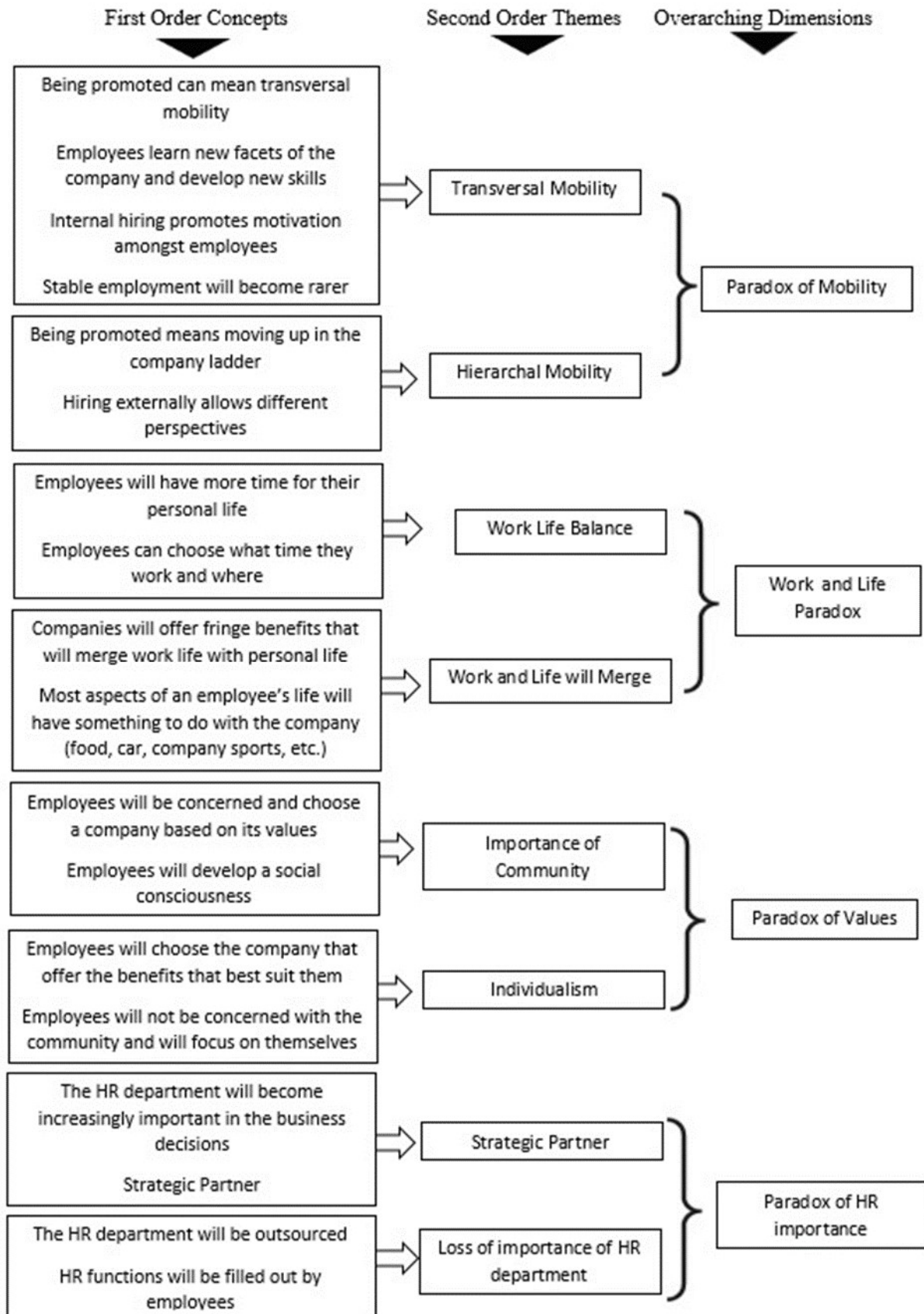


APPENDIX 1 – CONCEPT MAP



APPENDIX 2 – INTERVIEW SCRIPT

1. What were the main changes that have happened in human resources, since your entering in the job market?
Quais foram as principais mudanças que aconteceram nos recursos humanos desde a sua entrada no mundo de trabalho?
2. What do you think will be the main changes in human resources, in the next ten years? What different functions will the department have?
O que acha que vão ser as principais mudanças nos recursos humanos, nos próximos dez anos? Que diferentes funções vai o departamento ter?
3. What competencies must the human resource workers develop?
Que competências é que os trabalhadores deste departamento vão ter que desenvolver?
4. How will the strategic importance of human resources change?
Como é que a importância estratégica dos recursos humanos vai mudar?
5. The workforce is becoming more diversified, how will this impact the necessary preparation from human resources?
A força de trabalho estão cada a vez a ficar mais diversificada, como é que isto impacta a preparação necessária dos recursos humanos?
6. How will human resources recruit, motivate and evaluate people in the future?
Como é que os recursos humanos vão recrutar, motivar e avaliar as pessoas no futuro?
7. What strategy will be used to predict the necessary changes that human resources must make?
Qual a estratégia que usa para prever as mudanças necessárias que os recursos humanos irão fazer?

8. How will human resources deal with the competition amongst existing employees and graduates that are trying to work at the company?
Como é que os recursos humanos vão lidar com a concorrência entre os trabalhadores existentes e os jovens recém-licenciados a tentarem entrar na empresa?

9. How can human resources retain a generation, addicted to change?
Como é que os recursos humanos podem reter uma geração que esta viciada em mudança?

10. How can human resources train existing employees, for new functions?
Como é que os recursos humanos podem treinar as pessoas existentes numa empresa para as novas funções?

APPENDIX 3 – CATEGORIES AND THEIR IMPLICATIONS

Categories	Implications
Retention	Offer a career path with as many different experiences as possible, ex: transversal and international mobility
Evaluation Systems	Employees should receive very specific on time feedback so they have time to correct their behaviours, either receive more training or be compensated. It will be important to look at employee potential and see in what other parts of the company the employee could pass too
Skills Sets of Employees	Employees are expected to be more digital savvy
Skills Sets of HR Employees	HR employees are expected to come from different backgrounds, have a strong business sense and understanding of all of the components. The development of hard skills are increasingly more important
Diversity	5 generations in the workplace, different ages, nationality, genders, LGBT, cultures, beliefs, etc. The creation of policies that embrace all the different segments in the company, will have to be applied. Create a culture of openness in the company
Motivation	Investing in the employee's knowledge and not letting them stagnate. Letting employees work on their own projects. Using gamification
Recruitment	Employer branding is becoming more important, where HR meets the Marketing department, to sell the company to potential future employees. The identification of micro-segments and how to target them will become crucial. Recruitment will be done based on networking and partnerships
Reward	Offering fringe benefits, such as: mindfulness courses, variety of food, offering the opportunity to work at home. Calculate rewards based on performance measurements. Mass customization will allow HR in the future to arrange employees based on talent segmentation

Categories	Implications
Mobility Paradox	Employees will move transversably in a company and gain different experiences, whilst not necessarily making more money or employees will focus mainly on moving up the company hierarchy
Work and Life Paradox	Employees will have more control over how they spend their time and how this is divided between personal and work or employees will become so immersed in the company culture as companies are offering fringe benefits that offer the employee most of their daily life functions, such as: laundry mat, food, babysitting, etc
Values Paradox	Younger generations will be more concerned with the values of the company, as they choose where they are willing to work or due to the increasing competition for jobs employees will focus more on themselves and not on the company's values
HR importance Paradox	HR will become a strategic partner in the business or HR will become decreasingly insignificant for some businesses as they will be able to outsource this function, as employees gain more control of HR procedures

APPENDIX 4 – INTERVIEWEE 1

1. Quais foram as principais mudanças que aconteceram nos recursos humanos desde a sua entrada no mundo de trabalho?
 - A gestão de recursos humanos é vista muito processual com muitas receitas fechadas em que as competências são muito definidas. Exemplo na área de desenvolvimento de pessoas planos de carreira com competências muito definidas com muito detalhe com níveis de preferência frases e definições muito fechadas, onde a carreira é uma ladder. a pessoa sobe na carreira e subir é subir para uma componente de gestão e gestão de pessoas e os modelos eram todos muito semelhantes e rígidos. Nesta área de desenvolvimento de pessoas e carreiras, eu vejo uma trend da própria de gestão de talento mas julgo que também associada a mudança de indústria. No mundo da tecnologia e nomeadamente na Outsystems, como são empresas de alto crescimento e escala, crescer não significa necessariamente passar a gestor ou a gestão de equipa e crescer não tem necessariamente que ser uma ascensão vertical poder ser ir para um rolo ao lado pode ser tornar-se master num determinado skill. Há uma forma muito mais fluida de olhar para carreiras e olhar para crescimento pela via de como impactamos o negócio como influenciemos pessoas, equipas. Há uma pressão para os recursos humanos se tornarem muito mais analítico. O recrutamento por exemplo é uma área onde podemos associar uma serie de métricas e sermos orientados a números e reconhecermos padrões.
2. O que acha que vão ser as principais mudanças nos recursos humanos, nos próximos dez anos? Que diferentes funções vai o departamento ter?
 - Dentro da área de recursos humanos a perfís que podem ser completamente diferentes. A boa gestão de uma equipa de recursos humanos propõe que consigamos a complementaridade mais que assumir que a pessoa vai ter um conjunto diverso de skills porque é pouco provável por exemplo que um bom advisor do ponto de vista de carreira e um bom coach depois seja uma pessoa altamente eficiente na área operacional. O que acho que vai passar a ser mais importante na área de recursos humanos são estes skills de digital savy mais

orientação á tecnologia e por outro lado estes perfis mais analíticos data, big data, analise, estatística associado á gestão de recursos humanos.

