



# **MICHAEL PAGE CONSULTING:** CINCO DESAFIOS QUE AS ORGANIZAÇÕES DEVEM TER NO SEU TOP OF MIND

**Organizational Experience.....4**

**Structure and  
Process Optimization.....6**

**Compensation.....8**

**Talent Assessment.....10**

**Talent Development  
and Outplacement.....12**

# INTRODUÇÃO

## O mundo não mais será o mesmo

Esta frase podia ser lida em qualquer ponto do globo e, em qualquer um, fazer sentido. Atualmente, assistimos aos sintomas e consequências da pandemia COVID-19. Provavelmente, em próximos anos, seremos observadores de uma outra mudança de igual importância para o mundo organizacional, que provocará uma corrida ao desenvolvimento de projetos de Change Management em diversas frentes e causados por diferentes motivos – M&A, Reskill & Upskill, Digital Experience, Cultura Organizacional, Employee Experience, Novas formas de trabalhar, Office Design...

Sendo a mudança permanente, há certezas que podemos ambicionar e que nos asseguram a antecipação e a melhor preparação para um presente e futuro cada vez mais desafiantes. Independentemente da transformação no mercado a que assistimos são cinco os desafios que as Organizações devem procurar continuar a responder, por forma a garantirem projetos de Change Management customizados, robustos e frutíferos: Organizational Experience, Structure & Process Optimization, Compensation, Talent Assessment e Talent Development & Outplacement.

Depois do lançamento e do contínuo crescimento da marca Page Assessment em Portugal, alavancado pela Michael Page - pelo conhecimento que detém do mercado, dos setores e do talento, antecipando tendências -, adotámos o nome de Michael Page Consulting, com o objetivo de alargarmos o nosso propósito.

A alteração para Michael Page Consulting é, assim, acompanhada por um novo rebranding da marca adaptado à nova designação e refletindo a atividade que desenvolvemos, especializada na realização de projetos de transformação organizacional que abrangem todas as áreas de gestão de pessoas dentro das empresas.

Desta forma, estamos na 1ª etapa da Employee Experience, mas também na última, onde os valores do Grupo - We Make a Difference, We Enjoy What We Do, We Work as a Team, We are Passionate, têm impacto direto nos projetos que desenvolvemos e na relação que gerimos com os nossos clientes.





# ORGANIZATIONAL EXPERIENCE

## Cuidar da experiência para atrair e reter

A experiência que se vive dentro de uma Organização é fundamental para o seu desenvolvimento e produtividade. Um ambiente tenso é gerador de stress e conflitos, que resultam num elevado gasto de energia e tempo, desmotivando o colaborador, as equipas e a empresa de uma forma transversal.

É uma certeza que colaboradores mais felizes são mais produtivos no seu local de trabalho. É igualmente evidente que para proporcionarmos esta felicidade devemos endereçar vários aspetos da Organizational Experience.

Existem diferentes formas para diagnosticarmos a vivência da experiência de um colaborador em cada uma das etapas da sua vida dentro da Organização e o nível de engagement respetivo. Podemos auscultar as pessoas para compreendermos a vivência de cada etapa com pormenor, mas devemos olhar também para facilitadores críticos desta experiência - uns serão mais clássicos, outros mais recentes - cultura, liderança, diversidade e inclusão, work life balance, digital, employer branding, entre outros.

## Metodologia

Na Michael Page Consulting defendemos a realização de um diagnóstico que resulte da combinação de diferentes lentes.

As ferramentas quantitativas permitem-nos chegar a todos os colaboradores e obter uma fotografia numérica atualizada, enquanto as sessões de grupo ou entrevistas individuais dão-nos acesso à compreensão dos resultados obtidos, para além da recolha de expectativas sobre como visualizam a Organização no futuro sobre as dimensões em análise.

Seja qual for o âmbito do projeto e do diagnóstico, dar voz aos colaboradores será sempre o primeiro passo, garantindo o seu envolvimento e compromisso para as soluções futuras desde o primeiro minuto.

É após o momento de diagnóstico que se elaboram planos de ação específicos para ir ao encontro dos gaps encontrados entre o atual e o desejado para a empresa. Estes planos de intervenção devem ser integrados e ajustados aos diferentes públicos alvo, aos diferentes setores dentro do negócio.

