadora 9.9%, dos transportes 9%, tecnologias de informação 8.7%, administração pública 8.2%, do comércio 8%, das atividades financeiras 7.1%, da saúde 5.9%, do Turismo 5%, do ensino 4.4%, do terceiro setor 2.5%, da construção 2.1%, da energia 1.7%, de atividades artísticas 1.3% e da agricultura 0.4%.

Entre estes participantes 248 (29.3%) gerem pessoas e são profissionais de RH, 298 (35.2%) gerem pessoas, mas não são profissionais de RH, 126 (14.9%) são profissionais de RH mas não gerem pessoas e 174 (20.6%) não são profissionais de RH nem gerem pessoas (Figura 1).

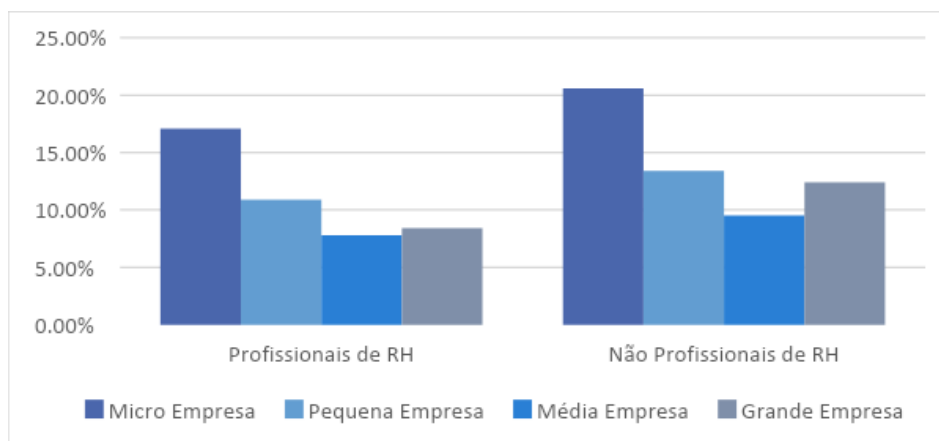
Figura 1 - Distribuição por Função Gerir Pessoas e Profissional de RH



Se se analisar a distribuição dos profissionais e não profissionais de RH consoante a dimensão da empresa verifica-se que entre os profissionais de RH 145 (17.1%) trabalham numa microempresa, 92 (10.9%) numa pequena empresa, 66 (7.8%) numa empresa média e 71 (8.4%) numa grande empresa. Quanto aos que não são profissionais de RH, 174 (20.6) trabalham numa microempresa, 113 (13.4%) numa

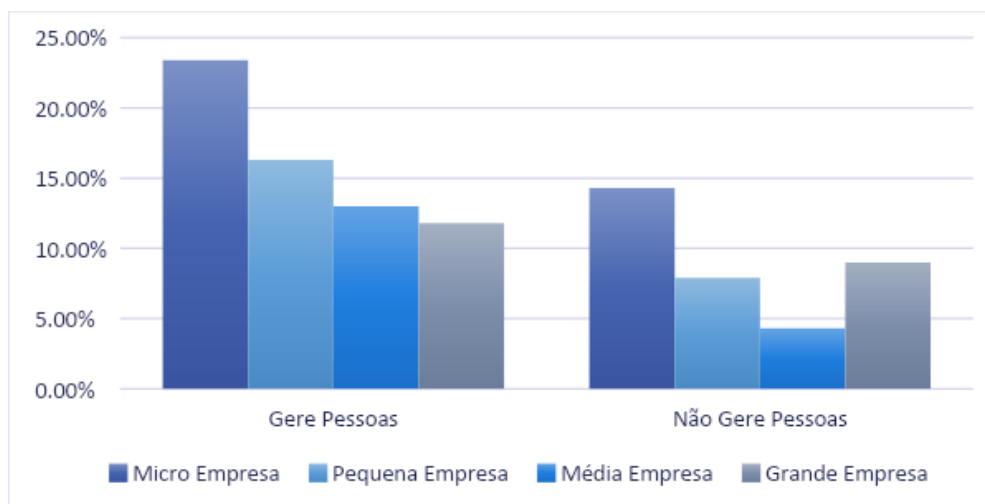
pequena empresa, 80 (9.5%) numa empresa média e 105 (12.4%) numa grande Empresa (Figura 2).

Figura 2 - Distribuição por Dimensão da Organização e Profissional de RH



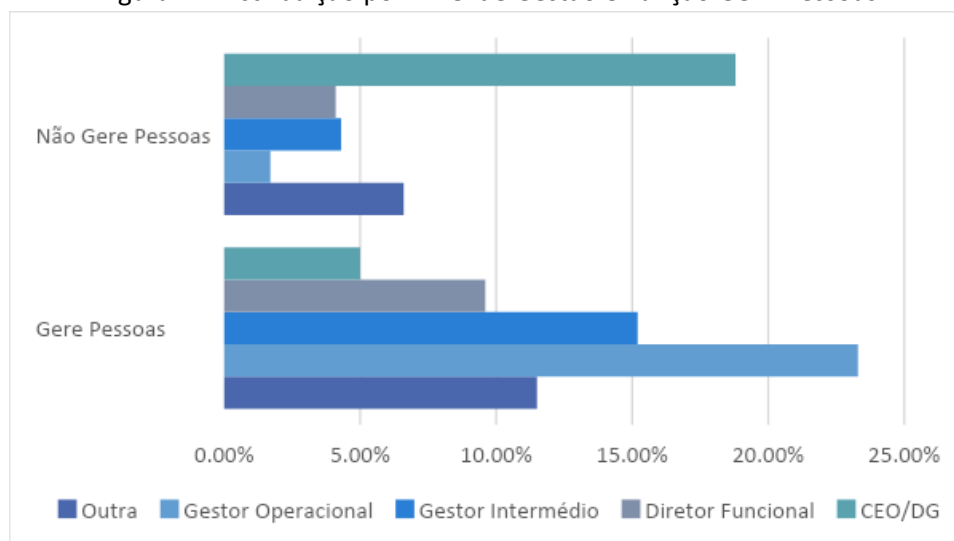
Já no que respeita ao facto de gerirem ou não pessoas a distribuição destes profissionais em função da dimensão da organização é a seguinte: entre os que gerem pessoas 198 (23.4) trabalham numa microempresa, 138 (16.3%) numa pequena empresa, 110 (13%) numa empresa média e 100 (11.8%) numa grande empresa; dos que não gerem pessoas 121 (14.3%) trabalham numa microempresa, 67 (7.9%) numa empresa pequena, 36 (4.3%) numa empresa média e 76 (9%) numa grande empresa (Figura 3).

