

A CONCEÇÃO DE UM PROGRAMA DE  
DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA PARA  
*MILLENNIALS*

Sara Raquel Vaz Ramos

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre  
em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Professora Doutora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar do ISCTE Business  
School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

outubro 2018

## **Resumo**

A renovação geracional é hoje uma realidade cada vez mais emergente nas Organizações. Este fenómeno tem um conjunto de impactos significativos na gestão de pessoas, que tem que adaptar-se para gerir as expectativas e características distintas das várias gerações presentes no mercado de trabalho.

Um dos desafios que surge na gestão de pessoas é a formação e desenvolvimento dos *Millennials* para exercerem funções de liderança, considerando que os *Baby Boomers* estão a deixar o mercado de trabalho e serão os *Millennials* a assegurar parte da sucessão.

Neste contexto, os objetivos deste estudo são conhecer as características da geração *Millennial*, compreender as tendências no que diz respeito à formação dos líderes do futuro e propor um programa de formação de novos líderes adaptado à população *Millennial*.

Para a conceção deste projeto, recorreu-se ao estudo de caso numa empresa multinacional do setor das *utilities*, tendo sido feita ainda uma análise de boas práticas nacionais e internacionais, no que diz respeito à formação dos líderes do futuro.

Palavras-Chave: *Millennials*, Liderança, Formação, Renovação Geracional

## **Abstract**

Generational renewal is now an increasingly emerging reality in Organizations. This phenomenon has significant impacts on people management, that must adapt to deal with the distinct characteristics and expectations of the various generations present in the labor market.

One of the challenges for people management is the training and development of Millennials to assume leadership roles whereas Baby Boomers are leaving the job market and the Millennials are ensuring part of the succession.

In this context, the objectives of this study are to know the characteristics of the Millennial generation, to understand the trends regarding the formation of future leaders and to propose a training program for new leaders adapted to the Millennial population.

For the purposes of this project, a case study was carried out in a multinational company in the utilities sector, and an analysis of good national and international practices was made, regarding development programs for the leaders of the future.

Key words: *Millennials*, Leadership, Training, Generational Renewal

# Índice

<b>Resumo .....</b>	<b>II</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>III</b>
<b>1. Introdução .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Revisão de Literatura.....</b>	<b>11</b>
2.1 A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações .....	11
2.2 Geração Millennial .....	12
2.3 Liderança .....	15
2.3.1 Evolução e tendências atuais .....	15
2.3.2 Tendências nos estilos de liderança.....	16
2.4 Formar os Líderes do futuro .....	20
2.4.1 Mudança de paradigma.....	20
2.4.2 O papel da reflexão no desenvolvimento de futuros líderes.....	22
<b>3. Método .....</b>	<b>25</b>
3.1 Metodologia .....	25
3.2 Instrumentos de recolha de dados .....	25
3.3 Técnicas de análise de dados .....	27
<b>4. Diagnóstico .....</b>	<b>28</b>
4.1 A Organização .....	28
4.1.1 Governance.....	29
4.1.2 Stakeholders .....	29
4.1.3 Objetivos estratégicos.....	29
4.1.4 Dados demográficos .....	31
4.2 Práticas de Gestão de Pessoas.....	33
4.2.1 Atratividade .....	33
4.2.2 Recrutamento & Seleção .....	34
4.2.3 Acolhimento e Integração.....	34

4.2.4	Políticas de Desenvolvimento - Amplify.....	35
4.2.5	Avaliação de Desempenho .....	36
4.2.6	Gestão de Carreiras.....	37
4.2.7	Mobilidade Interna – Switch .....	37
4.2.8	Compensação e Benefícios.....	38
4.2.9	Conciliação .....	38
4.2.10	Programa de Voluntariado.....	39
4.2.11	Formação & Desenvolvimento.....	39
4.3	Benchmarking Nacional e Internacional .....	43
4.4	Análise crítica .....	46
<b>5.</b>	<b>Projeto de Intervenção .....</b>	<b>49</b>
5.1	Proposta .....	49
5.1.1	População-Alvo .....	49
5.1.2	Modalidade .....	49
5.1.3	Competências a desenvolver .....	49
5.1.4	Objetivos de Aprendizagem .....	50
5.1.5	Estratégias de aprendizagem propostas .....	52
5.1.6	Formadores .....	54
5.1.7	Cronograma .....	55
5.2	Apuramento do retorno.....	56
5.3	Peças de comunicação .....	56
5.3.1	Logotipo .....	57
5.3.2	Flyer.....	57
5.3.3	Notícia Intranet.....	58
<b>6.</b>	<b>Conclusões .....</b>	<b>60</b>
	<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>62</b>
	<b>Anexos.....</b>	<b>70</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 - Distribuição do headcount por antiguidade .....	31
Figura 2 - Distribuição do headcount por género .....	31
Figura 3 - Distribuição do headcount por faixa etária .....	32
Figura 4 - Distribuição do headcount por geração .....	32
Figura 5 - Workflow associado ao processo de análise de competências do Grupo XY, em Portugal.....	35
Figura 6 - Modelo de competências ADN do Grupo XY, em Portugal, por perfil funcional .....	36
Figura 7 - Cronograma para o “Energizing 4.0” .....	55
Figura 8 – Proposta de logotipo do “Energizing 4.0”.....	57
Figura 9 - Proposta de flyer para apresentação do “Energizing 4.0” junto dos seus participantes.....	58
Figura 10 - Exemplo de notícia da Intranet sobre o lançamento do “Energizing 4.0” ...	59

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Análise comparativa do Ensino no Séc. 20 e 21, adaptada de Shaw (2009).	22
Tabela 2 - Resumo comparativo dos programas da Universidade XY para a formação de líderes (atuais e potenciais).....	41
Tabela 3 - Continuação do resumo comparativo dos programas da Universidade XY para a formação de líderes (atuais e potenciais).....	42
Tabela 4 Competências do programa “Energizing 4.0” .....	50
Tabela 5 – “Global & Transformational Leadership Programme”.....	70
Tabela 6 – “Energizing Program” .....	71
Tabela 7 – “Lead Now Program” .....	74
Tabela 8 – “Leading Others Program” .....	75
Tabela 9 – “Leading Trough Others Program” .....	75

## 1. Introdução

O fenómeno de globalização implica um conjunto diverso de desafios ao nível da gestão das organizações aos quais é preciso fazer face, de forma a sobreviver e crescer num contexto de extrema complexidade e instabilidade. Um dos desafios mais proeminentes é a renovação geracional nas organizações e o seu impacto ao nível da estratégia e políticas de Recursos Humanos (RH).

Pela primeira vez na história, podemos assistir a cinco gerações de pessoas a coexistirem no mercado de trabalho e, muitas vezes, na mesma empresa. Com cada vez mais empresas a enfrentar este desafio, de ter várias gerações a interagir no local de trabalho, poderão começar a emergir dificuldades ao nível da produtividade, se não forem levadas a cabo mudanças de forma a acomodar colaboradores com diferentes atitudes e expectativas (Stewart, Oliver, Cravens & Oishi, 2017).

Neste contexto, e com os *Baby Boomers* a reformarem-se e os *Millennials* a tomarem conta da força de trabalho das organizações, torna-se imperativo conhecer melhor esta última geração, de forma a ser possível visitar algumas decisões tomadas ao nível da gestão de pessoas, para que esta se adapte às expectativas destes jovens adultos.

Este projeto tem como base a realidade de uma multinacional, no setor das *utilities*, que por questões de confidencialidade será designada por Grupo XY, que é um dos maiores *players* nos negócios da produção, distribuição e comercialização de energia, em Portugal. O Grupo tem mais de 40 anos e conta hoje com cerca de 11.600 colaboradores distribuídos por várias empresas, um pouco por todo o mundo, dedicadas às várias fases da cadeia de valor do negócio. A realidade desta Companhia, em Portugal, está muito alinhada com o mercado em geral, no que diz respeito ao fenómeno de renovação geracional. Cerca de 36% da força de trabalho atingirá condições para a reforma/pré-reforma nos próximos cinco anos e, portanto, é crucial que se olhe com cuidado para os desafios desta pirâmide etária invertida. Aliás, está refletido no seu Plano Estratégico de Recursos Humanos (*Corporate People Plan 2016-2020*) esta preocupação da Companhia no que diz respeito à renovação geracional e à transformação das lideranças, que constituem dois dos três eixos *core* do plano.

Segundo Salahuddin (2010), as diferenças geracionais têm um impacto significativo ao nível da liderança nas organizações. Este é um dos principais desafios colocados pelo crescimento da presença dos *Millennials* nas organizações pois esta geração possui um

conjunto de traços específicos que devem ser tidos em conta pelas chefias, mas que muitas delas desconhecem (Kaifi, Nafei, Khanfar & Kaifi, 2012).

Neste contexto, é crucial que as organizações aprendam o máximo sobre esta geração que irá dominar as suas equipas e alterar a forma como olhamos para temas como a satisfação no trabalho ou os preditores de envolvimento com a organização (Kaifi *et al.*, 2012).

Num estudo realizado pela Deloitte, em 2015, em que mais de 7.800 *Millennials* residentes em 29 países foram ouvidos, 53% dos inquiridos deixou clara a sua aspiração para se tornar líder ou executivo sénior, dentro da sua organização. Este tipo de expectativas, por parte desta geração, aliado ao fenómeno de renovação geracional que se faz sentir um pouco por todo o mundo, faz com que seja essencial para as organizações começar desde já a preparar os *Millennials* para a sucessão dos *Baby Boomers* em funções de chefia. Esta realidade está totalmente alinhada com o que se passa no Grupo XY (em particular em Portugal) considerando que dos 36% de potenciais reformas/pré-reformas durante os próximos cinco anos, cerca de 10% correspondem a funções de chefia.