A Michael Page Consulting desenvolve e implementa projetos de Organizational Experience, recorrendo a diferentes ferramentas de diagnóstico e metodologias complementares, nas seguintes áreas:

- Employee Experience
- Cultura
- Clima & Engagement
- Employer Branding (Employee Value Proposition)
- Comunicação interna
- Work-life Balance
- Diversidade & Inclusão



*A experiência que o colaborador vive na Organização deve ser diferenciadora; será esse o caminho para a atração e para a retenção num mercado mais veloz e competitivo. Os diagnósticos são uma oportunidade única para sentir o pulso da empresa e dos seus colaboradores, e para poder desenvolver planos customizados às suas necessidades e que vão ao encontro de engrandecer a experiência, seja através de trabalhar os valores da cultura organizacional, seja criando uma estratégia de comunicação interna robusta ou desenvolvendo um programa de wellbeing. Cuidar destas dimensões é cuidar do colaborador e da sua vivência na Organização.”*

Marina Garcia  
Associate Manager  
Michael Page Consulting



## HIGHLIGHTS

- Colaboradores mais motivados são colaboradores mais produtivos
- A forma como o colaborador vive a experiência dentro da Organização impacta o engagement e o seu compromisso para com o projeto
- O Diagnóstico é o primeiro passo para compreender a realidade atual e desenhar planos de intervenção que vão ao encontro das necessidades, sejam culturais, de comunicação, de work life balance, de diversidade e inclusão ou de qualquer outra dimensão fundamental para o sucesso da Organização



# STRUCTURE AND PROCESS OPTIMIZATION

## Focar estrutura para otimizar processos e resultados

Sabia que a estrutura organizacional é muito importante para a otimização da empresa e dos seus processos? Para poder garantir os melhores resultados com o menor investimento, as chefias necessitam de reavaliar as suas estruturas periodicamente. Isto ocorre, sobretudo, quando as empresas crescem consideravelmente num curto espaço de tempo. Estima-se que esta reavaliação deve ser feita quando a empresa tem uma dimensão entre os 60 e 100 profissionais. Nesse momento, definir uma estrutura clara é indispensável.

Beatriz Themudo Barata, Senior Consultant da Michael Page Con-

sulting, afirma: “Não existem receitas sobre as estruturas, cada Organização é um caso. Atualmente, a velocidade das mudanças, que advém da volatilidade económica e tecnológica, obriga as Organizações a adaptarem constantemente os seus negócios e, conseqüentemente, as suas estruturas. Um olhar crítico sobre o organograma e respetivos processos é fundamental para os resultados da Organização a médio e longo prazo.”

Atualmente, apenas as empresas com um organograma e funções de cada perfil bem descritas serão capazes de alcançar a produtividade máxima. Por isso, é

importante realizar **estratégias de análise e otimização interna e dos processos dos seus clientes.**

Juntamente com o cliente, a Michael Page Consulting desenvolve essa estratégia, onde são desenhados todos os processos de uma empresa e controlados os tempos em que seus colaboradores investem na sua materialização. Deste modo, é possível identificar as áreas de melhoria que permitem a otimização dos processos.

Estas são as medidas necessárias para adaptar o modelo organizacional da empresa às necessidades atuais e futuras:

### 1. Análise e descrição das funções.

Esta é uma medida fundamental. De modo a evitar duplicações e sobreposições entre colaboradores e equipas, é fundamental que as responsabilidades de cada função sejam claras. Esta análise reflete-se num documento orgânico, que cresce e se altera com o desenvolvimento da própria empresa. Por isso, deve ser sempre mantido atualizado, visto que será sempre a base para preparar a estratégia de negócio mais ajustada às necessidades.

Neste ponto são definidas as relações hierárquicas, para que haja um controlo perfeito dos recursos humanos da empresa. Assim, analisam-se e descrevem-se parâmetros tão importantes como: quantas pessoas formam as equipas, quantas mulheres e homens as integram ou o intervalo de idades a que pertencem estes



perfis. Desta forma é possível ter uma visão global da organização da empresa, através de um mapeamento detalhado e suportado pelos indicadores.

