



TALENTO E SUSTENTABILIDADE

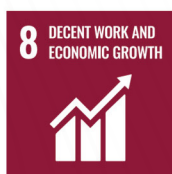
O PODER DA ESPECIALIZAÇÃO
DA SUSTENTABILIDADE PARA
UMA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO
VENCEDORA

O PODER DA ESPECIALIZAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE PARA UMA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO VENCEDORA

A agenda de desenvolvimento sustentável das Nações Unidas encorajou muitas empresas, inclusivamente o PageGroup, a refletirem na sua abordagem à sustentabilidade. O desafio pode ser apresentado em termos simples. Como pode desenvolver um negócio bem-sucedido enquanto torna o mundo melhor, mais justo e mais ecológico?

No PageGroup, pretendemos alcançar este objetivo através de um crescimento sustentável, em que colaboradores, candidatos e clientes continuam a ser a prioridade, num contexto de preocupação estratégica com o impacto social e ambiental. Continuamos o negócio de recrutamento e soluções para empresas, mas estamos a colocar a sustentabilidade no centro de tudo o que fazemos, enquanto ajudamos os nossos clientes.

Este eBook é dedicado a empresas que decidiram tornar a sustentabilidade uma parte integral do seu modelo de negócio e cultura corporativa. Continue a ler para descobrir mais sobre a sustentabilidade, novas competências que esta exige e as funções de que as empresas necessitam para serem bem-sucedidas.



Page
Group

SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

O QUE É A SUSTENTABILIDADE?

A Comissão das Nações Unidas define o desenvolvimento sustentável como “responder às necessidades atuais sem comprometer a capacidade de as gerações futuras responderem às suas”. Em termos de negócio, significa equilibrar a procura de lucro e quota de mercado com obrigações sociais, ambientais e económicas. Por vezes referidas como Pessoas, Planeta e Lucro, estas obrigações são conhecidas como os três pilares da sustentabilidade.

Em 2015, foi assinada a agenda para 2030 das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável. Esta agenda inclui 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (SDGs) relacionados com a eco sustentabilidade e resiliência, dignidade humana, estabilidade política regional e global e prosperidade económica.

AMBIENTE



- Emissões CO2 e mudanças climáticas
- Crescimento da população/urbanização
- Biodiversidade
- Ausência de recursos

Qual a abordagem ambiental que uma empresa sustentável deve ter?

- Ações com o objetivo de combater as mudanças climáticas
- Uso eficiente de recursos naturais e fatores de produção
- Desenvolvimento de modelos de negócio circulares

SOCIAL



- Direitos Humanos
- Igualdade de oportunidades
- Saúde e Segurança
- Padrões e condições de trabalho

Qual a abordagem social que uma empresa sustentável deve ter?

- Aumento do capital humano
- Promoção da diversidade
- Medidas de segurança dos colaboradores
- Avaliação do impacto na comunidade

ADMINISTRAÇÃO



- Independência e diversidade nos Boards of Directors
- Éticas de negócio
- Remuneração do Comité Executivo e do Board of Directors
- Direitos dos investidores e políticas de impostos

Qual a abordagem administrativa que uma empresa sustentável deve ter?

- Práticas de negócio éticas
- Transparência corporativa
- Responsabilidades para com os investidores

Todos os colaboradores de uma empresa podem desempenhar um papel decisivo para alcançar a sustentabilidade. No entanto, necessitam de um plano para guiá-los, com objetivos definidos, acompanhados e medidos de uma forma transparente.

SUSTENTABILIDADE COMO **GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO**

São cada vez mais as empresas que recorrem às categorias de sustentabilidade como base para os seus modelos de negócio e estratégias. As organizações que priorizam a sustentabilidade estão melhor posicionadas para atrair capital e talento. No entanto, devem fazer mais do que elogiar a revolução ecológica. Para que sejam efetivos, os objetivos de sustentabilidade devem ser persuasivos em todos os níveis da empresa. Isto requer competências e compromisso por parte das figuras mais seniores.

Uma das prioridades de cada empresa deveria ser a criação de um plano de sustentabilidade, definindo objetivos credíveis e progressivos para que toda a equipa se sinta envolvida no processo.