Assim, customizar programas e iniciativas que permitam formar e preparar os *Millennials* para funções de liderança é um exercício desafiante para as organizações, que só será concluído com sucesso através de um conhecimento profundo das atitudes e expectativas desta nova geração, em alinhamento com as tendências emergentes na formação dos líderes do futuro.

Posto isto, o propósito deste projeto é propor um novo programa de formação para os potenciais líderes *Millennials* do Grupo XY em Portugal, pois é nesta geografia que o fenómeno de renovação geracional tem maior predominância e, portanto, é nela que o nosso projeto assentará. Assim, os objetivos do presente projeto consistem no seguinte: (1) conhecer as características da geração *Millennial*; (2) compreender as tendências no que diz respeito à formação dos líderes do futuro; (3) analisar a oferta formativa hoje existente no Grupo XY (em Portugal) para líderes atuais/potenciais; (4) customizar, com base no diagnóstico feito, um programa de formação de novos líderes adaptado à população *Millennial*.

Assim, este projeto encontra-se estruturado em oito capítulos. Após a introdução, segue-se um capítulo de revisão de literatura, onde procurámos apresentar o estado da arte acerca: do conceito de liderança, abordando a evolução do conceito e teorias adjacentes;

da geração *Millennial*, onde abordamos as suas principais características e expectativas; e da formação dos líderes do futuro em que mencionamos a mudança de paradigma e ao papel da reflexão. No terceiro capítulo, focamos a metodologia usada falando sobre o instrumento de recolha de dados e a aplicação da análise de conteúdo como método de análise desses mesmos dados. O quarto capítulo diz respeito à fase de diagnóstico organizacional, onde refletimos algumas das características e contexto do Grupo XY, bem como as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) adotadas, com maior detalhe ao nível da oferta formativa para líderes atuais e potenciais. No capítulo do Projeto de Intervenção, tendo como base o diagnóstico e análise crítica realizados, consta a nossa proposta de programa de desenvolvimento de potenciais líderes *Millennials* do Grupo XY. No sexto capítulo, apresentamos as conclusões deste projeto onde incluímos algumas considerações finais sobre o diagnóstico realizado e sobre a pertinência do Projeto de Intervenção proposto. Os dois últimos capítulos correspondem à menção das referências bibliográficas e anexos.

## **2. Revisão de Literatura**

### **2.1 A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações**

A forma como é vista a Gestão de Recursos Humanos está intimamente dependente do contexto social e económico que considerarmos na nossa análise sobre este tema (Deadrick & Stone, 2014).

Remontando às raízes da GRH, de acordo com Jones e Barlett (2014), citados por Rotich (2015), recuamos aos tempos pré-históricos, onde já existiam métodos consistentes de seleção de líderes das tribos dessa época. A par disto, as práticas de segurança durante as caçadas foram passadas, nas tribos, de geração em geração (Rotich, 2015). Estes fenómenos mostram que desde cedo foi reconhecida a necessidade de selecionar e treinar indivíduos para desempenhar determinadas funções.

Naturalmente, a forma de interpretar a GRH já evoluiu bastante desde os tempos pré-históricos e, na atualidade, segundo a perspetiva de Armstrong (2006), a GRH pode definir-se como uma abordagem coerente e estratégica à gestão dos ativos mais importantes de uma organização – as pessoas que lá trabalham e que individualmente e coletivamente contribuem para o atingimento dos objetivos organizacionais. Considerando esta definição, podemos dizer que a GRH deve ser desenhada para maximizar o desempenho dos colaboradores, ao serviço dos objetivos estratégicos das organizações (Collings & Wood, 2009).

Tipicamente, os departamentos de GRH nas organizações são responsáveis por um conjunto de atividades como o recrutamento, a formação e desenvolvimento, a avaliação de desempenho e as estratégias de recompensas, de acordo com o que nos dizem Paauwe e Boon (2009). A GRH está ainda relacionada com o equilíbrio entre as práticas organizacionais e a regulação que emerge dos acordos coletivos de trabalho e da lei geral (Klerck, 2009).

Tendo a GRH passado por várias abordagens, hoje pressões como a globalização, novas tecnologias e mudanças na própria natureza das funções, significam que os profissionais de Recursos Humanos precisam de ser mais proativos relativamente a temas como a ética no negócio, *corporate governance* e equilíbrio vida pessoal-vida profissional dos seus colaboradores (Rotich, 2015).

Num contexto global, complexo e competitivo, torna-se crítico gerir organizações multinacionais sustentáveis de forma mais eficiente, utilizando a Gestão Estratégica de Recursos Humanos e ligando-a às prioridades estratégicas do contexto organizacional global (Erwee, 2003).

Investigadores desta área como Ulrich, Collins, Huselid, Lepak e Snell dizem-nos que a “nova” GRH irá ou por um lado traduzir-se em parcerias estratégicas com o negócio e na gestão de valor acrescentado ou, por outro lado, transferir o desenvolvimento das pessoas e os processos tradicionais de RH respetivamente para as chefias diretas e para consultores externos de RH (Kramar, 2003).

A sobrevivência da GRH, tal como nos sugerem Ulrich e Smallwood (2006), implica que os profissionais desta área sejam percecionados como estando a acrescentar valor a quatro principais *stakeholders* das organizações, nomeadamente: (1) colaboradores, que exigem competência e comprometimento; (2) chefias diretas, que querem fazer a estratégia acontecer; (3) clientes-chave, que querem comprar mais produtos/serviços; e (4) investidores, que querem ver aumentado o preço das ações.

Ainda que seja difícil prever o futuro da GRH, não restam dúvidas de que o mesmo deverá passar por uma contínua e exigente inovação de estratégias, práticas e políticas, por forma a dar resposta aos diversos estímulos internos e externos às organizações.

## **2.2 Geração *Millennial***

Segundo Lombardia (2008), a Geração Y (também conhecida por *Millennials*) constitui-se por pessoas nascidas entre 1980 e 2000 e pode resumir-se como a geração dos resultados rápidos e fáceis, considerando que nasceu na época das tecnologias, da internet e do excesso de segurança.

Antes de detalhar as características desta população, importa apresentar de forma sumária as gerações que antecederam aos *Millennials*, nomeadamente os *Baby Boomers* e a Geração X.

A geração dos *Baby Boomers* é formada pelas pessoas nascidas entre os anos de 1946 e 1964 (Egri & Ralston, 2004). Por terem sido expostas a muitos eventos que provocaram acentuadas mudanças sociais (p.e. Guerra do Vietname; 2ª Guerra Mundial), as pessoas desta geração incorporaram a capacidade de acolher a mudança e reinventar-se (Crampton & Hodge, 2007). Por outro lado, os *Baby Boomers* são muitas vezes caracterizados como

tendo um elevado nível de lealdade para com as organizações, acompanhado de bastante competitividade (Crampton & Hodge, 2007).

No que diz respeito às pessoas que fazem parte da Geração X (nascidas entre 1965 e 1979) pode dizer-se que, pelo facto de terem experienciado um contexto de incerteza económica, o início da epidemia de SIDA e o fim da Guerra Fria, desenvolveram algum descrédito pela autoridade (Johnson & Lopes, 2008). Enquanto trabalhadores, valorizam bastante as opções de carreira (estando predispostos a movimentar-se entre empregos), o balanço entre vida pessoal e profissional e estão mais confortáveis com o uso da tecnologia do que a geração antecedente (Crampton & Hodge, 2007).

Por outro lado, os *Millennials* são, segundo a perspetiva de Armour (2005), também um reflexo do mundo em que vivem e viveram tendo sido confrontados, em tenra idade, com eventos como o 11 de setembro, escândalos empresariais, quedas na bolsa, guerra no Iraque e Afeganistão, etc. O mesmo autor acrescenta que, por terem visibilidade sobre a rapidez com que o mundo muda, os *Millennials* se tornaram numa população adaptável e flexível. Podem ainda caracterizar-se como pessoas inteligentes, conhecedoras, fervorosas e otimistas, que procuram novas experiências em detrimento de bens materiais (Stein, 2013). Esta geração distingue-se ainda como sendo pouco tradicional e bastante destemida no que diz respeito a desafiar o *status quo*, privilegiando os ambientes que promovam a criatividade e pensamento independente (Armour, 2005).

Por estarem perfeitamente familiarizados com o mundo da comunicação, *media* e tecnologias digitais, estes indivíduos são exímios utilizadores das tecnologias de informação e comunicação (Deal, Altman, & Rogelberg, 2010; Hershatter & Epstein, 2010; Kowske, Rasch, & Wiley, 2010). Devido a este acesso à informação, os *Millennials* são engenhosos e têm a coragem de insistir e tentar novamente, sempre que algo em que arriscam não corre como esperado (Holm, 2012).

Como se pôde ler acima, estes indivíduos viveram no seio da turbulência económica, assistindo a fortes flutuações de mercados, que em muitos casos afetaram a estabilidade dos seus pais e familiares. Por esta razão, os *Millennials*, quando pensam sobre as suas carreiras, tendem a ser séticos quanto a compromissos de longo-prazo, valorizando e procurando a flexibilidade nas suas carreiras (Kaifi *et al.*, 2012).

A revisão da literatura sobre esta geração sugere que os *Millennials* “querem tudo” e “querem-no já”, no que diz respeito a remuneração e benefícios, rápido crescimento, equilíbrio trabalho-família, desempenhar uma função interessante e desafiante e contribuir para a sociedade (Schweitzer, Lyons & Ng, 2010).