## 2. Redefinição e otimização frente a alterações na estratégia ou na empresa.

A partir do modelo organizacional é possível tomar decisões para otimizar o organigrama e alcançar os objetivos definidos pela gestão. É necessário considerar que este processo não só tem o objetivo de evitar funções redundantes, como também pode seguir muitos outros objetivos definidos na estratégia. Uma das situações mais habituais ocorre ao lançar novas linhas de negócio. Será necessário contratar novos managers? Quais os perfis que serão mais adequados para cumprir os objetivos estratégicos definidos? Analisando os processos da empresa e casos de sucesso anteriores, é possível valorizar os recursos e as posições necessárias e, consequentemente, redefinir o organigrama para um novo plano estratégico. Para tal, é estudado como a equipa desempenha as tarefas habituais e como é um dia de trabalho das equipas. Assim é possível avaliar os recursos dedicados a determinados processos ou tipos de cliente, e prever quanto será necessário investir em novas estratégias de negócios.

**Tudo focado na otimização.**

Sem dúvida, as empresas pretendem dispor de modelos organizacionais o mais eficientes possível, que lhes permitam poupar, em termos de recursos humanos,

económicos, sociais e ambientais, num contexto cada vez mais desafiante. Podem ser muito variados; o modelo Agile é dos mais falados atualmente.

Com uma estratégia de análise e desenvolvimento da empresa e dos processos, a equipa de especialistas da Michael Page Consulting tem a possibilidade de otimizar a estrutura organizacional dos seus clientes e propor soluções adequadas aos seus objetivos estratégicos. Apenas com organigramas eficientes, as empresas poderão estar preparadas para antecipar os desafios do mercado e otimizar os seus custos, economizando os recursos que podem investir e dedicar ao crescimento do negócio.

## HIGHLIGHTS

- Uma estrutura organizacional eficiente é essencial para otimizar processos e gerar resultados
- Um organograma bem definido, assim como descritivos funcionais estruturados permitem otimizar custos em casos de movimentações na Organização
- Num ambiente VUCAH, a capacidade de adaptação das empresas é crítica e o poder de antecipação uma exigência





# COMPENSATION

## A PAR DA REMUNERAÇÃO E DOS BENEFÍCIOS

A remuneração dos colaboradores é um dos fatores mais importantes no âmbito profissional. É um aspeto fundamental na relação entre o talento e a empresa, sendo não só uma das ferramentas mais evidentes para reter os colaboradores, mas também uma das questões mais complexas para as chefias, sobretudo se não existir uma equipa especializada. Oferecer um salário justo, que seja atrativo e imparcial, é um aspeto difícil e delicado.

Neste sentido, é recomendável apoiar-se acompanhamento por um agente externo que tenha conhecimento das referências salariais do mercado atual nos diferentes sectores em que opera e realizar benchmarks de remuneração que servem para traçar estratégias em termos

de compensação. Não menos importante, para além das referências salariais, receber aconselhamento sobre tipos de sistemas remunerativos tanto a nível fixo como variável e sobre os benefícios sociais.

O modelo é formado por uma equipa de especialistas focados em aconselhar as empresas para definirem os seus sistemas de remuneração, tanto a nível fixo e variável, como na definição de benefícios sociais.

- A **retribuição fixa** trata-se do salário base que um colaborador recebe pelo trabalho realizado.
- A **retribuição variável** são os bónus ou comissões acordados entre a empresa e o profissional com base no cumprimento de objetivos ou

desempenho. Esta opção é cada vez mais importante, pois motiva os colaboradores a cumprirem os objetivos da organização e é desta forma que tem êxito. O profissional compreende o seu variável e a empresa consegue alcançar os seus objetivos.

- Com tudo isto, os **benefícios sociais** são a forma que as empresas possuem para retribuir os seus colaboradores em termos de segurança e bem-estar. Cheques de alimentação, planos de pensões ou seguros de acidentes são as formas mais habituais. No entanto, o salário emocional também é importante. Aspetos como: o ambiente de trabalho, valores culturais da empresa ou a autonomia e flexibilidade na realização de tarefas são atualmente considerados pelos profissionais.