Os líderes com um pensamento futurista consideram que a sustentabilidade é não só uma responsabilidade pessoal, como também um compromisso corporativo. São cada vez mais os Board Members, CEOs, DHRs e Marketing Directors que sentem uma forte obrigação para ir de encontro às expectativas da sua equipa e clientes. Pretendem construir um mundo melhor e mais sustentável para as gerações futuras.

QUAIS SÃO **AS COMPETÊNCIAS** QUE OS LÍDERES DE EMPRESAS DEVEM POSSUIR PARA ADOTAR A SUSTENTABILIDADE E TORNÁ-LA PARTE DO SEU DNA?



LIDERANÇA PARTICIPATIVA



INSPIRAÇÃO



CONSENSO



SACRIFÍCIO

Devemos clarificar um aspeto controverso: não existe uma regra, cada situação é diferente. Por exemplo, os departamentos de Finance, Human Resources, Marketing & Communications não devem ser excluídos dos processos de sustentabilidade. Após a definição da estratégia geral, recomendamos a incorporação gradual de managers dos diversos departamentos da organização. As empresas devem também definir um mapa que leve a um modelo organizacional transversal, em que a sustentabilidade implique todas as funções corporativas.

Álvaro Fernández, Managing Director da Michael Page em Portugal

Na realidade, não é possível a transformação sustentável de uma empresa através do trabalho de apenas uma pessoa. É necessária uma liderança determinada e abrangente.

QUAIS SÃO AS BASES DE UM MODELO DE TRABALHO SUSTENTÁVEL?



DEFINIÇÃO DE UM
MAPA PARTILHADO



DEFINIÇÃO DE
UM MODELO
ORGANIZACIONAL



DEFINIÇÃO DE
OBJETIVOS E
PRIORIDADES



DEFINIÇÃO DE UM
BUDGET



PROGRAMAS DE
ASSESSMENT E
FORMAÇÃO



CRIAÇÃO E PROMOÇÃO
DE UMA CULTURA
SUSTENTÁVEL



A disponibilidade dos investidores é essencial visto que são eles quem decide qual é a estratégia da empresa e quem deve motivar a adoção da sustentabilidade. Em empresas familiares, é a família como um todo que deve acreditar na sustentabilidade. Noutros tipos de organizações, é importante que exista um grupo de managers capaz de apostar num objetivo tão desafiante. Uma pessoa só nunca é suficiente para completar o processo. Um manager motivado ajuda certamente e faz a diferença, através da influência de investidores e ao apresentar projetos interessantes. Mas depois toda a empresa deve encarregar-se deste desafio.

Álvaro Fernández, Managing Director da Michael Page em Portugal

Como qualquer grande mudança cultural e organizacional que altere a base da empresa, as iniciativas de sustentabilidade dependem primeiramente da gestão e administração.

Concluindo, a sustentabilidade está dependente do consenso e da adesão de toda a empresa. Para alcançá-la, os líderes necessitam de comunicar os seus objetivos com transparência, particularmente quando esses objetivos são baseados em informação e processos que não são parte integrante da estratégia de negócio até ao momento.



OS NOVOS **PROFISSIONAIS DE SUSTENTABILIDADE**

Uma pessoa só não tem a capacidade de liderar uma transição sustentável numa empresa. No entanto, existem diversas funções dentro da empresa que podem contribuir para este processo. Entre elas encontramos uma profissão a emergir: Head of ESG, cuja responsabilidade é encarregar-se da visão sustentável da empresa.

HEAD OF ESG: UMA PROFISSÃO A EMERGIR

Head of ESG é uma função nova e envolvente. Por esse motivo, as suas responsabilidades não estão completamente definidas e irão variar de empresa para empresa. Encontrar profissionais com o perfil certo para esta função é desafiante, sendo uma razão para parceiros de recrutamento como o PageGroup desempenharem um importante papel na jornada da sustentabilidade corporativa.

PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES DO HEAD OF ESG

- Trabalha diretamente com o CEO/MD, BoD (Board of Directors) e a equipa de gestão na definição de uma estratégia corporativa de sustentabilidade
- Trabalha com o senior management para que seja mais fácil compreender e integrar fatores em decisões de investimento, avaliando os riscos e oportunidades
- Com o seu conhecimento dos métodos trabalho europeus, nacionais e internacionais, pode melhorar as atuais políticas de sustentabilidade e é responsável pela recolha de dados e sua comunicação. Apoia a comunicação externa com investidores
- Mantém um diálogo constante com atores externos à empresa (públicos e privados) para garantir o posicionamento estratégico da imagem da empresa em termos de ESG
- Gere a comunicação externa e interna para consciencializar os vários investidores
- Mantém-se informado sobre as tendências e desenvolvimentos de ESG para traduzi-los em melhorias que podem ser implementadas nas operações da empresa
- Organiza eventos da empresa, parcerias, colaborações e participa numa variedade de campos sociais, ambientais e humanitários
- Analisa e organiza as agendas de reuniões do comité ESG



SOFT SKILLS IMPORTANTES PARA SE TORNAR UM HEAD OF ESG

Existem algumas características que um Head of ESG deve ter:

- Gosto pela sustentabilidade, com a convicção de que os valores que engloba são essenciais para o desenvolvimento do negócio
- Visão estratégica do desenvolvimento sustentável a um nível empresarial, mas também financeiro, social/pessoas e globalização/inclusão
- Constante necessidade de interagir com interlocutores a um nível elevado (público/privado, mas ao mesmo tempo ter flexibilidade para adaptar-se a vários contextos sociais e culturais
- Competências comunicativas num ambiente multicultural e internacional
- Capacidade para influenciar e catalisar a mudança para melhorar o desempenho de ESG da empresa, criando oportunidades para realizar mudanças significativas
- Excelentes competências interpessoais para construir boas relações com colegas e investidores importantes
- Abordagem prática/análítica para definir mapas e novos processos de negócio, assim como reunir informação útil para alcançar objetivos
- Capacidade de tomar decisões importantes e, por vezes, difíceis sob pressão
- Criatividade e capacidade de apresentar ideias e iniciativas inovadoras
- Capacidade de influenciar e inspirar outros através de uma excelente comunicação

FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÕES DO HEAD OF ESG

- Novos mestrados em grandes escolas de negócio e gestão
- Webinars internacionais
- Consultoria
- Associações profissionais

A formação para a posição de Head of ESG ainda está em desenvolvimento. Várias instituições - incluindo a Bocconi University e a London Business School - lançaram mestrados, especialmente no setor de Manufacturing, onde a sustentabilidade é um problema com um forte impacto na evolução tecnológica e automação. Uns setores estão mais avançados do que outros, como luxo, alimentação ou químico-farmacêutico. Em Portugal, começam também a surgir algumas opções na área, com algumas opções ao nível da formação online e MBA.

Algumas empresas criaram centros de sustentabilidade para influenciar o desenvolvimento de uma cultura partilhada entre investidores. Os profissionais interessados na carreira de Head of ESG podem também participar em webinars internacionais, reuniões de associações relevantes e ler relatórios das últimas tendências de sustentabilidade. Nesta profissão é essencial ter capacidade de autoaprendizagem.

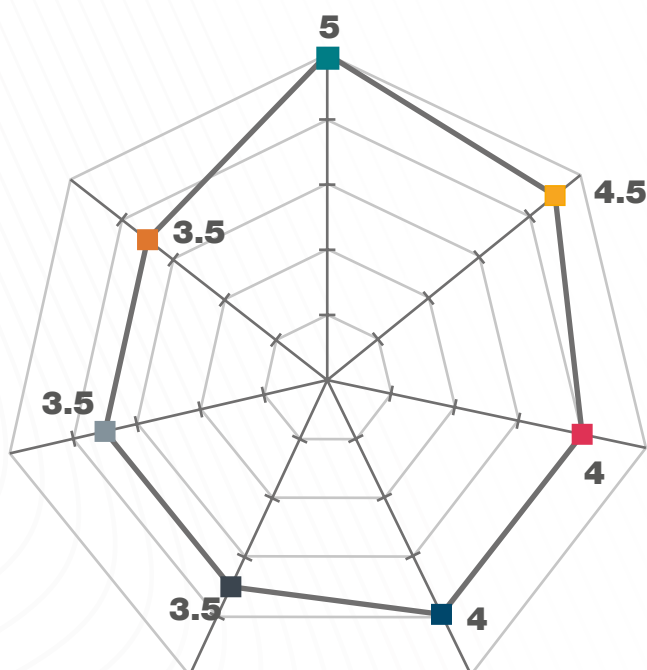
As principais áreas de responsabilidade desta posição envolvem trabalhar perto das equipas de investimento e liderança para desenvolver as melhores políticas e modelos de trabalho de ESG na empresa. O Head of ESG irá trabalhar para minimizar riscos e maximizar oportunidades enquanto interpreta a missão e visão da empresa em termos de sustentabilidade.