3. Que competências é que os trabalhadores deste departamento vão ter que desenvolver?

- Embora haja muitas subáreas dentro dos recursos humanos a questão de ser uma área soft deixa de ser verdade para pelo menos o recrutamento, para a gestão de benefícios e compensação que se tornam áreas de muito hard skill muito analíticas orientadas a métricas a análises muito serias. Por via do desenvolvimento da tecnologia de uma forma geral a tecnologia esta muito mais por detrás de todos os processos do que estaria antes e isso foi uma coisa que mudou a dinâmica dos recursos humanos ate porque a aplicações e sistemas muito mais interessantes para avaliar pessoas ou para dar feedback a pessoas, muito mais interessante para os managers estarem em cima do que são as condições para cada pessoa. Outra coisa a referir especialmente nesta indústria da tecnologia onde há muita competição por talento, uma área que esta muito desenvolvida é o employer branding, é uma questão do marketing associado a gestão de recursos humanos é mandar para fora a nossa mensagem enquanto empregador qual é a nossa proposta de valor enquanto empregador, e as empresas competem muito mais a este nível para tentar atrair o talento que precisam para o seu negócio.

4. Como é que a importância estratégica dos recursos humanos vai mudar?

- De forma geral os recursos humanos tem vindo a ter uma importância crescente na estratégia de empresas mas a área que faz realmente mais diferença é a área de gestão de talento e que pode incluir o recrutamento desde atração a garantia que a experiencia do empregado não só é boa para o empregado como serve os skills da empresa no skills que tem que desenvolve no trabalho que entrega e portanto aqui a forma como nos vemos isto é que esta área é em particular um partnership muito bem oleado entre os profissionais de recursos humanos nesta area de talento e dos managers porque no fundo as decisões certas somos quem devemos contratar quem devemos dispensar que skills é que precisamos na equipa o coaching diário tudo isso esta no manager esta na pessoa que esta com a equipa. Mas um bom partnership na área dos recursos humanos que percebe onde é que a empresa

esta a ir percebe qual é a missão qual é a estratégia quais são os dois ou três objetivos core daquele plano dos próximos três anos e que depois no seu partnership com os managers faz as coisas acontecer da melhor forma naquilo que tem a ver com pessoas na contratação, no desenvolvimento, na promoção, na retenção etc, é absolutamente crítico para levar a empresa para a frente sobretudo em negócios onde o talento não é uma commodity, haverá negócios onde a rotação é um dado adquirido se calhar á muita procura ou há muita oferta de mão-de-obra e não precisamos de ter tantos critérios e ai duvido que os recursos humanos tenham este papel que acabo de descrever, mas nas empresas onde o talento faz a diferença e esse talento não é obvio de encontrar e reter, uma área de recursos humanos com estratégia e relevante, capaz e competente pode fazer toda a diferença.

5. A força de trabalho estão cada a vez a ficar mais diversificada, como é que isto impacta a preparação necessária dos recursos humanos?
 - Naquilo que fazemos aqui na OutSystems onde nos confrontamos com problemas mais diferentes, únicos, multidisciplinar, tenho esta noção que somos muito problem solvers e estamos aqui a tentar ver o caminho mais do que tentar aplicar receitas que já conhecemos. Para os recursos humanos serem eficientes a dar resposta a uma força de trabalho cada vez mais diversificada (skill sets diferentes) é o partnership oleado com os managers, porque esses sim tem que conhecer a realidade tem que conhecer a técnica e complementaridade entre o input de recursos humanos ate mais standard e aquilo que eles já sabem é que depois faz que essa gestão de recursos humanos muito diversificada aconteça da melhor maneira. Ou seja muito pouco com receitas vindas dos recursos humanos e muito mais de nos ver como parceiros de chefias e de quem esta no terreno para depois vemos coisas acontecer e sermos problem solvers a cada momento porque de facto há disciplinas novas acontecer. Temos agora uma área de data scientists que não tínhamos qual é a formação para estas pessoas como é que elas vão evoluir? É um desafio novo e temos que pensar nisto numa forma diferente não podemos aplicar uma receita daquilo que sabemos da carreira dos engenheiros informáticos temos que olhar para isto e perceber o contexto e perceber para onde é que vamos.

6. Como é que os recursos humanos vão recrutar, motivar e avaliar as pessoas no futuro?

- Eu acho que nesta industria recrutar é que cada vez mais o poder esta no lado do candidato. Quando encontramos a pessoa certa essa pessoa tipicamente tem N outras oportunidades e faz que estejamos sempre numa perspetiva de competição e portanto recrutar é um exercício de marketing e de venda muitas vezes para nos. Depois no sentido de motivar aqui vem muito na linha daquele modelo do Daniel Pink, que fala em três coisas que é o purpose, autonomy e mastery. O purpose porque acreditamos que o que estamos aqui a fazer não é só vender software para ganhar dinheiro, mas é de facto revolucionar o mundo do trabalho e das empresas porque as empresas passam a ter aplicações de jeito, aplicações que são usáveis que são eficientes que trazem real valor acrescentado ao negócio mas também as pessoas e aos utilizadores e nesse sentido acho que motivar as pessoas cada vez mais passa por trazer um purpose uma missão para cima da mesa e julgo que os millenials estão ainda muito mais exigentes a este nível do que a minha geração. Depois há aqui um lado da autonomia e isso é muito a cultura OutSystems até neste mundo na tecnologia, onde de facto há objetivos e há problemas que queremos resolver mas no fundo são as equipas e as pessoas talentosas que vem com as ideias e que vem com as soluções e que levam as coisas para a frente e isso é um driver fundamental de motivação; é um ambiente de trabalho altamente colaborative e muito fluido mas em que toda a gente pode contribuir e que as soluções vem das equipas e que no fundo os managers e os diretores apresentam objetivos tomam decisões mas estão a espera que sejam as pessoas as suas equipas desde o junior ao senior avançarem com trabalho e sejam autónomos e depois temos o lado do mastery que acho que é sempre importante esta questão para motivar as pessoas de investir em aprendizagem de estarmos sempre a reinventar-nos e não estagnarmos durante o tempo e a motivação vem muito disso das pessoas sentirem que estão aprender que estão em zonas de desconforto, que cada ano ganham novas competências e ganham novas capacidades. Aqui na OutSystems estamos muito menos numa ótica de avaliação e numa ótica de coaching e de feedback para crescer. O feedback imediato, quem esta na empresa esta

porque é competente é fit com a nossa cultura e tem aqui potencial para fazer um bom trabalho mas nos também aceitamos a falha porque os problemas são vários nem sempre as coisas correm pelo melhor estamos a fazer coisas novas diferentes os desafios são muitos e portanto o facto de sermos uma empresa que esta aberta á falha também faz com que não possamos estar sempre numa logica de avaliação, ou seja apesar de termos objetivos e sermos orientados a resultados e monitorizarmos se estamos ou não atingir as coisas; numa perspetiva de gerir pessoas estamos muito mais numa onde de o que é que correu mal o que é que pode melhorar? De coaching, crescimento e aprendizagem. O feedback vai ser muito mais em tempo real numa perspetiva de melhoria. Feedback pessoal muitas vezes escrito, on-going. Mas neste tipo de contextos de trabalho pode ser feedback negativo porque houve coisas que correram mal mas muito mais numa logica de melhoria contínua do que avaliação de resultados. Eu acho que o reward monetário é sempre importantíssimo. Há fringe benefits interessantes, á pessoas na OutSystems que se calhar valorizam a cultura o tipo de empresa etc a mais X por cento de salario, isso acontece mas o que eu quero dizer é temos que continuar sempre a ser competitivos no salario em si, a ver o que é que a pessoa leva para casa ver se o salario esta de acordo com o seu skill set somos muito categorizo-os nisso acreditamos que contributos semelhantes devem ter compensações semelhantes; que haja uma lógica associada a gestão de salários. Mas de facto por mais trabalho remoto e por mais benefícios que sejam interessantes pagar em dinheiro aquilo que as pessoas merecem continua a ser importantíssimo. Eu acho que se gerou agora aqui um interesse a volta de contextos de trabalho que proporcionam bem-estar a nível de alimentação que podem ter disponível, exercício físico, cursos de meditação mindfulness, são estes benefícios onde as empresas mostram se preocupadas com o bem-estar das pessoas acaba por ser um trend e acaba por ser valorizados.