O salário emocional guia-se por tendências. Para medi-lo, analisam-se estudos de mercado e a situação da concorrência. Deste modo, é possível definir políticas de remuneração de salário emocional semelhantes.

Lourenço Cumbre, Executive Manager da Michael Page Consulting, afirma: “As informações dos estudos de benchmark permitem à Organização alinhar os esforços com os objetivos da mesma, identificar custos elevados e racionalizar o custo das remunerações. Por outro lado, torna a organização mais competitiva, aumentam a sua capacidade de retenção.”

No salário fixo encontramos fatores que permitem avaliar



e organizar a retribuição de uma empresa num princípio de equidade interna. Neste sentido, deve ser desenvolvido um modelo de avaliação de funções para analisar o nível de contribuição de cada uma, considerando os diferentes fatores ponderados de acordo com a estratégia da Organização. Os fatores habitualmente mais considerados são:

- Anos de experiência
- O número de pessoas que gere
- Se está a seu cargo a gestão de um budget
- O nível formativo necessário para um bom desempenho da função
- Autonomia na tomada de decisões

Este modelo é baseado num

sistema de pontos; uma vez obtidas as pontuações comparam-se e organizam-se entre si. Isto permite-nos definir as faixas salariais para cada posição e nível, facilitando a gestão da remuneração da empresa e sob o princípio da equidade interna, uma vez que é um dos maiores motivadores.

Em termos de gestão de talento, a remuneração ocupa um lugar de destaque.

## HIGHLIGHTS

- O salário é fundamental na relação entre a empresa e o colaborador, sendo uma das principais ferramentas para o reter
- Os benchmarks salariais permitem definir estratégias em termos de remuneração
- A remuneração variável motiva os colaboradores a cumprirem os seus objetivos
- Os benefícios sociais estão diretamente relacionados com a segurança e bem-estar
- Além do salário monetário, o salário emocional tem cada vez mais importância.





# TALENT ASSESSMENT

## Conhecer o potencial dos colaboradores

Qual o objetivo do assessment de colaboradores? Se quisermos simplificar, podemos dizer que passa por avaliar o rendimento de um colaborador e compreender verdadeiramente o seu presente e o seu futuro, mais designado por potencial.

Esta avaliação é realizado, considerando o seu percurso, as suas competências, o seu fit com a cultura organizacional, o seu compromisso e a sua motivação no que diz respeito ao trabalho que desempenha e, de uma forma transversal, à Organização.

### Porque são realizadas estas avaliações?

Com as constantes transformações no mundo do trabalho, o papel do assessment tem vindo

cada vez mais a assumir um papel preponderante. Com a mudança permanente a ocupar o lugar de destaque, as competências mais ambicionadas vão evoluindo e ocupando lugares diferentes no pódio dos comportamentos que as Organizações mais precisam de ter e vivenciar.

Se as competências evoluem, é crítico antecipar, mapear e conhecer o seu nível de vivência atual dos seus colaboradores, por forma a desenhar planos de intervenção específicos que vão ao encontro de colmatar gaps e preparar a Organização para uma melhor resposta aos desafios do negócio no mercado em que atua.

Ao colocarem na agenda mo-

mentos de avaliação e de conhecimento profundos, as empresas conseguem tomar melhores decisões, impactar o desenvolvimento do trabalho, identificar potenciais desvios na colocação de colaboradores para alguns cargos, rever comportamentos e performance do colaborador, adotando estratégias específicas e direcionadas, necessidades de formação e de desenvolvimento de determinadas competências, avaliar o bem estar do talento e o seu nível de compromisso para com a Organização.

### Métodos de Avaliação

Os métodos de avaliação que defendemos estão definidos e comprovados para garantir resultados mais objetivos e ultrapassam as formas de avaliação tradicionais. A customização que privilegiamos, em cada assessment e para cada cliente, permite-nos, de forma muito concreta, prever o comportamento do colaborador em situações futuras dentro da Organização.

Um assessment pode combinar diferentes métodos e ferramentas de análise:

- **Questionários comportamentais:**

Testes baseados em teorias de personalidade que possuem uma eficácia comprovada para que os resultados sejam objetivos. A Michael Page Consulting está certificada em ferramentas como DISC ou PAPI.