Figura 3 - Distribuição por Dimensão da Organização e Função Gerir Pessoas



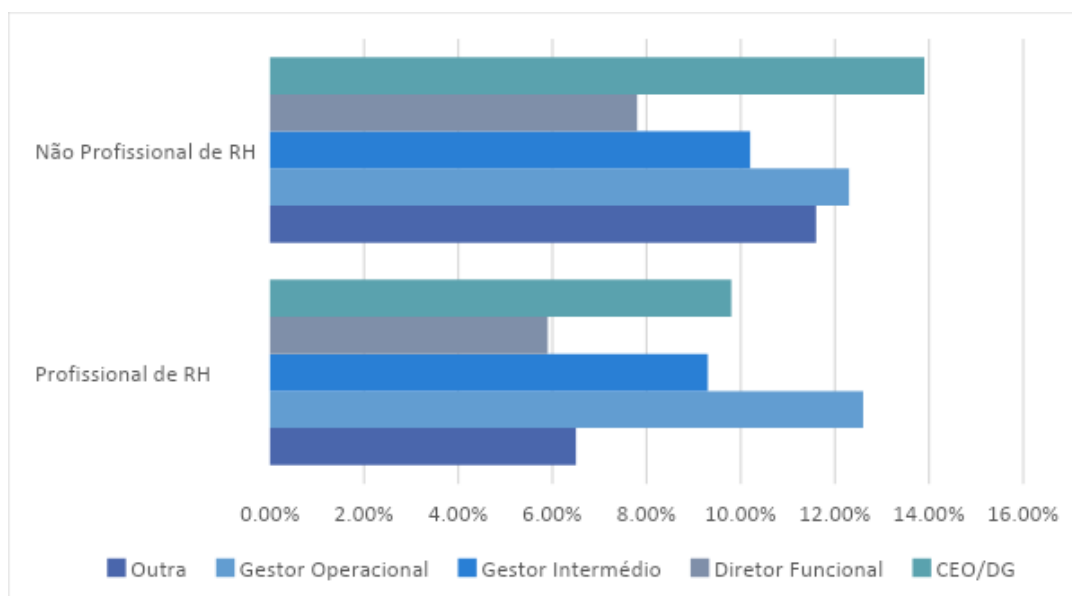
Ao analisar-se a distribuição dos colaboradores que gerem pessoas, ou não, em função do seu nível hierárquico verifica-se que entre os que gerem pessoas, 42 (5%) são CEO/DG, 81 (9.6%) são Diretores Funcionais, 129 (15.2%) são Gestores Intermédios, 197 (23.3%) são Gestores Operacionais e 97 (11.5%) têm outra posição hierárquica. Já no que respeita aos colaboradores que não gerem pessoas 159 (18.8%) são CEO/DG, 35 (4.1%) são Diretores Funcionais, 36 (4.3%) Gestores Intermédios, 14 (1.7%) Gestores Operacionais e 56 (6.6%) têm outra posição hierárquica (Figura 4).

Figura 4 - Distribuição por Nível de Gestão e Função Gerir Pessoas



Quanto à distribuição dos colaboradores que são ou não profissionais de RH em função do seu nível hierárquico verifica-se que entre os que são profissionais de RH 83 (9.8%) são CEO/DG, 50 (5.9%) são Diretores Funcionais, 79 (9.3%) são Gestores Intermédios, 107 (12.6%) são Gestores Operacionais e 55 (6.5%) têm outra posição hierárquica. Já no que respeita aos colaboradores que não são profissionais de RH 118 (13.9%) são CEO/DG, 66 (7.8%) são Diretores Funcionais, 86 (10.2%) Gestores Intermédios, 104 (12.3%) Gestores Operacionais e 98 (11.6%) têm outra posição hierárquica (Figura 5).

Figura 5 - Distribuição por Nível de Gestão e Profissional de RH

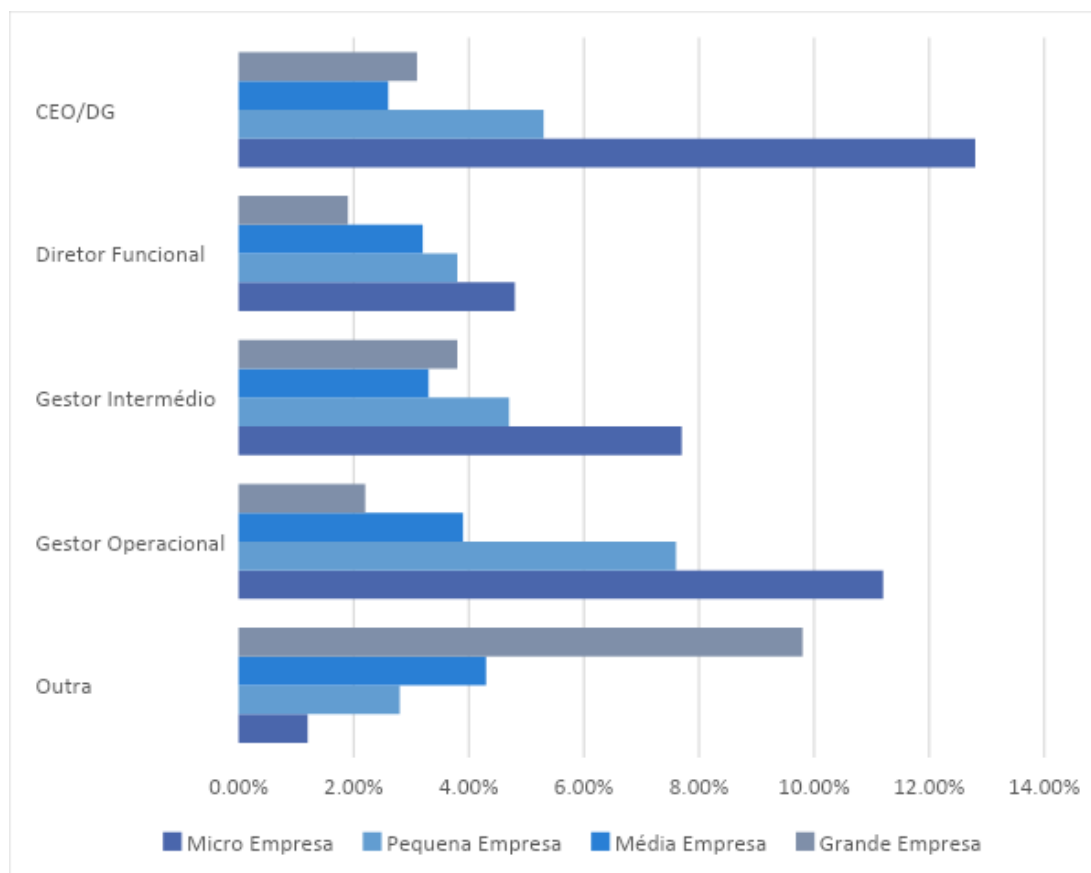


Ao analisar-se a distribuição dos participantes por nível hierárquico em função da dimensão da empresa verifica-se que 108 (12.8%) dos CEO/DG trabalham numa microempresa, 45 (5.3%) numa pequena empresa, 22 (2.6%) numa média empresa e 26 (3.1%) numa grande empresa.