7. Qual a estratégia que usa para prever as mudanças necessárias que os recursos humanos irão fazer?
 - Eu acho que a estratégia para prever mudanças e trends passa muito por estar atento ao que se passa no mundo empresas que são referencia.

8. Como é que os recursos humanos vão lidar com a concorrência entre os trabalhadores existentes e os jovens recém-licenciados a tentarem entrar na empresa?
- Eu acho que a empresa deve focar-se em desenvolver os skills das pessoas que já lá estão, isso é fundamental e depois á um lado das pessoas que já estão no mundo de trabalho se tiverem depois comportamentos core adequados que é a curiosidade, a vontade de aprender, vontade de melhorar, orientação para fazer coisas, paixão pelo que fazem, adaptabilidade, tens as características core para depois aprendizagem gerar impacto e as pessoas ficarem competitivas e interessantes com a mais-valia de já terem uma experiencia de vida em conjunto com falhas adquiridas e sucessos adquiridos que os torna competentes. Depois o que vejo nos recém licenciados que entram é depois um conjunto de características muito interessante para as mesmas ou para outras coisas mas como em tudo temos que contratar os que precisamos, os que precisamos tem que ter um lugar e tem que se encaixar com os que já cá estão e estamos num exercício de construir equipas eu acho que numa logica muito complementar.
9. Como é que os recursos humanos podem reter uma geração que esta viciada em mudança?
- Eu encaro esta área dos recursos humanos como uma área de inovação. Se tivermos como profissionais de recursos humanos constantemente a ver quais são as novas trends, os reais problemas no terreno, problemas da empresa, objetivos da empresa e articular soluções preocupados em servir a empresa e as pessoas eu acho que as coisas acabam por acontecer. Eu vejo aqui duas coisas fundamentais, uma é estar muito atento a trends em inovação que se faça lá fora, porque inovação não é só criar a partir do nada poderá ser uma aplicação interessante coisas que provavelmente já foram pensadas por outros. E por outro lado isto de não ser um departamento autista (no sentido back office) esta fechado em si próprio, naquilo que já faz a X tempo. Aplicando esta realidade de por em causa constantemente de o perceber os problemas reais de cada ano por cada fase que a empresa esta atravessar e estar interessado em ser um partner do negócio depois á soluções que se criam só de estarmos atentos e de falarmos com o manager e de fazermos introdução de um programa que faz imenso sentido para aquela equipa.

10. Como é que os recursos humanos podem treinar as pessoas existentes numa empresa para as novas funções?

- Com uma pareceria com as chefias, aqui na OutSystems a minha área diretamente muito responsável por desenvolvimento de soft skills e implemento de programas de negociação de empatia, comunicação, inteligência emocional e depois skills mais técnicos ou de programação, a disciplina de customer experience, de customer success que são disciplinas que não estão muito desenvolvidas no mercado português e qual é o skill set necessário para fazer isto. As conferências tipicamente fora dos pais e ai o input vem mais do manager ou das pessoas que fazem a sua própria pesquisa e ficam com contactos que os ajudam a desenvolver.

APPENDIX 5 – INTERVIEWEE 2

1. Quais foram as principais mudanças que aconteceram nos recursos humanos desde a sua entrada no mundo de trabalho?
 - Eu acho que as principais mudanças que aconteceram foi uma mudança de mindset daquilo que é os recursos humanos de uma empresa. Os recursos humanos eram uma área mais administrativa, uma área mais técnica muito direcionada para os trabalhos técnicos; como o recrutamento mas não era uma área muito presente no sentido de pareceria de negócio. Sinto que nos últimos anos esta logica mudou, neste momento eu diria que os recursos humanos tem muito o papel da ajudarem as empresas a transformarem-se e são verdadeiros parceiros para estarem junto do negócio e resolverem todas as temáticas de gestão de pessoas que o negócio tenha. Ser agente da mudança e ser um parceiro de negocio e acho que é aquilo que se espera duma direção de recursos humanos desta época.
2. O que acha que vão ser as principais mudanças nos recursos humanos, nos próximos dez anos? Que diferentes funções vai o departamento ter?
 - Nos próximos dez anos e continuando no fundo este caminho como parte integrante ao negocio como parte ao negocio eu diria que e também fruto das tendências digitais e analíticas que neste momento existem. Acho que as grandes mudanças nos próximos dez anos vai ser toda a componente analytics, tudo o que tenha a ver com a informação sobre as pessoas dentro duma empresa portanto olhar para os dados de uma forma estratégica como e portanto trabalharam os dados de uma forma que ajudem as empresas a tomarem decisões relativamente as temáticas de gestão de pessoas. Eu diria que das grandes mudanças que vamos ver implementadas é toda esta questão de analytics e é também todo um processo de gestão de pessoas de uma forma mais digital através de plataformas mais colaborativas de medidas de reconhecimento também ligadas a novas tecnologias de novas formas de implementação de trabalho dentro das empresas como o trabalho remoto. Toda uma serie de temáticas muito ligadas a esta componente da evolução tecnológica que influencia a gestão de recursos humanos. Temos que olhar para as tendências do colaborador que os futuros colaboradores vão valorizar

dentro da empresa. Aqui um trabalho de gestão de pessoas e de marketing que tem de ser feito. O departamento vai claramente ter mais funções analíticas, vai haver um maior expertise nestas áreas analíticas e nestas áreas tecnológicas vai ser muito importante a criatividade na gestão de pessoas e a pessoa ter uma visão, uma abertura ao mundo no sentido de olhar para as tendências e conseguir inovar, acompanhar e pensar mais além, dentro da temática da gestão de pessoas em termos de competências, as competências que já existem técnicas continuaram sempre a ser necessárias, como a área de suporte ao negócio temos que ter competências relacionais muito fortes e isso é essencial porque o cliente interno é o dia-a-dia dos recursos humanos e depois toda a vertente mais tecnológica e portanto ter pessoas competentes para esta vertente.

3. Que competências é que os trabalhadores deste departamento vão ter que desenvolver?
4. Como é que a importância estratégica dos recursos humanos vai mudar?
 - A estratégia de recursos humanos tem de ir de mãos dadas com a estratégia do negócio. Eu diria que estando cada vez mais apta para trabalhar dentro do negócio vai obviamente estar mais alinhada com as estratégias de negócio. Obviamente que há tendências que se verificam em diversas empresas portanto a esperança média de vida esta a aumentar é natural que anos de trabalho também aumentem e que as pessoas vão mais tarde para a reforma e a portanto aqui toda uma questão geracional muito grande e é preciso ter consciência de que diferentes gerações tem diferentes necessidades e isto vai implicar que haja um alinhamento estratégico com diversas ações estáticas que consigam responder aos desafios de trabalhar com diferentes gerações. Eu acho que aqui a importância estratégica dos recursos humanos vai ser muito grande também naquilo que é o planeamento da força de trabalho e olhar para a frente e pensar se nós queremos que o nosso negócio daqui a X anos seja de determinada forma então que pessoas é que eu devo ter? Com que tipo de skills? Quanto é que isto nos poderá custar? Qual é o dimensionamento correto? É aqui que nos vamos ter que estar eu diria que muito alinhado com o negócio termos consciência de prepararmos nos desde do início e estarmos e a solucionar estas questões e tendências que estão a

existir das diferentes gerações a trabalhar. A geração Millennial tem características muito próprias e portanto é aqui que os recursos humanos se vão posicionar estrategicamente.