Por outro lado, os *Millennials* cresceram a assistir a que os seus pais *Baby Boomers* trabalhassem durante muitas horas, diariamente, e ainda assim verem o seu emprego comprometido por frequentes reduções de pessoal e despedimentos coletivos (Loughlin & Barling, 2001). Estes eventos, entre outros, terão feito com que os *Millennials* tenham feito uma reavaliação das suas prioridades e optem por oportunidades de emprego que lhes permitam manter a sua vida pessoal como prioridade. Posto isto, na escolha entre ofertas de trabalho, estes indivíduos valorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, privilegiando por isso empregos que permitam que tenham disponibilidade para as suas famílias e núcleo social (Armour, 2005).

Além disto, preferem trabalhar em temáticas que tenham significado para si e que não comprometam os seus fortes valores cívicos, sociais e ecológicos (Hewlett, Sherbin & Sumberg, 2009). Posto isto, os *Millennials* esforçam-se por influenciar a cultura, práticas e gestão das organizações, de forma a acrescentarem relevância social e ética ao seu local de trabalho (Terjesen, Vinnicomb & Freeman, 2007).

Reforçando esta abordagem, Holm (2012) refere que os *Millennials* estão particularmente interessados em empregos que sejam estimulantes, excitantes e bem remunerados. O mesmo autor diz-nos ainda que é importante, para as pessoas desta geração, perceberem e monitorizarem a sua progressão e desenvolvimento numa equipa, sendo seu objetivo afirmarem-se como um recurso valioso na mesma.

Por outro lado, esta geração estudou numa era em que lhes era solicitado com frequência que fizessem trabalhos em grupo e que se expusessem em apresentações (Lowe, Levitt, & Wilson, 2008). Como resultado, os *Millennials* empatizam com o aspeto social do trabalho e, portanto, no que diz respeito à forma de trabalhar, preferem o trabalho em equipa, procurando relações próximas com os seus colegas e *feedback* constante por parte das suas chefias (Myers & Sadaghiani, 2010). Não obstante, esta geração espera também ser ouvida, procurando uma dinâmica de *feedback* recíproco (Hartman & McCambridge, 2011). Em suma, o cenário ideal para um *Millennial* é um contexto de trabalho

colaborativo mas onde seja ouvido e perceçione assumir um papel de destaque, quase de liderança informal, face à restante equipa (Holm, 2012).

Esta necessidade de reconhecimento, por parte dos *Millennials*, é reforçada por Holm (2012), que nos diz que quando estes jovens se sentem desejados e valorizados numa equipa tendem a ficar mais motivados e empenhados, esforçando-se por criar um ambiente amigável, mesmo com pessoas de outras gerações.

Por outro lado, Tolbzie (2008) diz-nos que, por terem vivido numa época em que nos desportos existe sempre recompensa (quer sejam vencedores ou perdedores), estes jovens adultos tendem a ser avessos às políticas organizacionais que promovam a competição.

Em suma, e tendo por base uma análise feita à literatura existente sobre as expectativas dos *Millennials* relativamente às suas carreiras, Schweitzer *et al.* (2010) identificam cinco fatores determinantes, nomeadamente: (1) equilíbrio vida pessoal/vida profissional; (2) compensação e benefícios; (3) oportunidades de desenvolvimento; (4) experiências de trabalho com significado; e (5) um contexto de trabalho estimulante.

## **2.3 Liderança**

### **2.3.1 Evolução e tendências atuais**

O tema da liderança foi já amplamente estudado, havendo um conjunto vasto e diverso de abordagens que derivam em vários conceitos distintos. Aliás, Stodgill (1974) chega mesmo a afirmar que há tantas definições de liderança como de pessoas que tentaram defini-la. Por causa desta multiplicidade de abordagens, Zenger e Folkman (2008) dizem-nos que o conceito de liderança é ainda muitas vezes mal compreendido.

Nas primeiras décadas do século XX, a liderança era definida enfatizando o controlo e a centralização do poder, sendo comumente associada ao domínio (Northouse, 2016).

Durante o século XX, os investigadores procuraram determinar os traços específicos que diferenciavam os líderes dos liderados (Bass, 1990; Jago, 1982). Também a abordagem das competências segue uma perspetiva da liderança centrada no líder, assumindo que as competências e o conhecimento do líder são necessários para uma liderança efetiva (Northouse, 2016).

Ao longo do tempo, foram emergindo outras abordagens para este tema, sendo que hoje em dia fala-se na liderança muito associada a conceitos como a influência, a autenticidade, a espiritualidade ou a adaptabilidade.

Resumindo a evolução do conceito e das abordagens sobre liderança, Northouse (2016) diz-nos que nunca será possível chegar a consenso sobre uma definição única. O autor entende que a liderança é um conceito demasiado complexo e muito influenciado pelo contexto e pelas gerações e que, por isso, continuarão sempre a existir diferentes significados para diferentes pessoas.

Assim, existe sobre os líderes de hoje (e do futuro), de acordo com a perspetiva de Marques (2015), a expectativa de que superem os seus antecessores, do século passado. Segundo a autora, há múltiplos aspetos que contribuem para as alterações na forma como se interpreta a liderança sendo que destaca os seguintes:

- (1) Alterações nos valores da sociedade, originadas pelas mudanças no mercado de trabalho que levam a uma maior consciencialização dos colaboradores e conseqüentemente a uma maior necessidade de envolvimento como ferramenta de satisfação (Higgs, 2003);
- (2) Alterações no foco dos investidores, que estão hoje em dia mais interessados na qualidade e profundidade de um líder organizacional do que simplesmente no retorno do seu investimento (Higgs, 2003);
- (3) Capacidade para liderar a mudança organizacional, uma vez que os estudos têm provado que mais de 70% das organizações têm dificuldade em aderir à mudança (Higgs, 2003);
- (4) A influência do *stress* excessivo dos colaboradores, fundado pelas exigências cada vez maiores ao nível do desempenho individual e organizacional (Higgs, 2003).

### **2.3.2 Tendências nos estilos de liderança**

Depois de uma análise à vasta literatura sobre quais os estilos de liderança emergentes que poderão dar resposta aos desafios supracitados, seguimos a abordagem de Marques (2015) que identifica que três dos estilos de liderança emergentes mais amadurecidos são a liderança transformacional, a liderança servidora e a liderança carismática, que detalharemos abaixo.

### ***Liderança Transformacional***

O conceito de liderança transformacional foi introduzido por James Burns (1978) e mais à frente desenvolvido por Bernard Bass (1985), sendo um conceito emergente nos últimos anos (Stone, Russell & Patterson, 2004).

A liderança transformacional, segundo Bass (1990), “ocorre quando os líderes ampliam e elevam os interesses dos seus colaboradores, quando são capazes de desenvolver consciência e aceitação do propósito e missão do grupo e ainda quando impulsionam os seus colaboradores a olhar para além dos seus interesses, para o bem do grupo” (p.21).

Podemos então dizer que a liderança transformacional é o processo de construção de comprometimento com os objetivos organizacionais, seguido pelo *empowerment* dos subordinados para alcançarem esses mesmos objetivos (Yukl, 1998).

O líder transformacional pode ser definido como alguém que transforma os valores pessoais dos subordinados de forma a apoiarem a visão e objetivos da organização, através da promoção de um ambiente em que as relações podem ser criadas e estabelecendo um clima de confiança em que as visões podem ser partilhadas (Bass 1985).

### ***Liderança Servidora***

O conceito de liderança servidora é relativamente recente mas tem vindo a ganhar reputação, sendo cada vez mais objeto de estudo pelos investigadores.

O termo liderança servidora surge por Robert Greenleaf (1970). Segundo este autor, os grandes líderes agem como servidores, colocando as necessidades dos outros como primeira prioridade.

Podemos afirmar que são várias as semelhanças entre a liderança servidora e a liderança transformacional, contudo, a principal diferença é o foco do líder (Stone *et al.*, 2004). Assim, o líder servidor pode ser definido de forma simples como alguém que serve outros, contribuindo para o seu desenvolvimento e bem-estar, com o propósito de atingir as metas para o bem comum (Lang & Wong, 2000).

Por sua vez, Barbutto e Weeler (2006) caracterizam a liderança servidora pela existência de um desejo, enraizado no líder, de fazer a diferença na vida dos outros.

Esta preocupação do líder com o indivíduo é também mencionada por outros autores, como Russel e Stone (2002), que afirmam que o líder é alguém que se disponibiliza para servir as pessoas, observando, ouvindo, acompanhando e dando resposta às suas necessidades.

Em suma, um líder servidor é alguém que facilita a realização de uma visão partilhada, através do desenvolvimento pessoal e capacitação dos seguidores (Washington, Sutton & Field, 2006).