Entre os Gestores funcionais 41 (4.8%) trabalham numa microempresa, 32 (3.8%) numa pequena empresa, 27 (3.2%) numa empresa média e 16 (1.9%) numa grande empresa. Já os Gestores intermédios 65 (7.7%) trabalham numa microempresa, 40 (4.7%) numa pequena empresa, 28 (3.3%) numa empresa média e 32 (3.8%) numa grande empresa. Dos Gestores Operacionais 95 (11.2%) trabalham numa microempresa, 64 (7.6%) numa pequena empresa, 33 (3.9%) numa empresa média e 19 (2.2%) numa grande empresa.

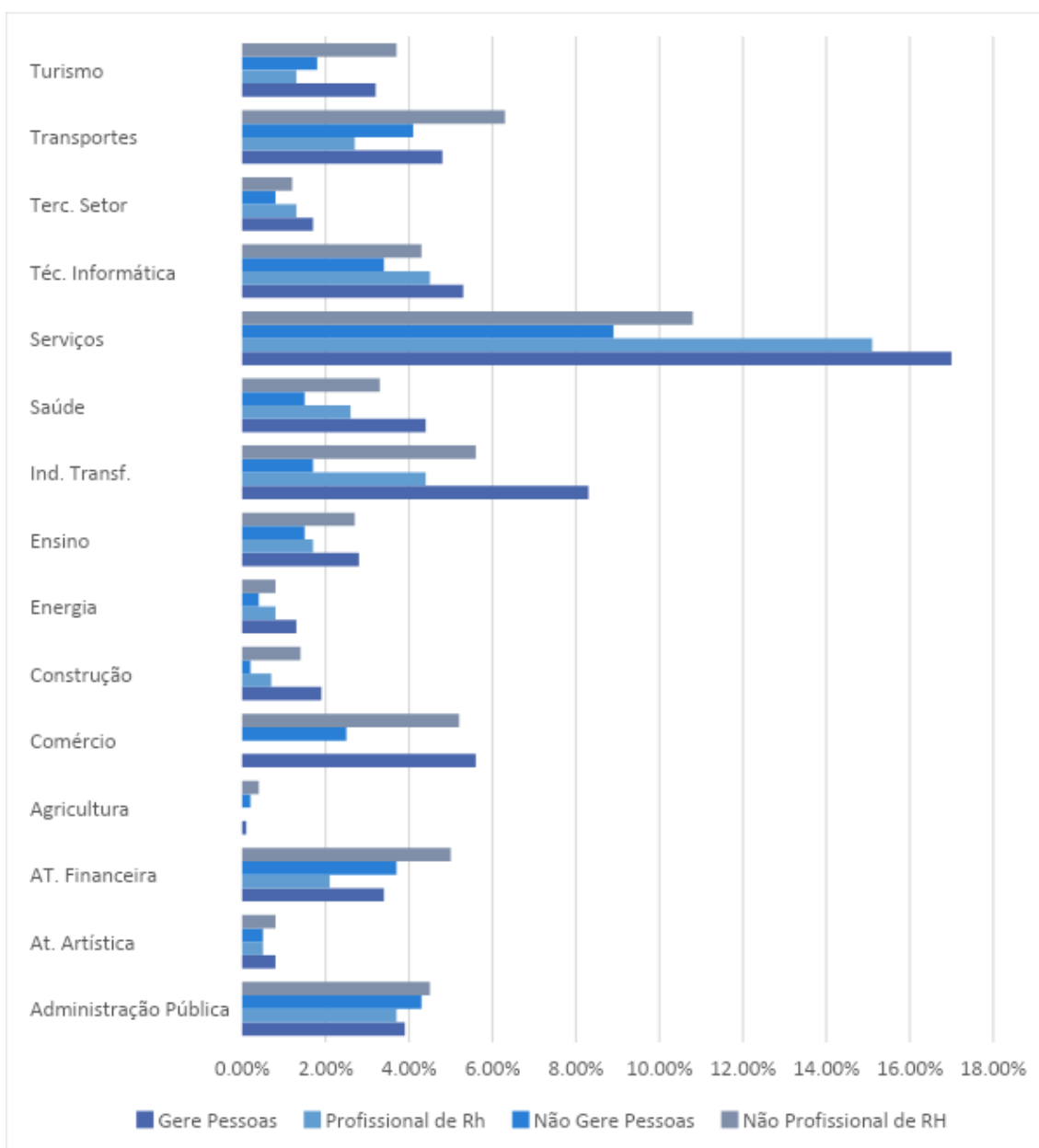
Por fim, analisando os que têm outra posição hierárquica verifica-se que 10 (1.2%) trabalham numa microempresa, 24 (2.8%) numa pequena empresa, 36 (4.3%) numa empresa média e 83 (9.8%) numa grande empresa (Figura 6).

Figura 6 - Distribuição por Nível de Gestão e Dimensão da Organização



Analisando a distribuição dos profissionais ou não de RH e dos profissionais que gerem ou não pessoas segundo o setor de atividade da organização onde trabalham verifica-se que em todos os setores de atividade o número de profissionais que gerem pessoas é superior ao número de profissionais de RH. Verifica-se ainda que nas atividades artísticas, no comércio, na construção, na energia, no ensino, na indústria transformadora, na saúde, nos serviços, nos técnicos de informática, no terceiro setor, nos transportes e no turismo o número de profissionais que gerem pessoas é superior ao número de profissionais que não gerem pessoas. Verifica-se ainda que apenas no terceiro setor, nos técnicos de informática e nos serviços o número de profissionais de RH é superior ao número de profissionais que não trabalham nos recursos humanos (Figura 7).