5. A força de trabalho estão cada a vez a ficar mais diversificada, como é que isto impacta a preparação necessária dos recursos humanos?
 - Realmente cada vez mais temos forças de trabalho mais diversificadas as pessoas tem diferentes experiencias, querem ter diferentes experiencias, tem diferentes backgrounds e tem também idades muitos dispersas e portanto isto tem um impacto muito grande porque uma solução de recursos humanos tem que ser suficientemente abrangente para que todos os perfis sejam enquadrados mas por outro lado tem que ser também específico para responder a certas necessidades de diferentes segmentos que nos quisermos dividir a população por diferentes segmentos. Isto implica que os recursos humanos consigam desenvolver metodologias e politicas que sejam no fundo suficientemente abrangentes, flexíveis mas com regras muito claras e muito justas e que respondam as diferentes necessidades portanto eu acho que este é o grande impacto nos recursos humanos é cada vez que estamos a fazer alguma coisa numa organização pensarmos em sermos flexíveis o suficiente mas ao mesmo tempo mantendo uma linha para que todos os colaboradores percebam qual é que é a politica que esta em vigor e porque é que é assim e essa politica no fundo que sirva para alimentar o comprometimento com o colaborador e a empresa. Eu acho que é muito importante sobretudo em sectores tão técnicos como é o sector das seguradoras que haja uma passagem de conhecimento eficaz. Anualmente as pessoas que entram nesse ano podem entrar num programa de mentees em que á mentores que tipicamente já tem experiencia no sector ou experiencia na fidelidade e que podem ajudar um novo colaborador adquirir o conhecimento e a ter uma melhor integração no seu dia-a-dia de trabalho.
6. Como é que os recursos humanos vão recrutar, motivar e avaliar as pessoas no futuro?
 - Em primeiro lugar a motivação vem da própria pessoa e portanto isso é uma das questões que temos de ter bem presentes na vida profissional. Por melhor que seja uma politica de pessoas, por melhor que trabalhe uma direção de

recursos humanos uma empresa no todo para o desenvolvimento das pessoas o próprio é o responsável maior pelo seu desenvolvimento, pela sua carreira, pela sua motivação e portanto aquilo que uma empresa tem que garantir é que não há ferramentas que vão frustrar ou desmotivar as pessoas, portanto estarmos conscientes de que temos que criar sempre políticas e termos sempre uma forma de trabalho que no fundo aumente o comprometimento e a vontade e a motivação das pessoas em serem parte da equipa e da empresa. O recrutar eu diria que vai continuar a existir o recrutamento como existe agora, o recrutamento tradicional onde á uma vaga muito clara um perfil muito estabelecido e portanto nos sabemos conhecendo o mercado, onde haverá pessoas para este tipo de necessidades mas também sabemos que como o mercado tem tantos desafios ai também poderá haver uma procura de novos perfis. Perfis diferentes que ajudem que uma empresa que tem uma visão a X anos consiga concretizar essa visão com alguns agentes transformadores e portanto ai é um processo diferente e é muito mais fácil fazer isto em empresas mais jovens e empresas mais tecnológicas ou mais conhecidas no mercado como realmente empresas muito diferenciadores mesmo na forma como trabalham as suas pessoas como um facebook ou uma google, aqui num sector tradicional isto não é assim tão comum mas nós temos que ter consciência que estamos a passar por um sector que se vai revolucionar a grande velocidade que a componente de analytics é transversal a todo o negocio e que a componente digital também é transversal a todo o negocio e portanto aqui é conhecer muito bem os perfis é ter relações de networking e perceber e identificar pessoas no mercado que podem ajudar a construir essa visão. Quanto a avaliação, eu acho que a avaliação vai sempre que ter que passar por uma componente de performance as pessoas tem determinados objetivos pelos quais vão ser avaliados, vão ser compensados mas depois á também toda uma análise do perfil da própria pessoa do potencial da própria pessoa e potencial para crescer ou potencial porque faz fit com a empresa que também tem que ser uma das componentes analisadas e avaliadas pela empresa e depois também criar mecanismos de avaliação de self-evaluation, obviamente com componentes de avaliação de chefias e de lideres e da própria direção de recursos humanos sobre o colaborador mas um

processo da responsabilidade em parte do próprio colaborador em obter feedback e em se alimentar a si próprio e em planear a sua carreira. Portanto eu acho que a avaliação vai ser diferente daquilo que é os sistemas atuais vai ser uma avaliação se calhar com componentes de facto mais estabelecidas em termos de produtos anuais mas tem que haver uma avaliação muito mais recorrente.

7. Qual a estratégia que usa para prever as mudanças necessárias que os recursos humanos irão fazer?

- Em primeiro lugar eu acho que a estratégia é estar ligada ao mundo, nos termos mundo é essencial o termos uma rede de pessoas que trabalham estas temáticas a pensar connosco, o falar com perfis diferentes, o estarmos próximos de outras áreas, de outros negócios Eu uso muito a minha rede de contactos, quer no mundo dos recursos humanos quer no mundo de gestão. Acho que também ler bastante e estar a par das tendências, olhar para estudos participar em conferencias tudo isto pode nos trazer conhecimento para nos conseguirmos perceber as tendências mas nunca esquecer que existem as tendências mas também existe a realidade muito própria que é aquela em que nos trabalhamos e saber conciliar essas duas coisas é o essencial para também perceber se uma mudança faria ou não sentido em determinado contexto.

8. Como é que os recursos humanos vão lidar com a concorrência entre os trabalhadores existentes e os jovens recém-licenciados a tentarem entrar na empresa?

- É algo que existe e sempre existiu os perfis é que podiam ser mais próximos em termos daquilo que é os perfis geracionais, daquilo que é uma geração de milenials, daquilo que é uma geração X ou os baby boomers, etc. O acho que as empresas tem vindo a criar já alguns mecanismos para que por um lado haja uma concorrência saudável mas por outro lado haja um aumento da colaboração entre todos. O programa de mentores e mentees é uma forma muito clara dos recursos humanos lidarem com a concorrência entre os trabalhadores existentes e as novas pessoas. Todos temos que ter consciência que em diferentes fases de carreira, temos diferentes aprendizagens e que no mundo das empresas sobretudo com tanta gente a trabalhar, e a trabalhar por mais tempo e com muita gente nova dentro das empresas é natural que o

crescimento já não seja como á 20 anos atras. Que era olhar para cima e agora pensar eu vou subir na pirâmide da hierarquia, é muito mais preparar as empresas no sentido de darem aos colaboradores diferentes experiencias, diversidade funcional, diversidade horizontal, a oportunidade de trabalhar em projetos transversais, de terem uma experiencia internacional, de poderem trabalhar de forma mais flexível a partir de casa. Eu acho que tudo isto são formas de responder no fundo a necessidades que podem melhorar a convivência e a concorrência entre as diferentes gerações.

9. Como é que os recursos humanos podem treinar as pessoas existentes numa empresa para as novas funções?

- Eu sou Millennial, estou no princípio daquilo que é definido como Millennial. Muitas vezes penso nisso, porque acho que os Millennials do início e os Millennials do final é um bocadinho diferente. Agora como qualquer geração, esta geração é uma geração mais exigente a esse nível mas há um período no qual, não é que não queiram menos mudança mas vão ser mais pacientes relativamente as mudanças. Podemos reter uma geração destas pelo desenvolvimento de diferentes experiencias, através da criação de ambientes mais colaborativos é através da criação de formas de trabalho mais modernas, mais atuais, muito mais digitais; a todo um conjunto de fatores que podem ajudar a reter uma geração. Eu não posso dar a um jovem que quer experimentar muitas coisas, não o posso contratar e dizer "agora entras aqui vens para uma área altamente técnica vais estar aqui três anos e logo se vê, também", portanto não posso fazer isso. Os programas de trainees, se calhar antigamente a pessoa estava um ano em cada sítio, agora tem que estar seis meses, tem que se provocar aqui diferentes experiencias. Por outro lado eu sou critica relativamente á minha geração Millennial, e a minha critica e eu acho que isto é um desafio enorme de quem gere Millennials e de quem é Millennial a gerir outros Millennials; acho que há aqui uma é muito importante é que a geração de Millennials é muito mais madura em muitas coisas e muito mais imatura em tantas outras coisas. Tiveram acesso a tudo muito cedo, mas por outro lado tomam decisões de vida muito mais tarde. Portanto á aqui uma imaturidade grande. Demoram mais tempo ate comprometerem se com coisas tão simples o quanto o terem uma casa fixa ou terem uma família. Portanto

aqui todo este conjunto de contexto, obviamente que estou a generalizar uma geração, mas por outro lado também á um contexto de terem tido acesso a tudo e portanto muita coisa acham que é básico e tem direito a. O que eu as vezes verifico é que a frustração que é importante acontecer a qualquer pessoa nas várias fases da vida, se calhar aconteceu menos do que acontecia ate aqui. Acho que a gestão da frustração que é a frustração natural e no bom sentido, e o saber viver com estas esperas é algo que é um desafio de conseguir que os próprios Millenials passem por esta resiliência. O grande desafio que agora muitas pessoas tem acesso a tantas experiencias e tem tanta facilidade em adquirir conhecimentos e em terem bons backgrounds, a grande diferenciação esta na própria pessoa e portanto nos valores dessa pessoa. Se a própria não sente que a empresa está de acordo com as vontades e os valores deles se vão embora e portanto acho que á aqui no fundo um casamento que tem de existir para que se possa reter estas pessoas.