Spears (1995) é um dos autores que traduz as ideias introduzidas por Greenleaf, sobre este tema, apresentando um modelo que caracteriza o líder servidor. Assim, Spears (1995) identificou dez características que são geralmente citadas como os elementos essenciais da liderança servidora, são elas: (1) ouvir (“*listening*”), procurando entender o que é dito (e o que não é) de forma a identificar a vontade do grupo e ajudar a esclarecê-la; (2) empatia (“*empathy*”), pois líderes servidores são ouvintes empáticos que deverão aceitar e reconhecer toda a equipa pelas suas características especiais e únicas; (3) recuperação (“*healing*”), o potencial de recuperar-se a si próprio, bem como as relações entre os outros, de forma a criar o todo; (4) consciência (“*awareness*”), especialmente autoconsciência (“*self-awareness*”), que ajuda a perceber temas que envolvem ética, poder e valores, e que proporciona ao líder que tenha uma visão mais integrada e holística; (5) persuasão (“*persuasion*”), procurando convencer os demais com argumentação e não utilizando o poder hierárquico nos processos de tomada de decisão; (6) conceptualização (“*conceptualization*”), a capacidade de olhar para um problema ou equipa/organização para além da realidade do dia-a-dia, procurando um equilíbrio entre o pensamento conceptual e abordagem operacional diária; (7) previdência (“*foresight*”), uma característica que permite ao líder compreender as lições do passado, a realidade do presente e se possível a consequência de uma decisão no futuro; (8) orientação para os outros (“*stewardship*”), o compromisso de servir as necessidades dos outros como prioridade; (9) comprometimento com o desenvolvimento das pessoas (“*commitment to the growth of people*”), que se traduz na crença de que todas as pessoas têm valor intrínseco, para além do seu contributo tangível como colaboradores, e portanto o líder servidor tem um comprometimento profundo com o crescimento e desenvolvimento dessas pessoas; (10) construir sentido de pertença (“*building community*”), enfatizando a importância das comunidades locais na vida das pessoas.

São vários os autores que introduziram variações às dez características mencionadas acima (Laub, 1999; Russel & Stone, 2002; Patterson, 2003) sendo que naturalmente existe alguma convergência entre os vários modelos. Assim, Stone *et al.* (2004), fazendo a diferenciação entre antecedentes, comportamento, processos de mediação e resultados e combinando os modelos conceituais com as evidências empíricas associadas à liderança servidora, apresentam-nos seis características-chave do comportamento do líder servidor. As características identificadas por estes autores são então: (1) desenvolver as pessoas e a sua autonomia (“*empowering and developing people*”), assente na promoção da proatividade e autoconfiança dos subordinados, dando-lhes o sentimento de poder individual ao mesmo tempo que o seu desenvolvimento é encorajado; (2) humildade (“*humility*”), através da qual o líder é capaz de procurar a contribuição dos outros para o atingimento dos objetivos, reconhecendo que pode beneficiar do talento e perícia dos seus subordinados; (3) autenticidade (“*authenticity*”), que está relacionada com integridade e pode associar-se à ideia de ser-se verdadeiro consigo próprio, representando – pessoalmente e publicamente – intenções, compromissos e estados pessoais (Peterson & Seligman, 2004); (4) aceitação interpessoal (“*interpersonal acceptance*”), a capacidade de compreender e experienciar os sentimentos de outros (George, 2000) e a habilidade de menosprezar erros percebidos e não reservar rancor (McCullough, Hoyt, & Rachal, 2000); (5) orientar (“*providing direction*”), isto é, garantir que as pessoas sabem o que é esperado delas (Laub, 1999), providenciando-lhes o nível adequado de responsabilidade; (6) orientação para os outros (“*stewardship*”), próxima de conceitos como responsabilidade, lealdade e trabalho em equipa, traduz-se na vontade de assumir responsabilidade pela organização e pelo serviço, que se sobrepõe ao controlo e interesse pessoal (Block, 1993; Spears, 1995).

### ***Liderança Carismática***

O primeiro investigador a explorar o conceito de liderança carismática foi Max Weber, que discutiu três tipos de autoridade como formas de controlo aceites pelos indivíduos: tradicional, legal/racional e carismática (Judge, Wolf, Hurst & Livingston, 2006).

Os líderes carismáticos são definidos por Weber (1947) como heróis, pessoas com qualidades extraordinárias. O mesmo autor defende que o carisma distingue os indivíduos, sendo que pessoas com muito carisma são comumente tratadas como se possuíssem um poder excecional ou sobrenatural.

A teoria original de liderança carismática, proposta por Weber em 1947, na perspectiva de Yukl (1999), assenta na percepção dos seguidores, que acreditam que o seu líder é dotado de capacidades e talentos excepcionais, teoria essa que foi mais tarde, em 1977, desenvolvida por Robert House.

Tendo como base o trabalho de House (1977), vários investigadores começaram a tentar identificar as características principais da liderança carismática. Uma das abordagens mais aceites é a de Conger e Kanungo (1998), que explicam que a liderança carismática é tipificada por quatro características-chave: (1) possuir e articular uma visão; (2) manifestar disposição para assumir riscos que permitam alcançar a visão; (3) exibir sensibilidade perante as necessidades dos seguidores; e (4) demonstrar comportamentos novos e originais. Estes autores reforçam ainda que o carisma não é um atributo individual mas sim uma interação entre o líder, os seguidores e o contexto propício ao carisma.

Apesar de parecer um regresso ao passado das teorias de liderança, esta perspectiva emergente da liderança, ainda que assuma que algumas pessoas nascem com qualidades inatas para ser líderes, assume também que a maioria das pessoas são feitas líderes, ou seja, aprendem a ser líderes quer através da experiência, quer através de processos formais (McGonagill & Pruyn, 2011).

## **2.4 Formar os Líderes do futuro**

Com o mercado de trabalho a tornar-se progressivamente mais complexo, multicultural e multigeracional, o apelo à liderança eficaz tem sido respondido através da crescente oferta de formações em liderança como licenciaturas, pós-graduações e programas executivos (Doh, 2003). Contudo, apenas terminar um determinado curso destinado a desenvolver competências de liderança não garante que um aluno/formando se torne num líder eficaz (Roberts, 2008).

### **2.4.1 Mudança de paradigma**

Há dois paradigmas que emergem nas instituições de ensino, o paradigma comportamental e o paradigma construtivista, que são frequentemente comparados de forma a explicitar o contraste das respetivas premissas, valores e crenças relativamente ao propósito de ensino, ao processo de ensino/aprendizagem e ao papel do professor/formador (Apps, 1973).

Aqueles que adotam o paradigma comportamental, segundo Wisniewski (2010), acreditam que: (1) o propósito do ensino é transferir conhecimento, providenciar instrução e transmitir informação ao aluno/formando; (2) o processo de ensino/aprendizagem é uma transmissão direta de factos, memorização desses factos, ensino passivo e reforço extrínseco; e (3) que o papel do professor/formador é transmitir informação da maneira mais eficiente possível, frequentemente através de palestras.

Por outro lado, professores/formadores que optam pelo paradigma construtivista, acreditam que o objetivo da educação é ajudar os alunos/formandos a construir conhecimento, desenvolvendo nos indivíduos esquemas ou estruturas cognitivas que representem o significado do mundo, nas suas próprias perspetivas (Piaget, 1996; Cervero, 1998). No ensino construtivista, e na sua abordagem de ensino, o aluno/formando desempenha um papel fundamental na construção de conhecimento através da ligação entre o conhecimento e experiências passadas e, como tal, o papel do professor/formador é criar um contexto de aprendizagem que se baseie no conhecimento já existente dos alunos/formandos, uma vez que a perceção e interpretação destes acerca de conteúdos específicos depende do conhecimento e experiência prévios (Wisniewski, 2010).

A mudança de paradigma, no sistema de educação/formação atual, é descrita por Shaw (2009) como um distanciamento da instrução direta, memorização, livros e ensino passivo (abordagem comportamental) e uma aproximação a um paradigma construtivista, em que a aprendizagem é colaborativa, interativa, global e baseada em projeto, como se vê pela Tabela 1.

Nesta lógica, Wisniewski (2010) vai mais longe e sugere que o conteúdo de um programa de liderança, para *Millennials*, deverá enfatizar o desenvolvimento de competências de liderança com base na liderança eficaz e portanto propõe que este tipo de programa se foque no desenvolvimento das seguintes competências/habilidades/capacidades: comunicação eficaz (escrita e falada); digital/tecnologia; escuta ativa; colaboração; trabalho em equipa (multicultural e multigeracional); gestão e motivação de equipas; pensamento crítico; capacidade analítica; gestão de tempo; definição de objetivos; e automotivação.

Ensino no Século 20	Ensino no Século 21
Baseado no tempo	Baseado no resultado
Foco na memorização de facto	Foco naquilo que os estudantes/formandos sabem e conseguem fazer
Aulas/sessões focadas nos níveis mais baixos da taxonomia de Bloom – Conhecimento, compreensão e aplicação	Aulas/sessões que enfatizam os níveis mais altos da taxonomia de Bloom – síntese, análise e avaliação
Conduzido pelos livros	Conduzido pela pesquisa
Aprendizagem passiva	Aprendizagem ativa
Alunos/formandos trabalham de forma isolada	Alunos/formandos trabalham de forma colaborativa com os colegas, por todo o mundo
Centrado no professor/formador: é ele o foco de atenção e que fornece a informação	Centrada no aluno/formando: o professor/formador é o facilitador/coach
Currículo fragmentado	Currículo integrado e multidisciplinar
O professor/formador é o avaliador e ninguém além dele vê o trabalho do aluno	As avaliações são feitas de forma autêntica incluindo a autoavaliação e a avaliação pelos pares
O currículo e a escola são irrelevantes e não têm significado para os alunos/formandos	O currículo está adequado aos interesses experiências dos estudantes bem como ao mundo real
Materiais impressos são o principal veículo de aprendizagem e avaliação	Apresentações, projetos e equipamentos digitais são usados como meio para o ensino e para avaliação

Tabela 1 - Análise comparativa do Ensino no Séc. 20 e 21, adaptada de Shaw (2009)

#### 2.4.2 O papel da reflexão no desenvolvimento de futuros líderes

A reflexão, ou o processo de pensar criticamente sobre comportamentos, atitudes, crenças e valores, tem sido identificado por um vasto conjunto de investigadores como uma parte importante do processo de aprendizagem (Roberts, 2008).