Figura 7 - Distribuição por Setor de Atividade

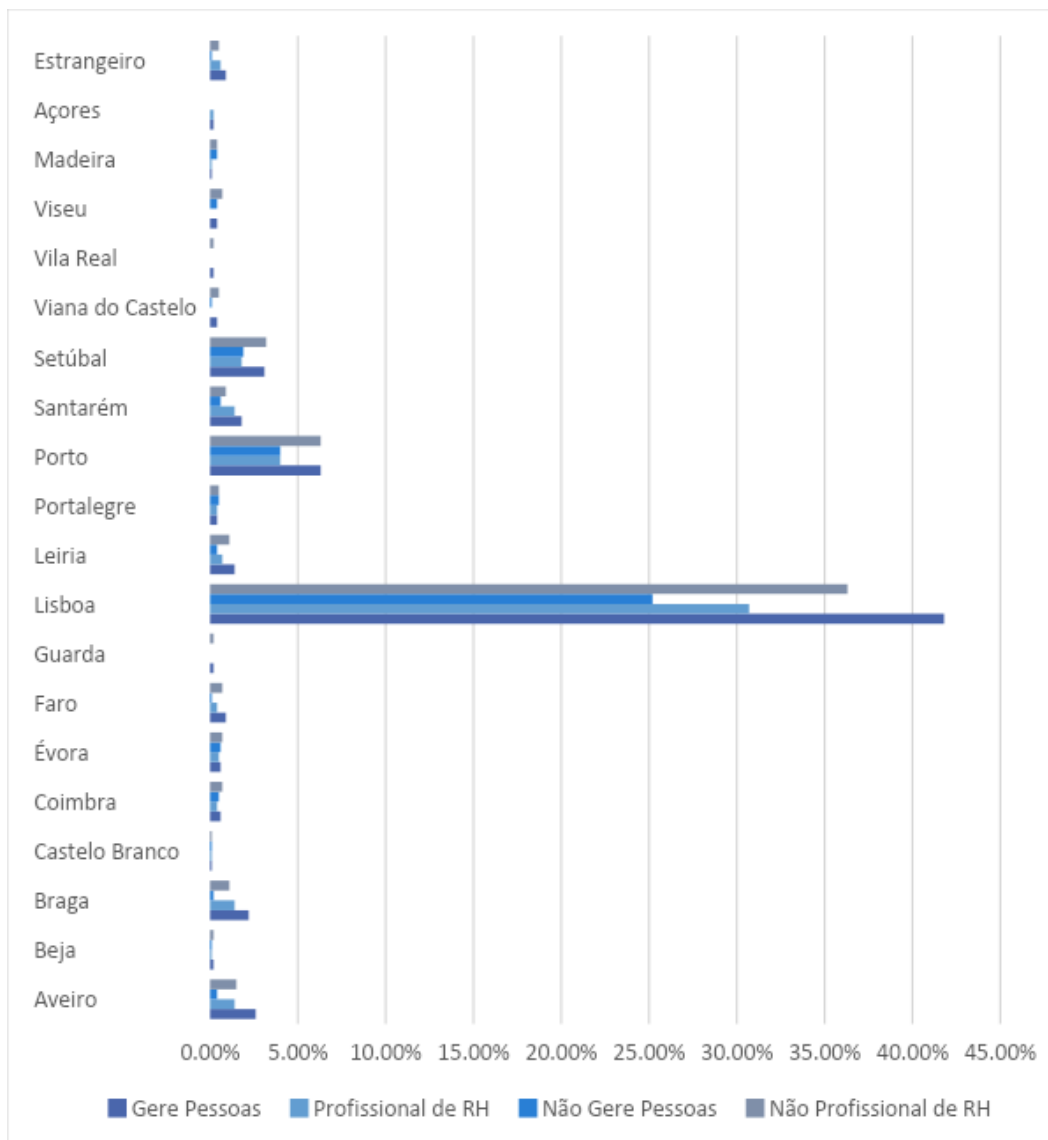


Por último, comparando os profissionais ou não de RH e os que gerem ou não pessoas segundo a sua distribuição por distritos, verifica-se em quase todos os distritos, Lisboa, Porto, Santarém, Setúbal, Coimbra, Évora, Guarda, Aveiro, Vila Real, Viseu, Viana do Castelo, Beja, Braga, Faro, Leiria e no estrangeiro, que o número de profissionais que gerem pessoas é superior ao número de profissionais de RH.

Apenas nos distritos de Castelo Branco, Portalegre, na Madeira e nos Açores o número de profissionais que gerem pessoas é igual ao número de profissionais de RH.

Em nenhum dos distritos o número de profissionais de RH é superior ao número de profissionais que gerem pessoas.

Figura 8 – Distribuição por Distrito



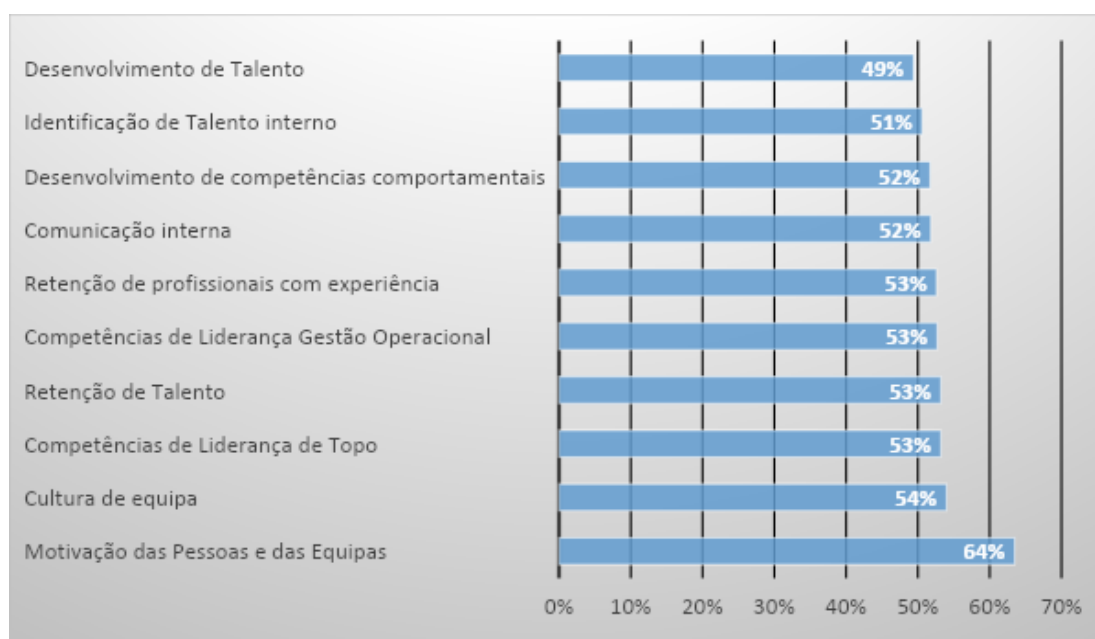
RESULTADOS

QUAL O GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS DESAFIOS?

No TOP TEN dos Desafios, que corresponde aos 10 Desafios identificados como sendo os mais importantes (Figura 9) encontra-se com um destaque significativo o tema da Motivação das Pessoas e das Equipas com 63,5% dos 846 participantes a assinalarem-no como muito importante.

**Motivação das
Pessoas e das Equipas
... o desafio
considerado mais
importante por 63,5%
dos participantes**

Figura 9 - TOP 10 dos Desafios Mais Importantes



Dos restantes desafios TOP TEN a variação de posicionamento não é muito significativo, com entre 50 a 54% dos participantes a revelarem um alinhamento muito idêntico quanto à sua elevada importância.