10. Como é que os recursos humanos podem treinar as pessoas existentes numa empresa para as novas funções?

- Há diversos mecanismos para o fazer, em primeiro lugar é preciso identificar quais são as pessoas que tem vontade e que tem ambição para agarrarem novas funções e novos contextos. Ate porque á funções que já existem e vão continuar a existir a forma como elas se fazem é que podem ser diferentes. Em primeiro lugar é criar uma cultura de mudança e de capacidade de adaptação a essa mudança constante tem haver também um pouco com a natureza das pessoas haverá sempre pessoas que antecipam essa mudança e que querem participar nela á outros que vão olhar e vão dizer "isto faz sentido, então vou aderir a esta mudança" e vai também sempre haver uma população um pouco mais resistente e é preciso é preparar toda esta mudança e todo este novo enquadramento que possa surgir criar mecanismos que no fundo, as pessoas não sintam isto como uma ameaça mas sim como um enriquecimento a si próprios. Isso faz se na gestão do próprio líder todos os dias com as suas equipas nos desafios que entrega, na importância de olhar para o caminho que os seus colaboradores estão a fazer e dar-lhes formação e quando eu digo formação pode não ser uma formação teórica, mas sim on-the-job, através de outras experiencias que ajudam a preparar pessoas para novas funções.

APPENDIX 6 – INTERVIEWEE 3

1. Quais foram as principais mudanças que aconteceram nos recursos humanos desde a sua entrada no mundo de trabalho?
 - A minha entrada no mundo trabalho foi a cerca de dez anos e na altura já havia uma grande vertente tecnológica, a começar a emergir em termos de trabalho e como as pessoas se relacionam. Ter formas mais colaborativas de trabalhar, trabalhar em diferentes sítios também cada vez mais trabalhar de uma forma menos tradicional. Se calhar um trabalho com menos fronteiras, onde eu posso trabalhar em casa, no escritório, fora do país e continuar ainda conectada. Eu acho que foi uma das grandes diferenças que eu notei nestes últimos dez anos.

2. O que acha que vão ser as principais mudanças nos recursos humanos, nos próximos dez anos? Que diferentes funções vai o departamento ter?
 - Já começa acontecer essa vertente tecnológica o departamento de RH, á 20 anos atrás era um departamento muito administrativo depois começou a ser um departamento mais processual hoje em dia é um departamento muito virado para a gestão de pessoas, para a retenção e faze-lo de forma se calhar o atrair digitalmente através de redes sociais e a dinâmica todo deste mercado mais virtual, acho que vai influenciar um bocadinho a configuração e acho que a parte de tecnologia vai cada dia mais influenciar a forma como as pessoas trabalham e se organizam. Acho que os trabalhadores de RH vão ter de desenvolver a rapidez, a agilidade, pela tipologia de trabalho, a resiliência, serem tecnologicamente dotados. Trabalhamos com pessoas mas vamos ter que cada vez mais trabalhar com aquilo que são as vontades das pessoas em números. As pessoas vão ter que ter uma mentalidade muito mais global, hoje em dia trabalhar numa empresa, não trabalhamos só com pessoas de uma cultura, faixa etária, mesma geração. O RH tem que saber ler e interpretar essas pessoas e arranjar formas de as por a colaborar de forma distinta. Ter também um pensamento mais business oriented, perceber como é que o negocio esta evoluir, para perceber quais são as melhores soluções em termos das pessoas.

3. Que competências é que os trabalhadores deste departamento vão ter que desenvolver?

4. Como é que a importância estratégica dos recursos humanos vai mudar?

- Eu acho que cada vez mais a importância dos recursos humanos vai estar num nível estratégico, os recursos humanos tem de ser olhados como um parceiro estratégico de um board. Os modelos de negocio podem ser semelhantes mas as pessoas no meio disso tudo é que vão fazer a diferença, saberem aconselhar as melhores pessoas para determinados sítios, garantir que as pessoas estão preparadas para quando o negocio precisa. Terem a competência para fazerem então essa mudança e conseguirmos antecipar. Cada vez mais os recursos humanos são um parceiro estratégico.

5. A força de trabalho estão cada a vez a ficar mais diversificada, como é que isto impacta a preparação necessária dos recursos humanos?

- Temos que ser equipas mais abertas, nos próprios aplicar essa diversidade os chefias dos próprios recursos humanos também tem que incorporar pessoas de diferentes culturas para também nós conseguirmos incorporar essa diversidade e em quanto recursos humanos temos que ser os promotores da diversidade dentro das empresas. Procurar olharmos para o equilíbrio e o mix cultural dentro da empresa, depois também depende um pouco da estratégia de cada empresa porque existe também diversidade de género, diversidade de inclusão porque pode haver algumas pessoas com alguma incapacidade e é importante serem incluídas no mercado de trabalho e a diversidade de geração. Por pessoas que tem 40 anos de idade a trabalhar em conjunto com pessoas mais novas e conseguirem construir qualquer coisa em conjunto. Portanto nós próprios temos que ser mais diversos temos que ter pessoas de diferentes áreas e de diferentes perspetivas e culturas. Não temos todos que ter o mesmo background até é bom termos backgrounds diferentes. A forma de pensar entre as gerações é diferente, uma pessoa que tem 60 anos no mercado de trabalho foi educado e cresceu a responder a uma hierarquia, onde o mais velho era quem mandava. As gerações mais novas hoje em dia trabalham numa ótica onde são incentivados a participar, questionar e

responder. Querem por um lado pessoas que tenham respeito pela senioridade e tem que saber conviver com pessoas que sentem que estão preparadas para responder e que vão querer questionar e que vão querer saber e portanto tem que haver um respeito entre ambas as partes. Por um lado aceitar que as pessoas mais novas perguntam e os mais novos aceitem que as pessoas mais velhas também tem a experiencia e o conhecimento e a maturidade e ouvir essas perspectivas e saber balancear. O desafio é não criar os tais conflitos, é saber que eles existem mas criar uma cultura que seja aberta para aceitar perspectivas diferentes.

6. Como é que os recursos humanos vão recrutar, motivar e avaliar as pessoas no futuro?

- Para recrutar é preciso trabalhar a componente de pro-atividade das empresas e da marca. Cada vez mais as pessoas são atraídas pela marca, marcas que são responsáveis em termos sociais. As pessoas querem trabalhar para empresas que façam um contributo para a sociedade e não escolhem empresas só pelo desafio. Cada vez mais é importante o propósito de uma empresa, as pessoas tem que sentir que tem um propósito; para fazer mais do que um simples trabalho. A imagem do empregador é uma marca que se tem que caracterizar. Depois cada vez mais utilizar canais digitais, tudo o que é o processo mais tradicional de recrutamento deixa de ter tanta presença. Recrutar em redes sociais. Em termos de desenvolvimento as pessoas hoje em dia procuram um desafio mais do que uma carreira linear. Eu valorizo uma empresa que me dê currículo, uma empresa que me vai dar experiencia mas que também me vá valorizar enquanto pessoa. Portanto no final do dia uma empresa pode não me prometer todos os passinhos na carreira mas se eu souber que a empresa me esta a fortalecer enquanto experiencias de trabalho é claramente uma empresa onde eu vou apostar. É uma empresa que vai permitir crescer. Em termos de retenção é dar oportunidades de desenvolvimento as pessoas (não a mera progressão), dar projetos distintos, apostar na mobilidade para as pessoas terem novos desafios para também poderem alavancar o seu conhecimento e dar formação.

7. Qual a estratégia que usa para prever as mudanças necessárias que os recursos humanos irão fazer?

- Nós cada vez mais queremos que as pessoas de recursos humanos tenham um bom conhecimento do negócio das pessoas tentar perceber um bocadinho o que é que nos esperamos que sejam os comportamentos. Olharmos para trends do mercado, fazermos estudos fazermos análises. Na EDP procuramos estar sempre a par através de parceiros de investigação, acompanhar estudos, acompanhar tendências de mercado e ver de que forma é que faz o fit com a nossa empresa. Depois também olhar para os números e para os dados da nossa empresa, "onde é que eu tenho que investir?" "para onde é que podemos crescer?" "quem contratar?". Olhar para as práticas de fora e depois olharmos para a nossa realidade e para necessidade do nosso negócio. Preparar as pessoas a nível de competências para a evolução dentro da empresa que queremos fazer, perceber quais são os moves do negócio.

8. Como é que os recursos humanos vão lidar com a concorrência entre os trabalhadores existentes e os jovens recém-licenciados a tentarem entrar na empresa?

- Por um lado os novos vem cheios de garra a querer impressionar mas com a tal falta de maturidade e conhecimento da organização. As pessoas mais velhas tem esse conhecimento e essa maturidade mas já não estão naquela fase que dão 200%. Nos temos uma cultura aberta e queremos que as pessoas se respeitem mutuamente e que os jovens que tem muito para dar oiçam também os mais velhos e que consigam aproveitar esses contributos, e claro nos também fazemos rotação de pessoas que faz com que as pessoas se misturem e que vão conhecendo áreas diferentes, isto também permite que novas pessoas entrem. Se tivermos uma empresa que se vai moldando também criamos novas oportunidades para novo talento dentro da empresa.