Ainda que não se possa estudar antecipadamente como lidar com todas as situações que possam surgir, é possível desenvolver um processo de aprendizagem pela experiência que garanta o desenvolvimento progressivo de competências ao longo do tempo (Roberts, 2008). Em complemento, Townsend, Linder e Williams (2005), dizem-nos que a prática

e aplicação de conceitos-chave são cruciais para a retenção de conceitos de liderança, bem como para o desenvolvimento de competências de liderança.

Considerando a perspectiva de Mezirow (1998), a reflexão crítica pode ser usada como forma de integrar a teoria e a prática, permitindo ainda facilitar a compreensão e estimular a autodescoberta não apenas em contexto de sala de aula mas também na vida profissional. Além disso, pode ainda contribuir para o desenvolvimento de responsabilidade moral e ética, através do incentivo para basear a análise em experiências e valores (Grey, 2004).

Estudos mostram que estudantes/formandos envolvidos em atividades de reflexão revelam maior autoconsciência, autoconfiança e sentimento de *empowerment* (Morrison, 1996).

Acentuando a importância da reflexão como componente-chave para o desenvolvimento de futuros líderes, Roberts (2008) apresenta um conjunto de estratégias para promover a reflexão em contexto de sala de aula. Segundo esta autora, o desenvolvimento de capacidade refletiva pode ser facilitado de várias maneiras, desde atividades individuais, como o diário refletivo, até ao diálogo e discussão em grupo.

O formato e estrutura de um diário de aprendizagem podem variar da escrita livre até uma análise estruturada de incidentes críticos, sendo que o propósito pode também ele variar desde o desenvolvimento de autoconsciência até uma melhor compreensão de conceitos (Hatcher & Bringle, 1997; Varner & Peck, 2003; Ramsey, 2002; Cunliffe, 2004). Considerando a sua própria experiência, enquanto professora/formadora, Roberts (2008) diz-nos que o nível de estrutura/orientação dada ao aluno/formando, na construção do seu diário de aprendizagem, é inversamente proporcional ao nível do curso. A mesma autora refere que a reflexão orientada oferece aos alunos/formandos um rumo, sem comprometer a liberdade individual.

Embora tipicamente se pense na reflexão em termos de exercícios escritos, como os diários, pode ser útil incluir outras atividades que forneçam rotas alternativas para partilhar experiências e introspeções (Roberts, 2008).

Com o propósito de facilitar a aprendizagem e reflexão em grupo, Kolb e Kolb (2005) sugerem que um “espaço” e contexto apropriados encorajam o diálogo natural entre o grupo. Roberts (2008) complementa a ideia dizendo que aos formadores, enquanto

facilitadores, não basta garantir o tempo e o espaço para o diálogo, sendo necessário um contexto psicologicamente seguro que é conseguido fomentando a confiança e respeito mútuos.

Por outro lado, e considerando que a tecnologia está cada vez mais desenvolvida e acessível, o diálogo pode ser facilitado e fomentado na perspectiva *online*, através do uso de *email*, *websites* ou *chats*. No seu estudo sobre aprendizagem *online*, Arbaugh (2006) sugere que a discussão em grupo assume um papel fundamental na aprendizagem em comunidades *online*. Esta estratégia permite ainda que alunos/formandos mais reservados, em contexto de sala de aula, possam ter uma oportunidade de ser mais participativos (Roberts, 2008).

Resumindo este tema, Roberts (2008) diz-nos que a discussão em sala (ou *online*), entre colegas, pode apresentar aos estudantes/formandos diferentes pontos de vista, desafiando-os a pensar criticamente e a desenvolver competências de reflexão colaborativa, necessárias para a participação em organizações aprendentes.

### **3. Método**

#### **3.1 Metodologia**

A metodologia pode ser vista como uma forma sistemática de analisar um problema ou, por outras palavras, a ciência que estuda como é que a pesquisa deve ser realizada (Rajasekar, Philominathan & Chinnathambin, 2013).

Em qualquer investigação, o desejo de conferir ao nosso trabalho utilidade e resultados assentes em proposições concretas, faz com que a escolha da metodologia se torne um exercício verdadeiramente complexo (Quivy & Campenhoudt, 1995).

Considerando os objetivos deste projeto, recorreu-se ao estudo de caso numa multinacional à qual, por questões de confidencialidade, foi atribuído um nome fictício – Grupo XY.

Podemos definir o estudo de caso, segundo a perspetiva de Yin (1984), como sendo uma pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo no seu próprio contexto, especialmente quando as barreiras entre o fenómeno e o contexto não são evidentes e na qual um conjunto de fontes de evidências é utilizado. O mesmo autor simplifica dizendo que um estudo de caso é uma forma de observar um determinado fenómeno que existe através de um conjunto de informação.

Relativamente às situações em que este método é mais adequado, Eisenhardt (1989) destaca áreas de investigação recentes ou aquelas em que a teoria existente parece inadequada. O autor acrescenta que o estudo de caso é particularmente importante quando uma nova perspetiva é necessária, sobre um determinado tópico.

Analisando perspetivas mais recentes sobre o estudo de caso, como a de Simons (2009), podemos definir este método de investigação como uma exploração profunda acerca da complexidade e especificidade de um determinado projeto, política, instituição ou programa, em contexto real.

#### **3.2 Instrumentos de recolha de dados**

Neste trabalho optou-se por uma abordagem qualitativa, no que diz respeito à recolha de dados, uma vez que se elegeu a análise documental para o efeito.

Segundo Bogdan e Biklen (1994), a investigação qualitativa surgiu entre o final do século XIX e início do século XX, atingindo o seu auge nas décadas de 1960 e 1970, por via dos novos estudos que foram surgindo nesse período, e a sua respetiva divulgação. Os mesmos autores classificam os dados recolhidos através de uma investigação qualitativa como sendo ricos em pormenores descritivos.

Bogdan e Biklen (1994) apontam-nos cinco características da investigação qualitativa, nomeadamente: (1) a fonte direta de dados é o ambiente natural; (2) o carácter descritivo; (3) o foco do investigador é o processo e não simplesmente os resultados; (4) a tendência para analisar os dados de forma indutiva; (5) o significado assume extrema importância.

Por sua vez, a análise documental, enquanto abordagem qualitativa, utiliza documentos que não sofreram tratamento analítico (ou seja, que não foram analisados ou sistematizados) ou, noutra abordagem, podemos dizer que consiste numa reanálise em busca de outras interpretações ou informações complementares (Guba & Lincoln, 1981). Analisando a literatura existente sobre este instrumento podemos perceber que o conceito de “documentos” surge muitas vezes como “meios de comunicação” (Quivy & Campenhoudt, 1995; Bardin, 1977; Bogdan & Birklen, 1994).

Quivy e Campenhoudt (1995) destacam as principais vantagens acerca da análise documental, como sendo: (1) economia de tempo, o que permite o foco na análise dos dados recolhidos; e (2) o facto de evitar o recurso abusivo a questionários que, sendo cada vez mais frequentes, afetam a receptividade por parte dos inquiridos. Ainda assim, estes autores elucidam-nos também acerca dos riscos associados à utilização da análise documental como instrumento de recolha de dados, dos quais destacamos o facto de, uma vez que os dados não são recolhidos pelo investigador, ser impossível assegurar a completa credibilidade e veracidade dos mesmos.

Não obstante, Cellard (2012) aponta-nos cinco características fundamentais a ter em conta numa análise crítica aos documentos, de forma a procurar mitigar os potenciais riscos associados a este tipo de instrumento de recolha de dados. Assim, segundo este autor, importa analisar: (1) o contexto (temporal, social, político, económico, cultural) no qual foi produzido o documento; (2) o(s) autor(es) e os seus interesses e motivações; (3) a autenticidade e confiabilidade do texto; (4) a natureza do texto (ou o seu suporte); (5) os conceitos-chave e a lógica interna do texto.

Considerando o supracitado, para este trabalho, foi utilizado o conteúdo de documentos oficiais da empresa, quer internos, quer externos. No que diz respeito à documentação interna, foram consultados o Catálogo de Formação de 2018 do Grupo XY em Portugal, onde recolhemos dados sobre a oferta formativa da Universidade XY, bem como diversos manuais de políticas e procedimento internos de Recursos Humanos implementados por esta Companhia. Ao nível da documentação externa, foi consultado o Relatório e Contas de 2017 do Grupo XY.

### **3.3 Técnicas de análise de dados**

A descodificação de dados pode fazer-se de diversas formas, sendo que a escolha da técnica mais adequada depende necessariamente do conteúdo a ser analisado e dos objetivos da pesquisa (Chizzotti, 2006).

Considerando as características qualitativas dos dados recolhidos, optou-se pela análise de conteúdo, como técnica de análise de dados.

Bardin (2006), define a análise de conteúdo como sendo o conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e assenta na descrição do conteúdo das mensagens através de indicadores (quantitativos ou não). A autora refere ainda que pertencem ao domínio da análise de conteúdo todas as iniciativas que, a partir de um conjunto de técnicas parciais, mas complementares, consistem na explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens e da expressão deste conteúdo.

## 4. Diagnóstico

### 4.1 A Organização

O Grupo XY é uma *utility* verticalmente integrada. É o maior produtor, distribuidor e comercializador de eletricidade em Portugal e a terceira maior empresa de produção de eletricidade na Península Ibérica.

A sua visão traduz-se em ser “uma empresa global de energia, líder em criação de valor, inovação e sustentabilidade”.