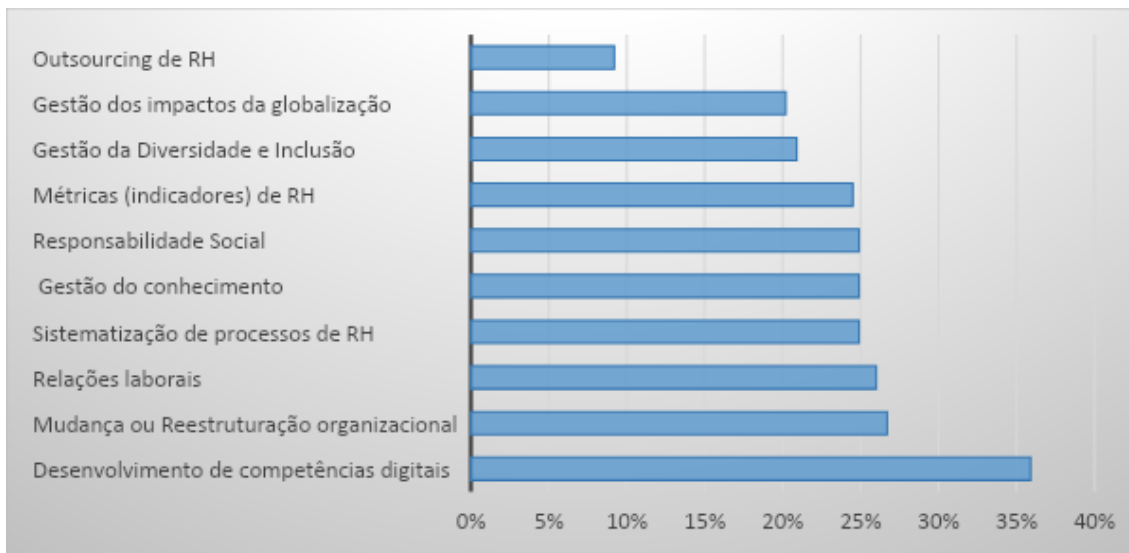
No entanto, destaca-se, neste TOP TEN, as preocupações relacionadas com a Gestão do Talento, nomeadamente a Identificação do Talento Interno, o Desenvolvimento do Talento e a Retenção do Talento. A escassez de pessoas consideradas Talento constitui-se como um *cluster* perfeitamente identificado neste grupo dos TOP TEN, não sendo esta preocupação nova, ela continua a manter-se na agenda das prioridades das políticas de recursos humanos.

A preocupação pelo Desenvolvimento de Competências nos colaboradores surge também com um lugar de destaque, e em particular como resultado da importância atribuída às competências de Liderança de Topo e Operacionais (chefias diretas). A Cultura de Equipa e a Comunicação Interna também compõem este grupo do Top TEN dos desafios mais importantes.

*...identificação do
Talentos Interno,
desenvolvimento do
Talentos e fidelização
do Talento...com
elevada criticidade.*

No BOTTOM TEN (que respeita aos 10 Desafios identificados como Menos Importantes), destaque especial para o Outsourcing de RH com, apenas, 9,2% dos participantes a indicarem este desafio como muito importante. Este resultado sugere que a externalização das funções de RH não se constitui como elemento importante a curto e médio prazo.

Figura 10 – BOTTOM 10 dos Desafios



GRAU DE IMPORTÂNCIA E CARACTERÍSTICAS

✓ POR DIMENSÃO DA ORGANIZAÇÃO

Quando analisada a importância dos desafios segundo a dimensão de organização, verificamos que o grau de importância praticamente não varia.

Quer os participantes pertençam a um contexto organizacional de Grande Empresa, Média, Pequena ou Micro não foram encontradas diferenças significativas nas respostas.

...o grau de importância dos desafios não depende da dimensão da organização...
...nem se a resposta é de um Profissional de RH ou de qualquer outra função...

✓ SER OU NÃO SER PROFISSIONAL DE RH

Os desafios identificados como os 10 mais importantes tanto são percebidos por profissionais de RH como por profissionais de outras áreas;

No desafio *“Transformação da Função RH como uma função parceira do negócio”*, os profissionais de RH deram mais importância ao desafio do que os restantes profissionais;

- ✓ POR NIVEIS DE GESTÃO (5 níveis de gestão: CEO ou Diretor Geral, Diretor Funcional, Gestor Intermédio, Gestor Operacional ou outro nível)

A única diferença encontrada relativamente à importância dos desafios indica que apesar do desafio da Atração de Jovens Qualificados ser igualmente valorizado por todos os níveis hierárquicos, o desafio Retenção de Jovens Qualificados é mais valorizado pela Chefia Operacional do que pelo CEO/Diretor Geral.

- ✓ QUEM GERE OU NÃO GERE PESSOAS

Os participantes com responsabilidades na gestão direta de pessoas valorizaram mais, em termos de importância, todos os 34 desafios do que os restantes participantes que não têm responsabilidades por gestão de pessoas.

***...atração de jovens
qualificados...um
desafio de elevada
importância para
qualquer nível de
gestão...
...quem gere
pessoas...valorizou
mais a importância
dos desafios...***

QUAL A RELAÇÃO ENTRE OS DESAFIOS E AS CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA?

Tabela 1 – Correlações entre variáveis

	Profissional de RH	Gerir Pessoas	Dimensão da Organização	Nível Hierárquico
Atração de jovens qualificados	,074*	,182**	-,090**	-,002
Atração de profissionais com experiência	,006	,088*	,074*	-,034
Retenção de jovens qualificados	,051	,162**	-,082*	-,024
Retenção de profissionais com experiência	,019	,134**	-,021	-,046
Transformar a função RH em parceira estratégica de negócio	,238**	,110**	-,026	-,045
Desenvolvimento de competências de Liderança de Topo	,039	,142**	-,028	-,005
Desenvolvimento de competências de Liderança Operacional	,013	,157**	-,030	-,013
Desenvolvimento de competências comportamentais	,031	,101**	,026	-,052
Atração de Talento	,043	,102**	-,060	-,029
Identificação de Talento interno	,002	,099**	-,042	-,031
Desenvolvimento de Talento	,041	,113**	-,010	-,048
Retenção de Talento	,040	,150**	-,019	-,054
Mudança ou Reestruturação organizacional	,084*	,024	-,055	,039
Compromisso com a organização	,003	,103**	,048	-,025
Dedicação e empenho com o trabalho	-,048	,076*	,087*	-,026
Cultura organizacional	-,026	,127**	-,020	-,008
Cultura de equipa	-,057	,103**	,026	-,013
Gestão do desempenho	-,042	,102**	-,003	-,006
Sistemas de Compensação e Benefícios	-,051	,069*	-,007	-,007
Sistematização de processos de RH	,071*	,023	-,061	,081*
Gestão do conhecimento	,002	,146**	,032	-,032
Eficácia no Recrutamento	,033	,074*	,022	-,026
Eficácia na Seleção	,032	,097**	,033	-,042
Equilíbrio Trabalho-família	-,022	,090**	,053	,002
Métricas (indicadores) de RH	,115**	,033	-,055	,017
Relações laborais	-,079*	,004	,033	,053
Motivação das Pessoas e das Equipas	-,027	,132**	,037	-,025

*Nota: sempre que na tabela surge um ou mais * junto a um coeficiente de correlação significa que foi encontrada uma associação estatisticamente significativa entre o desafio e a característica dos*

*participantes. Nos casos onde não está indicado qualquer * não se pode concluir pela existência de uma relação entre as duas variáveis.*

Numa apreciação global visando detetar a existência, ou não, de uma associação entre as respostas dadas pelos participantes no estudo (N= 846) ao grau de importância atribuído aos desafios e as suas características (por ex: ser Profissional de RH, Gerir Pessoas, Dimensão da Organização onde trabalha e Nível Hierárquico que detém na empresa) é interessante verificar que é nos casos em que os participantes indicaram ter nas suas funções a responsabilidade por gerir pessoas ou equipas que surgem associações positivas com o grau de importância atribuído a praticamente todos os desafios indicados (exceto em três deles), ou seja, as respostas destes participantes são as que valorizaram mais a importância do desafio. No extremo oposto de ausência de relação, verificamos que apenas quanto maior é o nível de gestão exercido pelo participante assim é mais valorizado o desafio “Sistematização de processos de RH”.