9. Como é que os recursos humanos podem reter uma geração que esta viciada em mudança?

- Cada vez mais a nível mundial a tendência dos Millenials estarem sempre a mudar em Portugal as coisas acontecem de uma forma mais devagar. As empresas que têm alguma dimensão podem reter através de mobilidade, que

as pessoas possam ser expostas a novas áreas e a novos desafios. Criar projetos onde as pessoas possam participar, onde as pessoas podem desenvolver maturidade. A forma como o mercado trabalho esta faz com que o nosso trabalho evolua muito mais rapidamente e com isso também existem muitas mudanças. Os jovens vão sentir que o trabalho que eles vão estar a fazer vai estar sempre a mudar. Projetos não só a nível profissional mas a nível de voluntariado, cada vez isto é mais importante e tem haver também com o propósito que os jovens estão a procura. O trabalhar para algo maior vai estimular os jovens a estarem e a continuarem na empresa.

10. Como é que os recursos humanos podem treinar as pessoas existentes numa empresa para as novas funções?

- Cada vez mais a aprendizagem que uma pessoa faz é on-the-job, 70% on-job, 20% networking e 10% através de formação. Ir buscar pessoas que tem competências diversificadas, que são adaptáveis e ajustáveis, porque o trabalho vai mudar imenso. O que empresa tem que tentar fazer é dar espaço para as pessoas tentarem aprender on-job. Usar também os internos que sabem mais para darem aconselhamento e formação e desta forma damos mais motivação aos mais velhos. Quando isto não é suficiente apostar em formação.

APPENDIX 7 – INTERVIEWEE 4

1. Quais foram as principais mudanças que aconteceram nos recursos humanos desde a sua entrada no mundo de trabalho?
 - Em termos gerais acho que tenho vindo assistir a um foco nas áreas de recursos humanos mais naquelas questões estratégicas, naquele sentido que acrescentam valor para o negocio e menos na componente administrativa, isso é uma tendência a nível internacional, em Portugal não tanto exceto nas grandes empresas que tem os recursos humanos internos as vezes separados entre recursos humanos estratégicos ou desenvolvimento de capital humano ou uma parte que se mantém internamente ou é passada para outsourcing. Claramente a grande tendência é o foco em atividades que criam real valor para o negócio como seja uma gestão com pés e cabeça estruturado dentro do que é a atração e desenvolvimento de talento com tudo o que isso implica em termos de políticas de desenvolvimento e estruturação de políticas do desenvolvimento de talento nas organizações.
2. O que acha que vão ser as principais mudanças nos recursos humanos, nos próximos dez anos? Que diferentes funções vai o departamento ter?
 - Eu acho que este processo tem muito ainda que consolidar porque a tendência é que o diretor de recursos humanos seja o braço direito do CEO. O Chief Talent Officer, que já existe em algumas empresas. Se pensarmos neste alinhamento estratégico entre a área de recursos humanos com o negocio, um Chief Talent Officer que seja o braço direito de um CEO; significa que esta ali apoiar todas as decisões de negócio, ou seja não há decisões de negócio que não tenham uma vertente de impacto nas pessoas e que não sejam viabilizados por alguém que conhece e domina toda a competência humana da organização, tanto em termos dos recursos que temos ou não temos, da capacidade dos recursos, do talento e da capacidade de entregar resultados. Se este processo está a começar num foco mais estratégico, é um processo que tem ainda muito muito por caminhar. As funções que o departamento vai ter depende imenso da dimensão de uma empresa. Toda a parte administrativa que rodeia operação, ou seja: processamento salarial, a parte administrativa de implementação de políticas, o absentismo; tem que estar separado ou em

outsourcing ou num shared services com a componente administrativa, para que os profissionais de recursos humanos possam focar no desenvolvimento político, modelos de carreira, políticas de estratégia de recuperação, alinhamento de estrutura organizacional; que tem que estar em constante mudança. Se quisermos dividir o departamento numa parte mais de atração e desenvolvimento de talento temos toda uma parte de recrutamento e programas de trainees (é uma tendência enorme). Tentar ter aqui um processo de recrutamento de elite e o desenvolvimento de talento depois dentro da organização, é estratégico cada vez mais. Para atrair talento de topo tem se que ter um programa de recrutamento e um bom programa de desenvolvimento de carreira dentro da empresa. Há todo um conjunto de funções dentro da empresa, como ter planos de sucessão, ter ajustamentos funcionais.

3. Que competências é que os trabalhadores deste departamento vão ter que desenvolver?
 - Os trabalhadores dos recursos humanos vão ter que saber muito de gestão, ter conhecimentos de gestão para serem business partners. Muitas empresas tem esta função de pivôs com o Chief Talent Officer, por cima deles. Os recursos humanos tem uma pessoa que é responsável por uma área de negócios em particular, é um model interessante para ter uma proximidade do negócio. Para que isto aconteça é importante capacitar os profissionais de recursos humanos de competências para entenderem o negócio e por isso por um lado os departamentos de recursos humanos devem contratar pessoas não só de psicologia, sociologia se contratarem estes é bom que deem formação específica sobre o negócio e também alguns conhecimentos base de gestão. Saber o que é um departamento de Marketing, um departamento Financeiro e saber como é que todas as coisas estão ligadas. Ultimately uma decisão de recursos humanos afeta toda a estrutura e deve-se ter a noção dos impactos que isto tem nas transversais. Para além de que nas organizações tal como elas estão hoje em dia e com gerações que querem constantemente mudar, evoluir, etc. Eu tenho que ser capaz, enquanto profissional de recursos humanos, conseguir ler o perfil desta pessoa e perceber em que outros departamentos é que a pessoa faz sentido, e só consigo fazer isto conhecendo

bem o negócio. Os recursos humanos são uma função de suporte chave para o negócio e tem que saber ler, ter conversas mostrar que entende as necessidades, que acrescentem de facto valor.

4. Como é que a importância estratégica dos recursos humanos vai mudar?
5. A força de trabalho estão cada a vez a ficar mais diversificada, como é que isto impacta a preparação necessária dos recursos humanos?
 - Os recursos humanos tem que promover uma proximidade e uma troca de conhecimento grande, que sejam catalisadores de uma maior abertura e transparência na organização. Ou seja essas diferenças existem e iram existir sempre, acho que estão mais agudas no sentido em que as lideranças que neste momento estão nas organizações tem 50-60 anos, são de uma era em que o trabalho é completamente diferente das dos Millenials. Os Millenials são completamente technology addicted. As pessoas de 60 anos, que se calhar estão á 30 anos naquela organização e tem a mentalidade de trabalho para a vida, enquanto os Millenials estão dois ou três anos numa função e querem mudar. Os recursos humanos tem que fazer valer pelas ferramentas que estão sobre o seu controlo ou seja sistema de avaliação e desempenho que seja justo não é só porque o senhor esta ca á 50 anos que deve ser promovido, é com base no mérito. Garantir que estas ferramentas são eficazes nos resultados que produzem para que com isso consigam ter dentro do possível um ambiente de transparência e troca de conhecimento. O que acontece é que nos focamos muito na nova geração que entra e que tem um tampão por cima e que os líderes é que são os chatos, mas na verdade as pessoas que estão lá á mais tempo, os líderes atuais tem um conhecimento do lado do negócio que mais ninguém tem. Há programas que se pode fazer para passar o conhecimento das gerações que estão nas empresas á mais tempo, por exemplo de mentorship dentro das próprias organizações; que tenta combater este gap. Tem que haver um modelo de gestão de carreiras que seja flexível, que não esteja só a olhar para a mobilidade a nível vertical mas também a nível transversal e muito importante mobilidade internacional. Conseguir que as mentalidades mais novas entendam as mais velhas que haja um ambiente aberto para as culturas, mas que também se criem as possibilidades de dar resposta as necessidades das gerações mais novas.