- **Questionários personalizados de competências:**

Na Michael Page Consulting sugerimos questionários personalizados de competências, desenvolvidos

em função das necessidades do cliente e em co construção com o mesmo, por forma a garantir um alinhamento total ao desafio da Organização.

- **Business Case:**

é uma ferramenta desenvolvida para avaliar as competências técnicas e comportamentais como comunicação, capacidade de análise, entre outras.

- **Role Play:**

esta metodologia baseia-se em criar situações fictícias onde se pede ao participante para desempenhar um determinado papel, de forma a analisar as suas competências.

- **Dinâmicas de grupo:**

com uma dinâmica muito idêntica ao Role Play, foca-se na avaliação dos membros do grupo ou na avaliação de apenas um participante com base na sua interação com os restantes.

- **Entrevista**

- **Michael Page:**

Acreditamos na importância da entrevista como lente privilegiada de assessment. É o momento em que os nossos consultores conhecem o participante de uma forma mais próxima, conseguem explorar, com profundidade, os resultados obtidos nas ferramentas previamente utilizadas e investigam detalhadamente a vivência de cada competência predefinida em âmbito de projeto.

- **Feedback 360° ou feedback 180°:**

este método consiste numa avaliação realizada por colaboradores com quem interagimos na nossa empresa e posteriormente compara-se com a nossa autoavaliação para analisar-

mos as diferenças.

Os métodos de avaliação são muito diversificados, tanto na implementação, como nos resultados que devolvem e, como tal, acompanhamos as Organizações durante todo o processo, para sugerir a combinação de lentes mais adequada às suas necessidades e garantir resultados mais profundos, mais objetivos e que sejam a base para a tomada de decisões.

A realização de sessões de feedback para partilha do relatório global é essencial para acelerar o autoconhecimento e o desenvolvimento que se pretende para o colaborador.



## HIGHLIGHTS

- O assessment de um colaborador tem por propósito auscultar o potencial, através da análise do seu percurso, competências, fit com a cultura organizacional, compromisso e motivação
- O assessment tem como principais objetivos: tomar melhores decisões, impactar o desenvolvimento do trabalho, identificar potenciais desvios na colocação de colaboradores para alguns cargos, rever comportamentos e performance do colaborador, avaliar o bem estar do talento e o seu nível de compromisso para com a Organização
- Os métodos de avaliação são diversos, tais como, questionários comportamentais e personalizados de competências, business case, role play, dinâmicas de grupo, entrevista e feedback 360° ou 180°
- As sessões de feedback personalizadas a cada colaborador são críticas para que o processo de mudança tenha início





# TALENT DEVELOPMENT & OUTPLACEMENT

## Desenvolver o talento e reorientar

Como vimos, é evidente a importância que a experiência do colaborador tem em cada etapa da jornada na Organização. Existem vários fatores que contribuem para que a mesma diferenciadora e o desenvolvimento do talento, assim como a possibilidade de reorientação profissional, são dois deles.

Com a substituição de gerações no mercado de trabalho tem-se confirmado uma mudança profunda nos desejos e prioridades dos colaboradores. Anteriormente, a proposta de valor estava centrada na compensação, no salário; hoje em dia, outros as-

petos são igualmente valorizados pelos colaboradores - oportunidades de desenvolvimento e de carreira, equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, cultura organizacional, benefícios, dias de férias extra, trabalho remoto e flexível, entre outros.

## Desenvolver o Talento

Os benefícios da implementação de planos de desenvolvimento e da promoção de oportunidades de carreira dentro da Organização são múltiplos: quanto mais personalizado for o plano, maior a

sua eficácia. Se os colaboradores adquirem mais conhecimentos e competências poderão, não só melhorar a sua performance, mas preparar futuros papéis e caminhos possíveis dentro da empresa. Ao delinear bons planos de desenvolvimento aumentam as probabilidades de progressão dentro da Organização e, consequentemente, de promoções de acordo com as capacidades desenvolvidas, que se traduzem também em motivação, compromisso e melhor ambiente de trabalho.