O nível de gestão não revela qualquer associação com as respostas relativas ao grau de importância atribuído aos restantes desafios.

De um total de 34 desafios incluídos no *survey*, encontrou-se relação significativa entre as características dos participantes e 27 dos Desafios (constantes na Tabela 1).

Ao analisarmos os resultados das correlações (Tabela 1) verifica-se a existência de uma maior associação entre a variável ser “Profissional de RH” e a valorização do desafio “Transformar a função RH em parceira estratégica de negócio” ($r=.238$;) e “Métricas (indicadores) de RH” ($r=.115$). Já quem gere equipas valoriza mais a “Atração de jovens qualificados” ($r=.182$), a “Retenção de jovens qualificados” ($r=.162$), o “Desenvolvimento de competências de Liderança - Gestão Operacional” ($r=.15$), o “Desenvolvimento de competências de Liderança - Gestão de Topo” ($r=.142$), a “Retenção de profissionais com experiência” ($r=.134$) e a “Motivação das Pessoas e das Equipas” ($r=.132$).

A dimensão da empresa tem uma associação significativa e negativa com a “Atração de jovens qualificados” ($r=-.90$) e positiva com a “Dedicação e empenho com o trabalho” ($r=.087$), sendo que quanto menor a dimensão da empresa mais ela valoriza a atração de Jovens qualificados e quanto maior a dimensão da empresa mais é valorizado a dedicação e o empenho com o trabalho.

E ESTARÃO AS ORGANIZAÇÕES PREPARADAS PARA LIDAR COM OS DESAFIOS?

Relativamente ao TOP TEN dos desafios considerados como mais importantes, em média, apenas 10,5% dos participantes indicaram que consideram que a empresa está perfeitamente preparada para lidar com aqueles desafios, mesmo se juntarmos as respostas “empresa preparada” e “empresa completamente preparada”, a percentagem de capacitação situa-se nos 50%;

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
■ **...apenas 10% dos** ■
■ **participantes** ■
■ **considera que a** ■
■ **organização está** ■
■ **completamente** ■
■ **preparada ...** ■
■ **...e apenas 40%** ■
■ **considera estar** ■
■ **preparada...** ■
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

Estes resultados sugerem que os desafios do TOP TEN devem merecer um *focus* muito maior por parte das organizações.

✓ POR DIMENSÃO

- o Quando analisamos por dimensão, as médias e grandes empresas estão melhor preparadas do que as micro e pequenas empresas, para *Identificar o Talento Interno, Desenvolver o Talento e Reter o Talento*;

- o As grandes empresas consideram estar melhor preparadas do que as pequenas e microempresas para lidar com a *Motivação das Pessoas* e com os temas da *Cultura de Equipa*;

...médias, pequenas e microempresas estão menos preparadas ...do que as grandes...

- o No desafio *Comunicação Interna*, as respostas mostram que do mesmo modo as grandes empresas consideram estar melhor preparadas do que todas as outras;

- o As grandes empresas consideram-se melhor preparadas para desenvolver *Competências Comportamentais* para os seus colaboradores; as grandes empresas consideram também estar melhor preparadas para lidar com o *Desenvolvimento de Competências de Liderança de Gestão de Topo e Operacional* em comparação com as médias, pequenas e microempresas;

...apenas cerca de 50% das organizações considera estar preparada para ... Desenvolver Competências de Liderança ...

- o *Transformar a Função RH num Parceiro de Negócio*: os resultados mostram que este desafio apenas está a ser colocado para as grandes empresas;

✓ SER OU NÃO SER PROFISSIONAL DE RH

- o Nos desafios TOP TEN mais importantes, verifica-se que os profissionais RH consideram a empresa mais capacitada para fazer face aos desafios de *Identificação de Talento Interno* e *Desenvolvimento de Competências*

...apenas 48% das organizações considera estar preparada ou completamente preparada para ... identificar o Talento Interno ...

Comportamentais do que todos os outros que não são profissionais de RH.

✓ **POR NIVEIS DE GESTÃO** (5 níveis de gestão – hierárquicos)

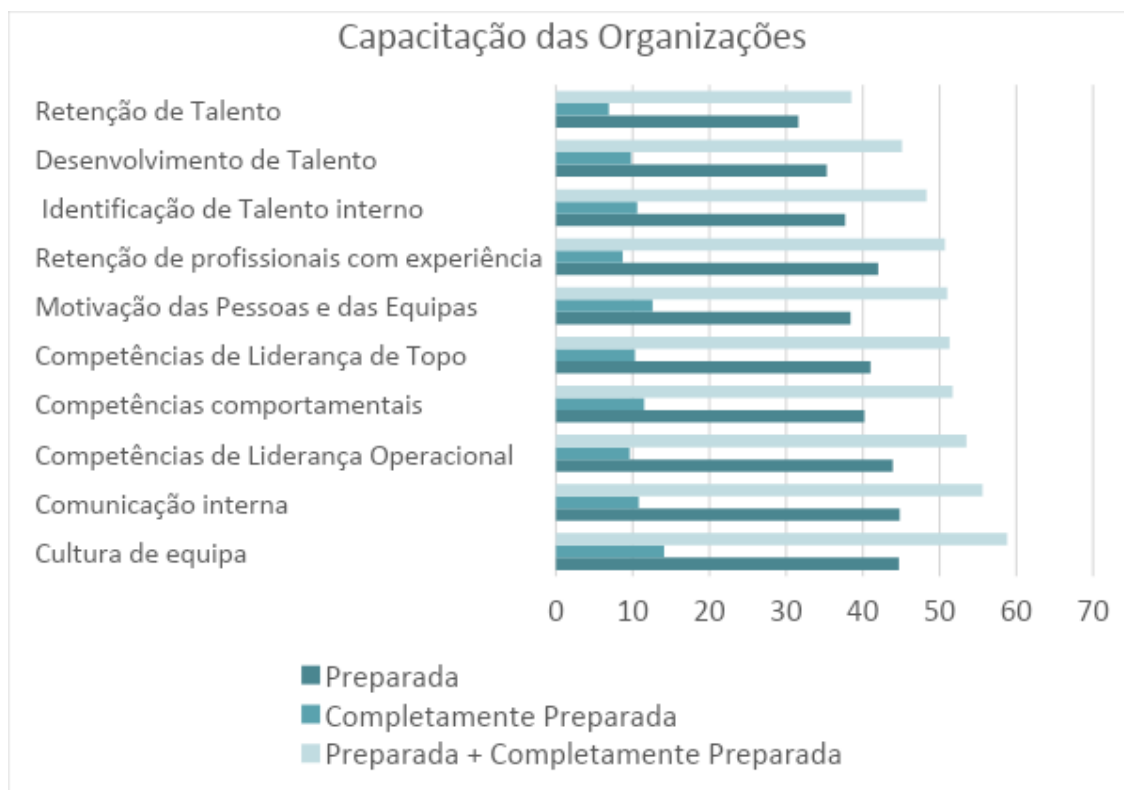
- o O gestor operacional considera que a sua empresa está mais capacitada para *Identificar o Talento* do que os participantes com outros níveis hierárquicos.