É um Grupo que pauta a sua atuação segundo valores como: confiança (dos acionistas, clientes, fornecedores e demais *stakeholders*); excelência (na forma como executa); iniciativa (manifestada através dos comportamentos e atitudes das suas pessoas); inovação (com o intuito de criar valor nas diversas áreas em que atua); e sustentabilidade (visando a melhoria da qualidade de vida das gerações atuais e futuras).

Os compromissos do Grupo XY são com os seus clientes (procura ouvi-los e dar resposta e antecipar as suas necessidades); com as suas pessoas (valoriza a ética e rigor profissional, o trabalho em equipa e promove o desenvolvimento das competências e o mérito); com a sustentabilidade (assume as responsabilidades sociais e ambientais que resultam da sua atuação e procura ainda a promoção ativa da eficiência energética); e com os resultados (afirma cumprir com os compromissos que assume perante os seus acionistas).

Atualmente, este Grupo é um dos maiores operadores mundiais de energia eólica, com parques eólicos na Península Ibérica, Estados Unidos da América, Canadá, Brasil, França, Bélgica, Itália, Polónia e Roménia, tem capacidade em construção no México e está a desenvolver projetos eólicos no Reino Unido. Adicionalmente, o Grupo XY produz energia solar fotovoltaica em Portugal, Roménia e Estados Unidos da América. No Brasil, este Grupo é o quinto maior operador privado na produção de energia elétrica, tem duas concessões para a distribuição de eletricidade e é o terceiro maior comercializador privado no mercado liberalizado.

Esta Companhia tem hoje uma presença relevante no panorama energético mundial, estando presente em 14 países, contando com cerca de 9,8 milhões de clientes de energia elétrica, 1,5 milhões de clientes de gás e cerca de 11.600 colaboradores em todo o mundo.

#### **4.1.1 Governance**

A estrutura de governo do Grupo XY, assente no modelo dualista, é composta por: Assembleia Geral; Conselho de Administração Executivo (CAE); Conselho Geral e de Supervisão (CGS); e Revisor Oficial de Contas.

A separação das funções de gestão e de supervisão materializa-se na existência de um Conselho de Administração Executivo, o qual está encarregue da gestão dos negócios sociais, e de um Conselho Geral e de Supervisão, órgão máximo responsável pela supervisão das decisões/ações do Grupo.

O modelo dualista de Governo da Sociedade em vigor no Grupo XY tem permitido uma separação eficaz do exercício da supervisão e da função de gestão desta Companhia na prossecução dos objetivos e interesses da mesma, dos seus acionistas, colaboradores e restantes *stakeholders*, contribuindo, desta forma, para alcançar o grau de confiança e transparência necessário ao seu adequado funcionamento e otimização.

Além disso, o modelo adotado tem-se revelado adequado à estrutura acionista da sociedade, ao permitir uma supervisão por parte dos acionistas de referência através da sua intervenção no CGS.

#### **4.1.2 Stakeholders**

O envolvimento de *stakeholders* no Grupo XY é uma prioridade estratégica para a manutenção de um diálogo aberto e transparente da Companhia com as suas partes interessadas. Os objetivos do Grupo XY são construir e reforçar relações de confiança, partilhar conhecimento e informação relevante, antecipar desafios e identificar novas oportunidades de cooperação com os seus *stakeholders*.

O novo modelo de segmentação de *stakeholders* do Grupo XY, aprovado em 2013 pelo Conselho de Administração Executivo, conceptualiza a forma como a Companhia olha e agrega os seus *stakeholders* mais relevantes em quatro eixos de *stakeholders*: Cadeia de Valor; Mercado; Democracia; e Envolvente Social e Territorial.

#### **4.1.3 Objetivos estratégicos**

A arquitetura estratégica adotada pelo Grupo XY, em 2006, baseia-se em três pilares – risco controlado, eficiência superior e crescimento focado – e tem-se mostrado, na sua essência, adequada face à evolução do contexto, em especial no que respeita ao setor das *utilities* europeias.

No “Investor Day”, realizado em Maio de 2016, o Grupo apresentou o Plano de Negócios até 2020 (PN 2016-20), reforçando os anteriores pilares estratégicos com o compromisso de crescimento balanceado com desalavancagem financeira e a manutenção de um retorno atrativo para os acionistas como pilares estruturais. O Grupo XY apresentou assim as seguintes prioridades estratégicas para o quadriênio 2016-2020:

- Crescimento orientado para a criação de valor, priorizando o investimento em ativos renováveis com contratos de longo-prazo assegurados e em mercados estratégicos;
- Prosseguir esforço de desalavancagem financeira, assegurando o aumento da geração de caixa no médio prazo;
- Manutenção do baixo perfil de risco através da otimização da alocação do capital investido;
- Reforçar a eficiência;
- Manutenção de uma política de dividendos estável e atrativa.

### ***Objetivos estratégicos de RH***

Em termos de agenda estratégica de RH, 2016 foi marcado pelo sucesso na conclusão da implementação do Plano Estratégico de Recursos Humanos 2014–2016 – *Corporate People Plan* – e pelo desenho de um novo Plano – o *Corporate People Plan 2016-2020* – em alinhamento com o Plano de Negócios do Grupo XY.

De olhos postos no futuro, o *Corporate People Plan 2016-2020* endereça desafios contemporâneos e transformacionais da gestão de pessoas, tendo como visão suportar a evolução global do negócio através da transformação da liderança e dos modelos de performance e desenvolvimento, num contexto de trabalho cada vez mais digital.

Este plano estratégico é constituído por três eixos core – (1) a renovação geracional, (2) a transformação das lideranças e (3) o crescimento de talento –, e dois eixos de suporte – (4) a busca contínua de eficiência nos processos e decisões, e (5) o desenvolvimento do perfil dos profissionais da função de Recursos Humanos.

O retorno do investimento das iniciativas estratégicas definidas no âmbito deste plano será medido através de três instrumentos chave – o *people scorecard* (indicadores e métricas específicas), o estudo de *engagement* e o reconhecimento e avaliações externas.

#### 4.1.4 Dados demográficos

Ainda que o Grupo XY tenha mais de 11.600 colaboradores, distribuídos por várias geografias, vamos abaixo focar-nos nas características da força de trabalho em Portugal, pois é esta a população mais relevante no âmbito deste projeto.

Assim, e considerando a informação de gestão à data de 30 de setembro de 2018 (a mais atualizada possível), o *headcount* total era de 6.098 colaboradores.

Considerando os mais de 6.000 colaboradores, distribuídos por mais de 19 empresas no Grupo em Portugal, a antiguidade média é de 21,3 anos sendo que 65% do *headcount* tem mais de 10 anos de antiguidade no Grupo XY (Figura 1).

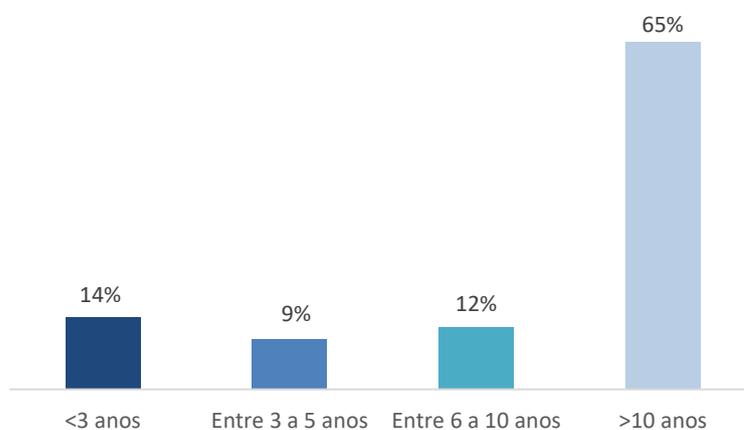


Figura 1 - Distribuição do *headcount* por antiguidade

No que respeita ao género, há um considerável desequilíbrio, com apenas 24% de *headcount* do género feminino (Figura 2).

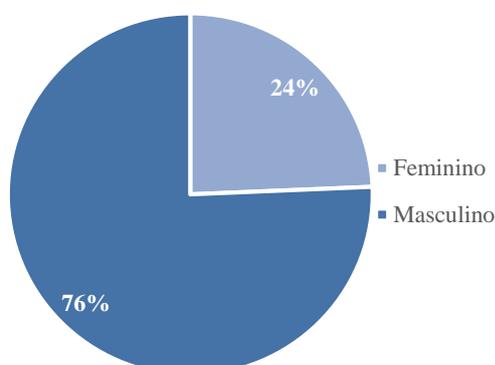
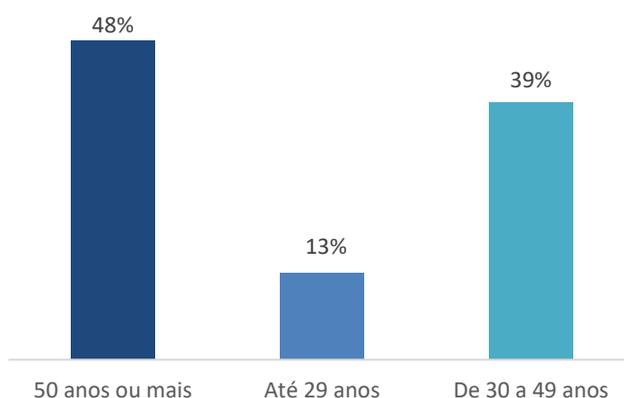


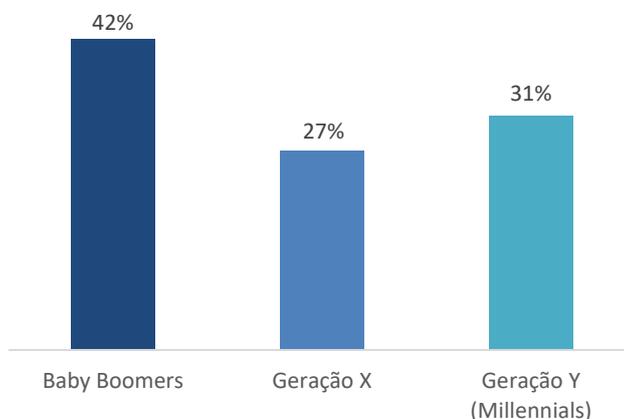
Figura 2 - Distribuição do *headcount* por género

Quando olhamos para os perfis dos colaboradores, concluímos que dos 6.098 cerca de 13% exercem funções de gestão de equipas. Por outro lado, importa notar que 52% do total de *headcount* são quadros técnicos (Nível 5 ou inferior, com base no Quadro Nacional de Qualificações).