As Organizações também garantem vantagens. A motivação e compromisso têm um impacto significativo no turnover e na produtividade. Ao reterem talento, reduzem os custos que implicam novas contratações (ex.: processo de Onboarding, tempo de adaptação) e ao aumentarem a produtividade, impactam diretamente o negócio.

É importante mencionar a relevância do desenvolvimento do talento para o employer branding da Organização. Cada vez mais as empresas são glass boxes e o mercado tem acesso à proposta de valor das diferentes empresas, sendo crucial tornar a marca desejável para trabalhar, convertendo-a também no objetivo do novo talento.

Após uma análise profunda das necessidades de desenvolvimento detetadas, a Organização, os Managers e os Recursos Humanos recorrem habitualmente a três ferramentas que devem alimentar continuamente os sistemas de Gestão de Desempenho e de Gestão de Carreiras:

### • Training

Em vários formatos - presencial, remoto, indoor, outdoor, e recorrendo a diferentes metodologias, que focam não só o grupo, mas também o self, para que os colaboradores usufruam de momentos de inspiração, reflexão, experiência, treino e ritualização. Desta forma, multidisciplinar e holística, acreditamos que a transmissão de competências para o dia a dia é mais efetiva e duradoura.

### • Mentoring

é uma ferramenta importante que tem um duplo impacto, pois tanto desenvolve como retém talento numa empresa. O colaborador que recebe mentoring aumenta as suas competências, aprendendo com uma pessoa de referência. Por outro lado, o mentor aumenta o compromisso que tem com a organização visto que realiza tarefas diferentes do habitual, sentindo-se valorizado e reconhecido pelo seu trabalho.

### • Coaching

Uma tendência que veio para ficar, focada principalmente no top e middle management. Consiste em desenvolver, com o suporte de consultores especializados e através de sessões periódicas, diferentes tipos de competências (ex.: liderança, comunicação, negociação, outras). Dentro do coaching também encontramos o peer coaching que promove uma aproximação de pares que partilham dos mesmos desafios e que, desta forma, podem, de uma forma profunda e estruturada, partilhar as suas boas práticas

*“Na última década, o investimento em gestão de talento passou de secundário a indispensável, estando no top of mind das Organizações e do seu top management. Com a substituição de gerações, a proposta de valor das empresas evoluiu, considerando muitos outros fatores para além do salário. O desenvolvimento de competências ao longo da experiência do colaborador na Organização, incluindo a saída, é fundamental para o seu engagement e, consequente, retenção e para o negócio, que garante uma workforce preparada para os desafios!”*

Marina Garcia - Associate Manager

## Outplacement

A saída do colaborador de uma Organização tem ganho cada vez mais relevância no mundo das Organizações. A gestão da saída

e do impacto consequente que o processo tem no colaborador são, definitivamente, uma forma de continuar a alimentar o employer branding da empresa, seja interna ou externamente junto do seu talento.

Na Michael Page Consulting defendemos um programa de reorientação profissional flexível e ajustado às necessidades do colaborador que lhe permita desenvolver competências e obter ferramentas que acelerem a sua reinserção no mercado. A par das sessões de advisors estabelecidas, o programa inclui um acompanhamento a médio prazo de um consultor especializado que suporte o colaborador em situações específicas (ex.: preparação de entrevistas).

## HIGHLIGHTS

- A employee experience, com cada uma das suas etapas, é cada vez mais valorizada no mundo do negócio
- Os colaboradores valorizam, para além da compensação, outras variáveis que compõem a proposta de valor e alimentam o employer branding - oportunidades de desenvolvimento e de carreira, equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, trabalho remoto e flexível, outros
- Planos de desenvolvimento ajustados às necessidades dos colaboradores têm benefícios a vários níveis - para o colaborador, para a retenção de talento e para o negócio, podendo ser multidisciplinares no seu formato - training, mentoring e coaching
- O Outplacement é crítico para a gestão da saída e do impacto para o colaborador, alimentando diretamente a employer branding

# Michael Page

Consulting



**Beatriz Themudo Barata**

beatrizthemudobarata@michaelpage.pt



**Lourenço Cumbre**

lourencocumbre@michaelpage.pt



**Marina Garcia**

marinagarcia@michaelpage.pt



**Ana Carolina Falcão**

anacarolinafalcao@michaelpage.pt