COMO IDENTIFICAR NOVOS PROFISSIONAIS DE SUSTENTABILIDADE

Qual a especialização, áreas de competência ou experiência específica que um perfil de Head of ESG deve ter? Apesar de estes perfis estarem em constante evolução, existem alguns backgrounds muito procurados e que podem ser utilizados para identificar devidamente um Head of ESG.

Devemos esclarecer que, de forma a fornecer uma definição exata de um perfil de Head of ESG, é necessário considerarmos vários parâmetros como, por exemplo, a dimensão da empresa, o posicionamento da mesma no mercado, o setor em que opera ou os seus objetivos de desenvolvimento. A abordagem do manager ao desenvolvimento de negócio será definida de acordo com estes parâmetros. Este perfil tanto pode estar mais focado na estratégia e desenvolvimento de negócio, com atividades concretas e operacionais, como estar mais dedicado a posicionar a empresa num ambiente institucional, associativo ou de comunicação externa.

Apresentamos alguns exemplos.



Corporate affairs: Especialização que inclui a gestão de relações entre a empresa e vários investidores externos, como instituições nacionais ou locais, a União Europeia, associações do setor, autoridades locais e ONGs. Todos os projetos de responsabilidade social corporativa estão dentro desta área;

Comunicação: Inclui comunicação interna, que é importante para criar e solidificar uma cultura sustentável e inclusiva, assim como a comunicação externa e a gestão das relações com os media. Inclui o posicionamento da marca, eventos, parcerias e patrocínios no campo da sustentabilidade;

Legal & compliance: Esta área pretende destacar a importância da consciencialização do método de trabalho em termos de sustentabilidade e a sua possível evolução. Esta especialização, juntamente com corporate affairs, permite um lobbying corporativo sólido e sustentável;

Estratégia e Investimentos: Uma visão clara de uma estratégia de investimento sustentável é importante para que a posição de ESG seja mais concreta e maximize o seu valor de aconselhamento para a liderança sénior da

empresa (CEO, Board of Directors e investidores);

Pessoas e Recursos Humanos: A experiência em gestão de recursos humanos pode ser um grande valor acrescentado ao perfil de Head of ESG, uma vez que terá de cooperar com colaboradores da empresa afetos aos projetos de sustentabilidade e com investidores e change-makers;

Ambiente, Saúde e Segurança: As áreas de ambiente, saúde e segurança podem permitir desenvolver uma carreira de sucesso em ESG ou sustentabilidade. Estes conceitos podem ser considerados percursos de um negócio sustentável;

R&D e Desenvolvimento de Produto: Responsável pelo desenvolvimento estratégico e tecnológico das empresas de qualquer setor, desde bens de consumo e industriais a cuidados de saúde e serviços.

Estes especialistas não só estão responsáveis pelo “produto do futuro”, mas desempenham também um papel importante como sindicato entre as diferentes áreas da empresa.

Identificar os backgrounds e experiências mais adequados à sua empresa é um passo muito importante na identificação de um Head of ESG que possa acrescentar valor e marcar a diferença. Cada função possui as suas características que a diferenciam de outras, indo de encontro ao background e cultura específicos da empresa.

O IMPACTO DA SUSTENTABILIDADE EM TODAS AS FUNÇÕES DA EMPRESA

Para além do Head of ESG, existem várias posições que envolvem o desenvolvimento de iniciativas de sustentabilidade. Estas novas funções são mais proeminentes em áreas como: Hydrogen, Carbon Capture, Storage, Biogas, Waste to Energy, Smart Mobility, Smart Solutions (cidade, construção e casa).



Os desafios da sustentabilidade estão a transformar as estrutura corporativas em vários setores, estando os de Energia, Químicos e Mobilidade entre os mais influenciados.