Por outro lado, e considerando a faixa etária dos colaboradores, concluímos que a maior parte da força de trabalho tem 50 ou mais anos (48%), seguidos pelos colaboradores de 30 a 49 anos (39%) e com menor representatividade estão os colaboradores mais jovens, até aos 29 anos de idade (13%) (Figura 3). Quando observamos estes dados, considerando uma perspetiva geracional na análise, percebemos que existe ainda uma maioria de *Baby Boomers* (42%) seguidos dos *Millennials* (31%), sendo que surge com menor representatividade a Geração X (27%) (Figura 4).



**Figura 3 - Distribuição do *headcount* por faixa etária**



**Figura 4 - Distribuição do *headcount* por geração**

Ainda na análise das gerações, e focando o fenómeno de renovação geracional, sabemos que cerca de 36% dos colaboradores do Grupo XY, em Portugal, são elegíveis para saída (por motivo de reforma/pré-reforma) nos próximos 5 anos. Quando analisamos este fenómeno mais a longo-prazo, nomeadamente considerando os próximos 10 anos, percebemos que 45% do *headcount* desta Companhia terá condições para aceder a uma situação de reforma/pré-reforma. Focando-nos nos perfis de chefia, concluímos que dos 36% dos colaboradores acima referidos, elegíveis para saída nos próximos 5 anos, cerca de 10% exercem funções de gestão de equipas.

## **4.2 Práticas de Gestão de Pessoas**

### **4.2.1 Atratividade**

O crescimento do Grupo XY e a evolução do negócio têm levado esta Companhia a apostar na captação de jovens com potencial, capazes de contribuir para a criação de valor.

É objetivo do Grupo posicionar-se no mercado de trabalho como “*employer of first choice*” e estreitar a relação com a comunidade escolar (instituições nacionais e internacionais de referência) através da interação e partilha de *know-how*. Esta Política de Atratividade garante uma resposta eficiente às necessidades de Recursos Humanos do Grupo XY.

Objetivos da política global de atratividade do Grupo XY:

- Posicionar o Grupo XY enquanto *global employer of first choice*;
- Responder à necessidade de rejuvenescimento da sua *workforce*;
- Comunicar de forma efetiva a Proposta de Valor (EVP) do Grupo XY;
- Aumentar a diversidade da sua força de trabalho, nomeadamente em termos de género, nacionalidades e áreas de formação;
- Planear de forma integrada as iniciativas a desenvolver, garantindo uma maior visibilidade e alinhamento entre as geografias;
- Partilha de melhores práticas no Grupo e potenciação do desenvolvimento de iniciativas globais;
- Otimizar o processo de recrutamento através de um maior alinhamento dos perfis atraídos com base no DNA global de recrutamento;
- Medir o retorno do investimento em atratividade.

A Direção de Recursos Humanos Corporativa consolida anualmente o planeamento de atratividade do Grupo, que inclui um conjunto de iniciativas, como por exemplo a promoção da marca junto das várias instituições que se consideram interessantes, parcerias com as escolas de referência e promoção de competições.

#### **4.2.2 Recrutamento & Seleção**

Os principais eixos da política de RH do Grupo XY são o rejuvenescimento da Companhia e a aquisição de competências necessárias à concretização da estratégia de crescimento da Organização e do negócio.

De acordo com os princípios orientadores da Política de Mobilidade Interna do Grupo, deve ser sempre dada prioridade ao recrutamento interno, enquanto fator potenciador do desenvolvimento e mobilidade dos colaboradores.

No que diz respeito às fontes de recrutamento utilizadas, destaca-se o seguinte:

- A fonte primária de recrutamento externo deverá ser a Base de Dados (BD) do Grupo XY;
- Sempre que não é possível encontrar na BD candidatos com o perfil adequado, recomenda-se a publicação de anúncios na imprensa;
- Podem ser utilizados consultores de pesquisa direta (“*Executive Search*”) sempre que se pretenda recrutar gestores de topo ou quadros seniores para desempenho de funções estratégicas;
- Para cargos cuja complexidade/responsabilidade o justifiquem, o recrutamento pode ser feito, após aprovação prévia do CAE, por seleção direta/convite efetuado exclusivamente por membros das Administrações/Diretores Corporativos.

#### **4.2.3 Acolhimento e Integração**

O Grupo XY promove a integração dos seus colaboradores, enquanto potencial estratégico para o desenvolvimento global da Companhia, com base nos valores corporativos, nos processos transversais comuns às várias geografias e no respeito pelas diferenças culturais do seu universo.

Esta prioridade está expressa na Política de Acolhimento e Integração e concretiza-se num processo corporativo que envolve as áreas de Recursos Humanos, as chefias, e as equipas nas quais o novo colaborador vai ser inserido.

O Programa de Acolhimento e Integração aplicado atualmente tem a duração de 1 ano e conta com iniciativas presenciais e outras em formato *e-learning*.

#### 4.2.4 Políticas de Desenvolvimento - *Amplify*

O *Amplify* é o ciclo de desenvolvimento do colaborador que promove o seu crescimento como profissional e como pessoa. O objetivo final é amplificar as competências e o desenvolvimento dos colaboradores, ajudando a construir o futuro das pessoas e da Organização.

Este ciclo (Figura 5) ocorre ao longo de dois anos e inclui:

- Análise de Competências feita pelo próprio, pela chefia e pelos pares, assente num novo modelo de competências com três eixos: Mudança, Equipa e Resultados;
- Momentos de *feedback*;
- Criação e implementação de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

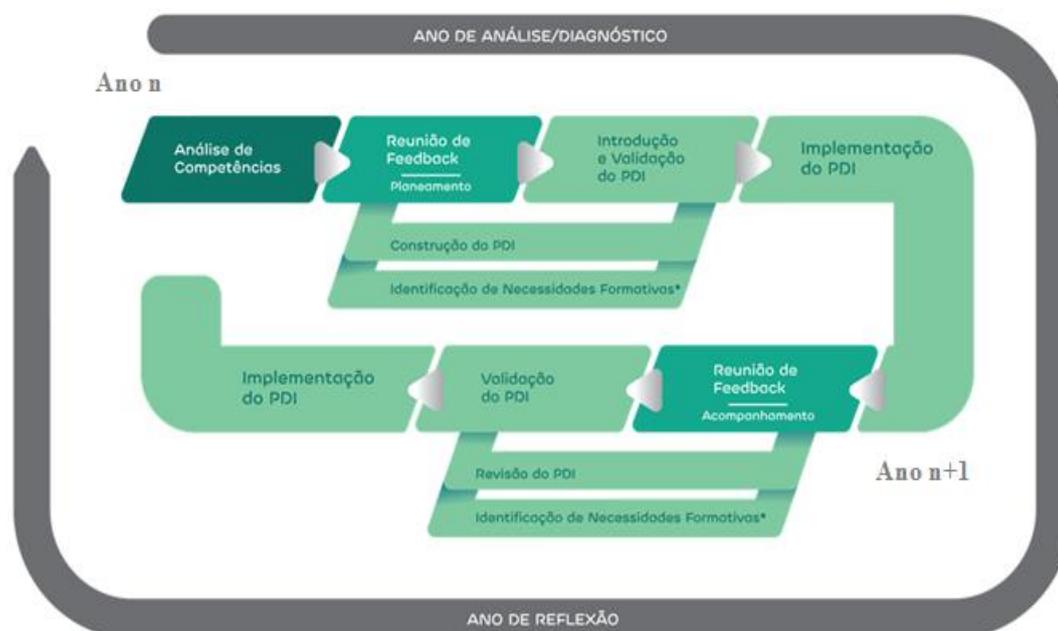


Figura 5 - *Workflow* associado ao processo de análise de competências do Grupo XY, em Portugal

Assim, foi definido um modelo de competências para o Grupo, chamado “modelo ADN”, que se traduz na Figura 6.



Figura 6 - Modelo de competências ADN do Grupo XY, em Portugal, por perfil funcional

#### 4.2.5 Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Potencial e Desempenho (APD) visa alinhar os colaboradores com a estratégia de criação de valor do Grupo XY, procurando:

- Desenvolver as pessoas e a Organização;
- Identificar de forma objetiva o mérito de cada um;
- Promover o diálogo entre a hierarquia e a sua equipa;
- Reforçar uma cultura de *feedback* e melhoria.

O objetivo da avaliação é direcionar os esforços individuais e de equipa para as metas globais do Grupo, definindo planos de desenvolvimento adequados através da comunicação entre colaborador e hierarquia.

A avaliação de todos os colaboradores através de um único modelo de avaliação, no Grupo, traduz o esforço por um alinhamento que permite reconhecer equitativamente o mérito e incentivar uma cultura de comunicação.

No Grupo XY, a avaliação de desempenho tem como foco a avaliação de objetivos, sendo que os colaboradores são avaliados através de objetivos corporativos (Grupo + Empresa) e objetivos de área.