6. Como é que os recursos humanos vão recrutar, motivar e avaliar as pessoas no futuro?

- Cada vez menos com base em licenciaturas ou com cada vez menos conhecimentos técnicos e isto devia ser uma lesson learned para Portugal, nós estamos anos atras. Os Estados Unidos, Inglaterra até Alemanha já tem esta política. É preciso ter esta noção da diversidade, ter mais mulheres, diferentes culturas, grupos minoritários mas isto para mim não é diversidade. Diversidade é ter na mesma função possibilidade de ter uma pessoa que venha de gestão ou finanças ou uma pessoa que venha de filosofia, desde que tenha as mesmas capacidades de saber pensar, o pensamento analítico. Isso acontece eu trabalhei num banco e entrei ao mesmo tempo com pessoas de filosofia e artes. Vão cada vez mais recrutar pela componente de soft skills, pela capacidade de fazer e motivação. É muito mais difícil ser criativo e criar soluções se toda a gente tem o mesmo background. As organizações hoje mais que nunca estão a ter que dar resposta a problemas que não conseguem prever e vão ter que ter uma capacidade de adaptabilidade gigantesca se tiverem pessoas com mentalidades diferentes, tem um mindset completamente diferente e conseguem dar a volta muito mais facilmente. Os Millenials vão querer aprender vai ser a motivação principal e acrescentar alguma coisa ao mundo. O sentido de purpose nesta geração é gigantesco, mais do que a remuneração e flexibilidade. A autonomia e flexibilidade é muito valorizada. Numa lógica de autonomia e accountability, nós temos objetivos para cumprir para isso é preciso que haja uma estrutura que defina objetivos destinados para as equipas e que esses objetivos sejam avaliados. Numa ótica em que isto funcione é preciso que haja transparência, "qual é a estratégia?", "quais são os objetivos?". Isto não cabe só ao departamento de recursos humanos, cabe acima de tudo as lideranças das áreas, que tem de ser formadas pelos recursos humanos. Os recursos humanos tem que ser capazes de ajudar as lideranças a gerir equipas, a maior parte das empresas não o consegue fazer, porque tem que ser as lideranças a motivar as equipas. É preciso ter transparência no sentido de perceber o que é que as equipas necessitam e tentar promover e incentivar as pessoas. Os recursos humanos tem de ajudar os líderes a serem mais flexíveis e a dar um sentido de missão

as suas equipas, para que estejam constantemente aprender. Ultimately os sistemas de avaliação sempre injustos, porque obriga uma distribuição forçada. Acho que tem que mudar alguma coisa na consequência do método de avaliação. É visto como um processo completamente bureau crático, onde temos que preencher formulários que nunca mais acabavam; onde temos noção de quem lê no fim não liga muito e portanto o que escrevemos não tem consequência nenhuma. A avaliação tem que ser mais aberta. A avaliação tem que ter um conjunto de competências e um conjunto de objetivos que estão definidos para aquela função e a pessoa, tem que ter muito feedback construtivo. A avaliação é feita uma vez por ano normalmente, então as pessoas só dão feedback uma vez por ano, e isto pode ser tarde de mais. É importante que a pessoa encare isto como um projeto de desenvolvimento pessoal, e que tem frutos sejam em fazer uma revisão do sistema de remuneração, fazer mais formação.

7. Qual a estratégia que usa para prever as mudanças necessárias que os recursos humanos irão fazer?
 - Sendo um parceiro estratégico do negócio, uma área de recursos humanos deveria antever para onde o negócio quer ir. A revolução tecnológica, big data, etc veio para ficar portanto isso vai ser claramente um impacto gigantesco. Cada vez mais vão ser necessárias funções tecnológicas. Tudo o que é a gestão de recursos humanos vai carecer mais de objetividade, de KPI's, de avaliações de funções de estruturas, que tenha suporte objetivo. A estratégia em termos de ver o que vai ser necessário, volta a questão de se eu for um parceiro de negocio estratégico, tenho que ter em primeiro mão esta visão de onde nós queremos ir e alinhar ás necessidades dos recursos humanos. Nós queremos ir para aqui, o que é que nós vamos precisar em termos de recursos humanos? A direção de recursos humanos tem de estar envolvida no processo das tomas de decisões do negócio ao nível de uma comissão executiva.
8. Como é que os recursos humanos vão lidar com a concorrência entre os trabalhadores existentes e os jovens recém-licenciados a tentarem entrar na empresa?

- Isso acontece porque principalmente as gerações que estão agora a entrar vem com uma força e um furor e competências que gerações anteriores não tem. O multi-tasking por exemplo, esta geração mais jovem faz em média 4 tarefas ao mesmo tempo, isto são coisas que a geração anterior não tinha. O papel dos recursos humanos é que isso não seja concorrência mas que seja colaboração eu acho que a chave é essa. É tentar transformar essa potencial concorrência em colaboração e isso só se faz com formação de líderes que o chefe de equipa sejam verdadeiramente líderes e não chefes. Isto só funciona numa ótica de delegação e verdadeiro accountability.
9. Como é que os recursos humanos podem reter uma geração que esta viciada em mudança?
- A motivação dos Millenials passa por o sentido de aprender, desenvolvimento, a flexibilidade e o sentido de purpose. Para isso temos que os ajudar a definir objetivos e tem que ao máximo tentar responder aos objetivos. Isso passa por passar por diferentes funções, passa por viajar, a oportunidade de fazer formações, não os estacar e não os cortar as pernas. Eu acho que também á aqui um trabalho dos recursos humanos para acalmar esta geração, sinto que á muitos jovens que se sentem "superiores" a algumas funções que acham que não são dignas. Á aqui um banho de humildade que tem que ser dado, também pela organização. A pessoa quando sai do que quer que seja entra num negócio do zero, tem que começar por fazer algumas funções que não são a coisa mais sexy do mundo, mas que são importantes e tem que ser feitas e que são processos de aprendizagem. Esta geração é muito do imediatismo, quer tudo para ontem e isso não é assim. Fazer ver qual é o valor da pessoa fazer determinadas coisas ou estar determinado tempo numa função. Acalmar um bocadinho esta sede que pode ser exagerada.
10. Como é que os recursos humanos podem treinar as pessoas existentes numa empresa para as novas funções?
- Na verdade eu acho que na faculdade não temos muitas vezes a formação que precisamos para as funções. Eu acho que no limite tem que se fazer valer das N empresas que surgem como consultoras e que permitem dar formação. No fundo é ter a noção das limitações que a organização tem e procurar parceiros externos para combater estes gaps. Isso já acontece, trazer uma consultora

que consiga dar formação. Por outro lado manter um olho no mercado, e ver quem está a fazer isto bem; análises de benchmarking são essenciais.

APPENDIX 8 – INTERVIEWEE 5

1. Quais foram as principais mudanças que aconteceram nos recursos humanos desde a sua entrada no mundo de trabalho?
 - Houve uma mudança para menos em relação ao peso dos processos administrativos versus maior peso de iniciativas de gestão do conhecimento, mais programas motivacionais, coisas como a gestão da performance etc. Houve também a transferência de muitos processos para os managers. Os RH já não são vistos tanto como os donos dos processos (de avaliação do desempenho por exemplo) mas são facilitadores dos mesmos. Com o crescimento da internet e as redes sociais, estas mesmas facilitaram a troca de boas práticas e mudaram a forma como comunicamos.
2. O que acha que vão ser as principais mudanças nos recursos humanos, nos próximos dez anos? Que diferentes funções vai o departamento ter?
3. Que competências é que os trabalhadores deste departamento vão ter que desenvolver?
 - Vai existir uma transferência acelerada de responsabilidades para os Managers e os próprios colaboradores. O papel de facilitadores dos RH deve crescer ainda mais. Os RH serão vistos ainda mais como um parceiro estratégico, com um papel fundamental para suportar a competitividade da empresa. Vai crescer a necessidade de atrair e reter os melhores talentos, porque os trabalhadores são cada vez mais exigentes com os seus empregos. Os RH serão responsáveis por garantir a competitividade da sua empresa como empregador, o que passa por um maior peso da comunicação interna (manter os trabalhadores informados, melhorar as possibilidades de networking, eventos, promoção do bem-estar) e externa (relação com as universidades por exemplo). Para além disto, o próprio conteúdo do trabalho é muito valorizado pelos Millenials, assim como as oportunidades de aprendizagem e a progressão na carreira. Os RH são responsáveis por garantir que os trabalhadores estão satisfeitos com o conteúdo do seu posto, com o peso das responsabilidades dadas aos trabalhadores e a qualidade das oportunidades dadas. Deve crescer o peso das funções de RH relacionadas com o “desenvolvimento de Recursos Humanos”, nomeadamente as funções

relacionadas com recrutamento (que deve ser cada vez mais direto e focado), formação (mais exigente, mais individualizada). Deveria ser criada uma função mesmo de “gestão de carreiras” que analisa e melhora a qualidade de vida do trabalhador com foco na qualidade do posto e da evolução de carreira que pode ter o trabalhador. O equivalente de um responsável de “Compensation and benefits” mas em vez de analisar as condições dos trabalhadores, compara-las com o mercado, e implementar condições mais adequadas, seria focado no conteúdo do posto. Deve crescer a individualização do tratamento dos trabalhadores e a flexibilidade a todos os níveis: tempo, geografia, contratos de trabalho, etc. e para conseguir isto os colaboradores de RH vão ter que ser mais comerciais, tratar o trabalhador como um cliente. Vão ter que desenvolver uma melhor visão estratégica para apoiar o negócio de forma mais efetiva. Vão ter que ser muito mais atualizados e a par das tendências do mercado. Vão ter que melhorar as suas capacidades de comunicação e de “escuta” (entender o que querem os trabalhadores). Ao mesmo tempo, vão ter que ser mais inovadores para propor soluções mais económicas e flexíveis à direção geral. A capacidade de “gestão da mudança” deve melhorar cada vez mais. Ao mesmo tempo, continuam a existir trabalhos para pessoal pouco qualificado e não sei qual vai ser a evolução destes trabalhadores nos próximos dez anos, nem se vão continuar a ser “geridos” pelos departamentos de RH. Se calhar as empresas vão externalizar cada vez mais as tarefas pouco qualificadas e os RH deverão gerir apenas perfis exigentes e qualificados. Ou então os RH deverão continuar a gerir os trabalhadores pouco qualificados, e vai ser um desafio porque a lealdade destes trabalhadores vai ser muito baixa.