...e 7% das organizações considera estar completamente preparada para ... Fidelizar o Talento ... e... apenas 32 % considera estar preparada...

✓ **QUEM GERE OU NÃO GERE PESSOAS**

- o Quem tem a responsabilidade de gerir pessoas considera que as suas empresas estão mais capacitadas para enfrentar esses mesmos desafios.

Figura 11 – Grau de Capacitação das Organizações (%)



E A RELAÇÃO ENTRE O GRAU DE CAPACITAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES E AS CARACTERÍSTICA DA AMOSTRA?

	Profissional de RH	Gerir Pessoas	Dimensão da Organização	Nível Hierárquico
Atração de jovens qualificados	-,006	,147**	-,004	-,043
Atração de profissionais com experiência	,003	,135**	,011	-,061
Retenção de jovens qualificados	,040	,170**	,073*	-,096**
Retenção de profissionais com experiência	,008	,168**	,042	-,078*
Transformar a função RH em parceira estratégica de negócio	,111**	,142**	,062	-,113**
Desenvolvimento de competências de Liderança de Topo	,008	,123**	,056	-,117**
Desenvolvimento de competências de Liderança Operacional	,002	,127**	,062	-,103**
Desenvolvimento de competências comportamentais	,087*	,117**	,111**	-,131**
Desenvolvimento de competências técnicas	,007	,145**	,014	-,119**
Desenvolvimento de competências digitais	-,062	,071*	,047	-,062
Atração de Talento	,011	,136**	,008	-,055
Identificação de Talento interno	,077*	,211**	,141**	-,148**
Desenvolvimento de Talento	,064	,178**	,121**	-,137**
Retenção de Talento	,037	,187**	,097**	-,121**
Mudança ou Reestruturação organizacional	,030	,159**	-,010	-,098**
Compromisso com a organização	-,040	,162**	,033	-,118**
Dedicação e empenho com o trabalho	,014	,178**	,051	-,088*
Cultura organizacional	-,021	,157**	,068*	-,098**
Cultura de equipa	-,017	,157**	,117**	-,123**
Gestão dos impactos da globalização	-,025	,079*	-,044	-,031
Gestão do desempenho	,017	,093**	,034	-,059
Sistemas de Compensação e Benefícios	,005	,109**	,016	-,067
Sistematização de processos de RH	,126**	,120**	-,014	-,042
Gestão do conhecimento	-,036	,140**	,060	-,072*
Eficácia no Recrutamento	,119**	,134**	-,018	-,009
Eficácia na Seleção	,136**	,145**	,014	-,036
Gestão da Diversidade e Inclusão	,056	,140**	-,024	-,053
Comunicação interna	-,001	,135**	,066	-,096**
Equilíbrio Trabalho-família	-,004	,093**	,105**	-,122**
Métricas (indicadores) de RH	,114**	,101**	-,041	-,085*
Responsabilidade Social	-,038	,067	-,083*	-,056
Outsourcing de RH	,059	,113**	-,035	-,021
Relações laborais	,085*	,119**	,009	-,061
Motivação das Pessoas e das Equipas	,017	,159**	,123**	-,127**

Tabela 2 – Correlações entre as variáveis

Globalmente os resultados sugerem que quem considera que as organizações estão mais bem preparadas para lidar com os desafios são os participantes que indicaram nas suas funções terem responsabilidades por gerir pessoas ou equipas.

Ao analisarmos a tabela 2 verifica-se que os Profissionais de RH consideram a sua empresa melhor preparada para ser “Eficaz na Seleção” ($r=.136$), para ter uma boa “Sistematização de Processos de RH” ($r=.126$), para ter “Métricas de RH” ($r=.114$) e para “Transformar a função RH em parceira estratégica de negócio” ($r=.111$).

Os participantes com Responsabilidades por Gerir Pessoas são os que consideram que as suas empresas estão melhor preparadas para a “Identificação de Talento interno” ($r=.211$), para a “Retenção de Talento” ($r=.187$), para o “Desenvolvimento de Talento” ($r=.178$), para a “Retenção de jovens qualificados” ($r=.170$), para a “Retenção de profissionais com experiência” ($r=.168$), para a “Mudança ou Reestruturação organizacional” ($r=.159$), para a “Motivação das Pessoas e das Equipas” ($r=.159$), bem como para lidar com o desafio “Cultura Organizacional” ($r=.157$) e “Cultura de Equipa” ($r=.157$).

Quanto à dimensão da organização, quanto maior mais preparada está para “Identificar o Talento Interno” ($r=.141$) e o desenvolver ($r=.121$), para “Motivar as pessoas e as Equipas” ($r=.123$), para desenvolver as “Competências Comportamentais” ($r=.117$), a “Cultura de Equipa” ($r=.111$) e mais se preocupa com o “Equilíbrio Trabalho-família” ($r=.105$).

É interessante verificar que as correlações encontradas, entre o Grau de Capacitação das organizações para lidar com os desafios e o nível hierárquico dos participantes, são significativas, mas negativas. Ou seja, quanto maior é o nível de gestão dos participantes mais estes consideram não estar a organização preparada para lidar com os desafios.