Álvaro Fernández, Managing Director da Michael Page em Portugal

Estas são algumas posições importantes que estão a emergir na era da sustentabilidade corporativa:

HEAD OF BUSINESS UNIT

Manager com uma visão completa do negócio, desde uma perspetiva estratégico-comercial a uma perspetiva financeira e de supply chain.

PRODUCT DEVELOPMENT MANAGER

Manager com experiência técnica e uma visão estratégico-inovadora de determinados produtos a serem desenvolvidos.

STRATEGY DEVELOPMENT MANAGER

Perfil com uma visão estratégica financeira e comercial. Tem a capacidade de analisar diferentes planos de negócio e compreender quais podem ser novas oportunidades para um crescimento orgânico e inorgânico da empresa.

OPERATION PROJECT MANAGER

Perfil que pode implementar eficiências operacionais e de crescimento rápido em novos negócios, tornando-os lucrativos e escaláveis.

HEAD OF DIVERSITY & INCLUSION

Perfis especificamente dedicados à implementação inteligente e apropriada ao negócio de políticas de D&I corporativas, habitualmente com backgrounds internacionais e multiculturais e com uma visão global.

SUSTAINABILITY DEVELOPMENT MANAGER

Profissionais com várias funções dedicados à implantação de aspetos da sustentabilidade (diretos ou indiretos) em todos os processos da empresa, desde negócios e operações à cultura e comportamento dos colaboradores.

Neste contexto, não só as funções já existentes se podem desenvolver para se tornar agentes de mudança, como estão a surgir novas posições dedicadas ao tema da sustentabilidade.

O denominador comum em todas estas profissões é a capacidade de alinhar a missão de sustentabilidade definida pelo Head of ESG.



EXPECTATIVAS ELEVADAS REQUEREM AÇÃO E INOVAÇÃO

A necessidade de ir de encontro às expectativas dos investidores, parceiros, policymakers e do público está a incentivar as empresas a aderir rapidamente a um modelo ecológico. Os objetivos de sustentabilidade global e de combate à pandemia estão a reforçar esta tendência. A inovação é essencial para adquirir uma visão clara de uma nova liderança num ambiente empresarial em constante mudança.



No PageGroup, promovemos o crescimento da sustentabilidade nos vários setores e a criação de novos perfis de liderança com uma visão sustentável, experiência prévia e uma mentalidade de crescimento. É por este motivo que ajudamos os nossos candidatos a desempenhar um papel importante na gestão futura, enquanto apoiamos os nossos clientes a definir as competências necessárias para construir uma equipa de liderança competitiva.

Álvaro Fernández, Managing Director da Michael Page em Portugal



REQUISITOS DOS CLIENTES E INCENTIVOS

Atualmente, são muitas as empresas que não possuem uma forma coerente de organizar o desenvolvimento de talento executivo de acordo com um modelo de negócio sustentável. Existe uma necessidade urgente de investir em programas inovadores de desenvolvimento de talento com uma perspetiva sustentável. Uma opção é a parceria com empresas de consultoria que analisam constantemente inovações e disrupções no setor da sustentabilidade e que podem utilizar esse conhecimento para oferecer talento e soluções de recrutamento.



Um dos nossos objetivos é definir a melhor configuração possível das equipas executivas dos nossos clientes e criar uma liderança de negócio sustentável e inovadora. É por este motivo que o PageGroup está a desenvolver uma rede de gestão importante com experiência na área da sustentabilidade.

Álvaro Fernández, Managing Director da Michael Page em Portugal

O COMPROMISSO DO PAGEGROUP

No que concerne à sustentabilidade, o PageGroup acredita na liderança pelo exemplo. Dentro da nossa empresa, estamos a aumentar a transparência, promoção da igualdade de género e a fornecer as melhores oportunidades para o desenvolvimento dos nossos colaboradores. O PageGroup trabalha para mitigar a sua pegada ecológica, desenvolvendo práticas de negócio responsáveis e uma boa cidadania global. A nível externo, procuramos ajudar as empresas nossas clientes a alcançarem os seus objetivos de sustentabilidade.

[Contacte-nos](#) para saber como pode colocar o meio ambiente e humano no centro da sua empresa.

PageExecutive

MichaelPage

PagePersonnel

PageOutsourcing

Part of PageGroup