4. Como é que a importância estratégica dos recursos humanos vai mudar?
 - Vai ser necessário melhorar a capacidade de atração e retenção de talentos, uma vez que as empresas são cada vez mais dependentes dos seus trabalhadores para serem competitivas, e que em paralelo os trabalhadores são cada vez menos “leais” às suas empresas. Também acompanhar a empresa na gestão da mudança, porque o ritmo das mudanças vai acelerar de forma exponencial. Vai ser essencial a participação na definição da estratégia

da empresa junto de toda a direção, porque grande parte da estratégia está baseada na capacidade de reflexão e inovação dos seus recursos humanos.

5. A força de trabalho estão cada a vez a ficar mais diversificada, como é que isto impacta a preparação necessária dos recursos humanos?
6. Como é que os recursos humanos vão recrutar, motivar e avaliar as pessoas no futuro?
 - Em termos de recrutar agora existe uma abordagem mais direta graças às redes sociais. A divulgação dos anúncios está cada vez mais rápida mas esta metodologia deve ser cada vez menos usada porque é menos eficiente do que a abordagem direta. Para motivar é preciso dar mais atenção ao conteúdo dos postos de trabalho, sistematizar o uso do “feedback”, adequar às oportunidades às expectativas dos trabalhadores. De forma geral, individualizar cada vez mais as políticas de empresa e as condições. Perceber o que cada um valoriza mais individualmente e adaptar-se às expectativas dos indivíduos. Acho que a avaliação deixará de ser um processo tão formal e pontual, para ser uma avaliação contínua e permanente. Cada contributo, seja um projeto, seja a participação numa reunião ou a colaboração numa tarefa deveria ser valorizado e avaliado por qualquer um, no momento. Tal como se faz a avaliação dos motoristas uber no instante, por exemplo. Assim a avaliação será mais transversal e mais precisa porque corresponderá a contributos concretos. Para além desta avaliação instantânea e factual, deverá ser melhorada a avaliação do talento e do potencial, que neste momento me parece fraca de uma forma geral, nas empresas.
7. Qual a estratégia que usa para prever as mudanças necessárias que os recursos humanos irão fazer?
 - Maior envolvimento dos RH no mercado, participação em conferências e também networking.
8. Como é que os recursos humanos vão lidar com a concorrência entre os trabalhadores existentes e os jovens recém-licenciados a tentarem entrar na empresa?
9. Como é que os recursos humanos podem reter uma geração que esta viciada em mudança?

- A retenção passa por uma melhor resposta às necessidades individuais dos trabalhadores e uma maior mobilidade funcional internamente, que pode satisfazer as necessidades de mudança. Mas para além de reter o pessoal, devemos ser focados em lidar com uma maior rotação do pessoal, que passa por uma melhor gestão do conhecimento e da partilha de conhecimento, melhor gestão documental, maior polivalência dos trabalhadores para também minimizar a perda de eficiência quando sai um, maior agilidade em recrutar.
10. Como é que os recursos humanos podem treinar as pessoas existentes numa empresa para as novas funções?
- Para além da formação clássica que usamos nas empresas, deveria ser muito mais desenvolvida a rotação interna entre postos, a possibilidade de gerir projetos pontuais, promoção do acesso a hubs nas redes sociais, informação sobre o mercado e as tendências. Deveria ser promovida uma maior colaboração entre departamentos com projetos cruzados. Mais do que ser treinados para novas funções, os trabalhadores devem desenvolver uma maior polivalência e uma melhor capacidade de inovação. Só assim conseguir-se-ão adaptar aos novos desafios.

REFERENCES

- Anderson, A. S. (2014). *AI, Robotics, and the Future of Jobs*. Washington DC: Pew Research Center.
- Astrid Podsiadlowski, D. G. (2013, March n/a). Managing a Culturally Diverse Workforce: Diversity Perspectives in Organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, pp. 159-175.
- Beinhocker, E. D. (2007). *The Origin of Wealth: The Radical Remaking of Economics and What it Means for Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Boudreau, J. W. (2015, December 29). HR at the Tipping Point: The Paradoxical Future of Our Profession. *People and Strategy*, pp. 46-54.
- Conkright, T. (2016, Dezembro 18). *The Business Savvy HR Professional*. Retrieved from HR Gazette: <http://hr-gazette.com/business-savvy-hr-professional/>
- Evangelia Demerouti, D. D. (2014). *The Impact of ICT on Quality of Working Life*. Netherlands: Springer Netherlands.
- Fernando Martín Alcázar, P. M. (2013). *Workforce Diversity in Strategic Human Resource Management Models*. Bingley, West Yorkshire, England: Emerald Group Publishing Limited.
- Forum, W. E. (2016, December 12). *Employment Trends*. Retrieved from World Economic Forum: <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/employment-trends/>
- Gratton, L. (2010, n/a n/a). Lynda Gratton Investigates: The Future of Work. *Business Strategy Review*, p. 9.
- Heathfield, S. M. (2016, October 12). *The New Roles of the Human Resources Professional*. Retrieved from The Balance: <https://www.thebalance.com/the-new-roles-of-the-human-resources-professional-1918352>
- Hilton, J. P. (2012). *Education for Life and Work: Developing Transferable Knowledge and Skills in the 21st Century*. Washington DC: The National Academies Press.
- Hyondong, K. (2013). *Strategic HR Functions and Firm Performance: The Moderating Effects of High-involvement Work Practices*. Asia: N/A.
- Jonathan Schad, M. L. (2016, April 15). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. *The Academy of Management Annals*, pp. 5-64.
- Karel Eloot, A. H. (2013, June N/A). A New Era for Manufacturing in China. *McKinsey Quarterly*, pp. 1-5.
- Know, S. -T. (2016, December 5). *History and Evolution of Big Data Analytics*. Retrieved from SAS - The Power to Know: http://www.sas.com/en_us/insights/analytics/big-data-analytics.html
- Morgan, J. (2014, August 22). *The Future of Work: How Millenials are Changing the Workplace*. Retrieved from Forbes: <http://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2014/08/22/the-future-of-work-how-millennials-are-changing-the-workplace/#4698a04a1c24>

- O'Brien, J. (2013, June 7). *How Millennials are Redefining Job Benefits*. Retrieved from Forbes: <http://www.forbes.com/sites/xerox/2013/06/07/how-millennials-are-redefining-job-benefits/#5c193f9f271d>
- Osterhaus, E. (2013, June 6). *The HR Department of 2020: 6 Bold Predictions*. Retrieved from The New Talent Times: <http://new-talent-times.softwareadvice.com/the-hr-department-of-2020-413/>
- Perez, A. (2012, July 26). *Internal Mobility is Good for Your Company*. Retrieved from The Social HR Connection: <https://ashleylaurenperez.com/2012/07/26/internal-mobility-is-good-for-your-company/>
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth about what Motivates Us*. New York: Riverhead Books.
- PwC. (2014). *The Future of Work - A Journey to 2022*. PwC network: PwC - Human Capital.
- Recruitment, T. (2016, December 5). *Recruiting to Fit your Organisation's Culture*. Retrieved from TPP Recruitment: <https://www.tpp.co.uk/employers/recruitment-advice/general-recruitment/recruiting-to-fit-your-organisations-culture>
- Saunders, I. H. (2008). *Human Resources Outsourcing: Solutions, Suppliers, Key Processes and the Current Market*. England: Gower House.
- Smith, J. D. (2014, July 1). *Google Employees Reveal Their Favorite Perks About Working For The Company*. Retrieved from Business Insider: <http://www.businessinsider.com/google-employees-favorite-perks-2014-7>
- Sveningsson, M. A. (2016). *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress*. New York: Routledge.
- Tulgan, B. (2013). Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort. *Rainmaker Thinking*, 1-13.
- Young, A. K. (2014, April 4). New Professionals, New Desires: What Millennials Want in Their Work. *Recreational Sports Journal*, pp. 23-32.