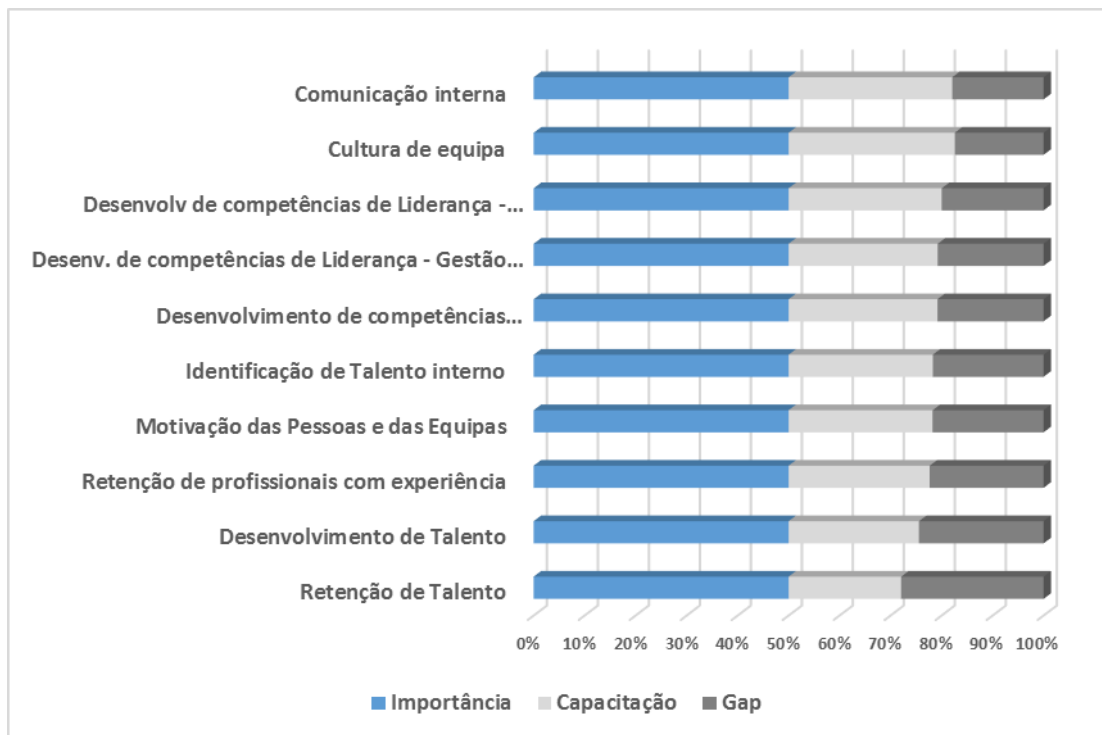
São os colaboradores com um Nível Hierárquico mais elevado que sentem que a sua empresa não está bem preparada para “Identificar o Talento Interno” ($r=-.148$), para promover o “Desenvolvimento de Talento” ($r=-.137$) e o “Desenvolvimento de Competências Comportamentais” ($r=-.131$), para “Motivar as Pessoas e as Equipas” ($r=-.127$), para o desenvolvimento de “Cultura de Equipa” ($r=-.123$), para promover o “Equilíbrio Trabalho-Família” ($r=-.122$; $p<.01$), para a “Retenção de Talento” ($r=-.121$; $p<.01$), para o “Desenvolvimento de competências técnicas” ($r=-.119$) e “Desenvolvimento de competências de Liderança - Gestão de Topo” ($r=-.117$), assim como para melhorar o “Compromisso com a Organização” ($r=-.118$).

ANALISE DOS GAPS ENTRE IMPORTÂNCIA E CAPACITAÇÃO

Comparando a importância dos desafios com o grau de capacitação das organizações verificamos que os Gaps mais acentuados são os relacionados com os desafios constantes no TOP TEN de importância, o que mostra:

- ✓ De um modo geral as organizações não estão adequadamente preparadas para lidar com os desafios mais importantes;
- ✓ Neste grupo encontramos os três maiores Gaps nos desafios relacionados com a Retenção de Talento, Desenvolvimento de Talento e a Retenção de Profissionais com Experiência.
- ✓ O quarto maior Gap surge associado ao desafio Motivação das Pessoas e das Equipas, desafio este considerado o mais importante desafio da gestão das pessoas para o período de 2016-2020.

Figura 12 – Top 10: Gap Importância vs Capacitação³



³ Importância= respostas Muito Importante + Importante

Capacitação= respostas Completamente Preparada + Preparada

ANEXO

OS 34 DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS 2016-2020

Frequências das respostas Importância (Importante + Muito Importante) e Capacitação
(Preparada + Completamente Preparada)

Os 34 Desafios 2016 - 2020	Importancia dos Desafios			Capacitação			GAP
	Importante	Muito Importante	Importante + Muito Import.	Preparada	Completamente Preparada	Preparada + Completam.Prepar.	MI+I/CP+P
Motivação das Pessoas e das Equipes	26,80	63,50	90,30	38,40	12,60	51,00	39,30
Cultura de equipa	36,20	54,00	90,20	44,70	14,10	58,80	31,40
Desenv. de competências de Liderança - Gestão de Topo	34,50	53,20	87,70	41,00	10,30	51,30	36,40
Retenção de Talento	34,00	53,20	87,20	31,60	6,90	38,50	48,70
Desenvolv de competências de Liderança - Gestão Operacional	36,40	52,70	89,10	43,90	9,60	53,50	35,60
Retenção de profissionais com experiência	39,00	52,60	91,60	42,00	8,70	50,70	40,90
Comunicação interna	34,80	51,80	86,60	44,80	10,80	55,60	31,00
Desenvolvimento de competências comportamentais	36,80	51,70	88,50	40,20	11,50	51,70	36,80
Identificação de Talento interno	34,80	50,60	85,40	37,70	10,60	48,30	37,10
Desenvolvimento de Talento	38,80	49,40	88,20	35,30	9,80	45,10	43,10
Retenção de jovens qualificados	38,30	48,90	87,20	37,20	6,90	44,10	43,10
Dedicação e empenho com o trabalho	42,70	48,60	91,30	54,00	18,40	72,40	18,90
Cultura organizacional	42,30	48,10	90,40	45,50	15,00	60,50	29,90
Compromisso com a organização	42,70	46,70	89,40	50,60	14,80	65,40	24,00
Equilíbrio Trabalho-família	37,80	46,50	84,30	43,70	12,90	56,60	27,70
Transformar a função RH em parceira estratégica de negócio	38,10	46,30	84,40	32,50	8,90	41,40	43,00
Eficácia na Seleção	40,90	44,30	85,20	47,20	9,90	57,10	28,10
Atração de jovens qualificados	44,80	42,80	87,60	46,90	9,20	56,10	31,50
Eficácia no Recrutamento	43,40	40,50	83,90	47,50	8,30	55,80	28,10
Atração de profissionais com experiência	46,70	40,10	86,80	50,60	10,90	61,50	25,30
Atração de Talento	44,40	39,10	83,50	37,10	7,10	44,20	39,30
Sistemas de Compensação e Benefícios	43,30	37,60	80,90	36,10	8,90	45,00	35,90
Desenvolvimento de competências técnicas	50,10	37,40	87,50	57,00	15,40	72,40	15,10
Gestão do desempenho	51,70	37,00	88,70	42,40	9,60	52,00	36,70
Desenvolvimento de competências digitais	47,60	35,90	83,50	42,90	11,30	54,20	29,30
Mudança ou Reestruturação organizacional	46,10	26,70	72,80	40,70	10,20	50,90	21,90
Relações laborais	50,60	26,00	76,60	52,10	9,70	61,80	14,80
Sistematização de processos de RH	50,10	24,90	75,00	41,60	7,70	49,30	25,70
Gestão do conhecimento	50,20	24,90	75,10	42,70	8,30	51,00	24,10
Responsabilidade Social	54,40	24,90	79,30	46,70	15,70	62,40	16,90
Métricas (indicadores) de RH	50,80	24,50	75,30	37,80	7,10	44,90	30,40
Gestão da Diversidade e Inclusão	47,80	20,90	68,70	44,10	8,60	52,70	16,00
Gestão dos impactos da globalização	50,00	20,20	70,20	42,80	9,90	52,70	17,50
Outsourcing de RH	29,70	9,20	38,90	38,20	7,30	45,50	-6,60