Além da avaliação de objetivos, a avaliação de desempenho nesta Companhia engloba também a apreciação global, realizada pela hierarquia e que reflete, de forma qualitativa (numa escala de 1 – Contribuição inferior ao desejável a 7 – Contribuição de referência), a avaliação global da atividade do avaliado.

#### **4.2.6 Gestão de Carreiras**

No Grupo XY existem três tipologias de carreiras:

- Carreiras de Gestão: Desempenhadas em comissão de serviço e geridas com base na relação/posicionamento de liderança;
- Carreira Técnica;
- Carreira Operacional.

No que diz respeito à evolução, esta pode surgir:

- Por progressão: a progressão salarial do colaborador no nível de qualificação profissional corresponde ao seu perfil de enquadramento;
- Por promoção: a promoção para nível de qualificação profissional superior com a correspondente alteração do seu perfil de enquadramento.

#### **4.2.7 Mobilidade Interna – *Switch***

O crescimento dos negócios e a procura permanente de novos desafios têm levado a uma expansão inequívoca do Grupo XY e, conseqüentemente, ao desenvolvimento de uma Política de Mobilidade dos colaboradores.

Este Grupo acredita que a mobilidade é um dos instrumentos de Gestão de Recursos Humanos que contribui fortemente para o aumento do índice de motivação das pessoas e para o desenvolvimento organizacional.

O incentivo à mobilidade profissional é visto como uma forma de promover as competências e a produtividade e permite a realização pessoal dos colaboradores. No Grupo XY, é uma oportunidade de diversificar funções e enfrentar novos desafios, seja através de mobilidade intraempresa, interempresas, mobilidade funcional ou internacional ou, ainda, num projeto específico em evolução.

O potencial do Grupo e os processos internos vêm facilitar, incentivar e dinamizar o processo de mobilidade em toda a Organização.

É neste pressuposto que surge o *Switch* – Programa Corporativo de Mobilidade Interna do Grupo XY, sustentado nas melhores práticas de mercado e que tem como principais objetivos:

- Reforçar a cultura e a partilha de conhecimento ao promover a interação entre colaboradores com experiências e *backgrounds* distintos;
- Aumentar a satisfação e a produtividade – a uma maior mobilidade estão associados maiores níveis de *engagement*, motivação e satisfação;
- Valorizar o colaborador e reforçar as suas competências, preparando-o para assumir novos desafios e responsabilidades;
- Reduzir custos com recrutamento externo e minimizar riscos de integração.

#### **4.2.8 Compensação e Benefícios**

Pessoas que veem reconhecida e recompensada a sua dedicação e desempenho, nomeadamente através de uma boa política salarial e de outros benefícios, são mais interessadas e mais produtivas. Esta é a principal orientação da Política de Compensação e Benefícios do Grupo XY e mostra que a Organização está atenta às necessidades e interesses dos seus colaboradores.

Considerando que esta Companhia tem um Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) em vigor, existe uma tabela salarial que define bandas salariais para os vários segmentos existentes.

Para além da remuneração base, existem ainda *fringe benefits*, associados aos cargos de gestão, bem como uma política de benefícios flexíveis.

No que diz respeito aos benefícios flexíveis, existem os benefícios definidos no ACT bem como o Plano de Benefícios Flex.

O Plano Flex tem uma componente fixa, com quatro benefícios que são comuns a todos os colaboradores abrangidos pelo plano, bem como uma componente flexível (treze benefícios) que o colaborador pode selecionar à medida das suas necessidades.

#### **4.2.9 Conciliação**

O Grupo XY acredita que pessoas completas e realizadas são pessoas mais criativas, mais enérgicas e mais positivas.

Esta Organização pretende facilitar o dia-a-dia dos seus colaboradores e dar-lhes condições para que tenham qualidade de vida enquanto trabalham, para que sejam pessoas mais felizes, mais motivadas e mais realizadas a nível pessoal e profissional.

Assim, têm vindo a ser implementadas uma série de medidas conciliadoras e integradoras e disponibilizados meios que fomentam a conciliação.

Também neste campo, o Grupo XY está alinhado com as melhores práticas. O Programa Conciliar, presente em todas as geografias em que atua, é exemplo desta atitude e da homogeneidade da cultura do Grupo.

#### **4.2.10 Programa de Voluntariado**

O Grupo XY acredita que o voluntariado corporativo potencia o talento, desenvolve as competências das suas pessoas e multiplica o propósito e o sentido do que estas fazem.

Posto isto, o Programa de Voluntariado XY é um programa inclusivo, que equilibra voluntariado de competências com voluntariado social e desafia famílias, amigos, parceiros e clientes a serem voluntários. É um programa multirregional, multi-comunidades e multicultural.

#### **4.2.11 Formação & Desenvolvimento**

O Grupo XY aposta fortemente na formação dos seus colaboradores, estimulando a aquisição de novos conhecimentos e competências individuais e procurando alinhar a formação das pessoas com os desafios de internacionalização e de competitividade do Grupo.

Sendo o desenvolvimento do capital humano de primordial importância para o Grupo XY, e um dos eixos em que assenta a sua estratégia, o desenvolvimento de padrões de comportamento e de novas atitudes visa também a satisfação e realização pessoal de todos e de cada um dos colaboradores.

O Plano de Formação do Grupo XY está alinhado com a visão, os valores e a estratégia do Grupo e articula vários atores sendo que existe um esforço para que a maioria dos formadores sejam internos.

A Universidade XY (UXY), através das suas duas Escolas Transversais (Escola de Desenvolvimento de Diretivos e Escola XY) e das suas cinco Escolas Funcionais

(Produção, Distribuição, Gás, Renováveis e Comercial), assume um papel de relevo na gestão do conhecimento.

Acompanhando as novas formas de *e-learning*, o Grupo XY também já tem disponível o *Campus Online*, uma plataforma em ambiente *web* que tem como objetivos possibilitar o acesso flexível à formação, permitir a aprendizagem de acordo com os ritmos e disponibilidades individuais, promover a autoformação, reduzir custos e consumo de tempo com deslocamentos, e facilitar a partilha de conhecimento e a interação entre os colaboradores do Grupo XY.

Esta Organização, através da sua Universidade Corporativa, tem uma série de Programas específicos destinados aos seus vários segmentos, e às várias fases da carreira.

### ***Formação de Líderes (Atuais ou Potenciais)***

A formação e desenvolvimento dos líderes, no Grupo XY, é assegurada pela oferta formativa da Escola de Desenvolvimento de Diretivos (EDD), que faz parte da UXY.

A EDD tem como missão, em alinhamento com a estratégia do Grupo XY, desenvolver as competências de gestão e liderança, treinando, inspirando e desafiando os profissionais com potencial de impacto significativo no grupo e os líderes em exercício de funções, no sentido de consolidarem o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

A oferta formativa desta Escola materializa-se em cinco principais programas, que serão resumidos nas Tabelas 2 e 3 e que são os seguintes: (1) “Global & Transformational Leadership”; (2) “Energizing Program”; (3) “Lead Now Program”; (4) “Leading Others”; (5) “Leading Through Others”.

	Global & Transformational Leadership	Energizing Program	Lead Now Program	Leading Other	Leading Through Others
Público-Alvo	Alta Direção de Topo	Jovens colaboradores identificados com elevado potencial	Colaboradores que tenham assumido cargos de chefia durante o último ano	Colaboradores com cargos de chefia intermédia	Colaboradores com cargos de gestão de topo
Modalidade	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial
Duração	45,5 h	74,25 h	115, 7 h	43 h	24 h
Domínio	Gestão	Comportamental	Gestão	Gestão	Gestão
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender o contexto empresarial e económico atual;</li> <li>• Compreender o impacto das decisões de gestão nos recursos, lucros, liquidez e criação de valor do Grupo XY;</li> <li>• Adquirir <i>mindset</i> de liderança para o mundo digital;</li> <li>• Desenvolver um estilo de liderança e entender o papel do líder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer a estratégia do Grupo, o contexto do setor e as mudanças que se avizinham;</li> <li>• Clarificar o sentido do seu percurso de carreira/desenvolvimento;</li> <li>• Estabelecer uma rede de <i>networking</i>;</li> <li>• Desenvolver a iniciativa e ter uma abordagem intra-empresarial dirigida a desafios sociais e do negócio;</li> <li>• Conhecer e cocriar modelos de negócio inovadores e sustentáveis;</li> <li>• Demonstrar um <i>mindset</i> e compromisso de mudança e desenvolvimento contínuos;</li> <li>• Conhecer metodologias de aumento de produtividade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer as principais ferramentas de RH no Grupo XY;</li> <li>• Desenvolver competências core de liderança;</li> <li>• Reconhecer a importância da abertura e transparência na gestão de equipas;</li> <li>• Diagnosticar necessidades de desenvolvimento nas equipas;</li> <li>• Recorrer às melhores práticas de comunicação eficaz e escuta ativa;</li> <li>• Aplicar metodologias de gestão de prioridades para a tomada de decisão;</li> <li>• Conhecer metodologias de aumento de produtividade;</li> <li>• Aplicar princípios de planeamento e organização (pessoal e na equipa);</li> <li>• Promover a capacidade de gestão emocional;</li> <li>• Reconhecer a importância da diversidade e inclusão;</li> <li>• Incorporar o promover princípios éticos;</li> <li>• Aplicar técnicas de criatividade e inovação na gestão da equipa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer as principais ferramentas de RH disponíveis para gestor de pessoas;</li> <li>• Compreender a forma como as transformações no Grupo XY impactam a GRH;</li> <li>• Desenvolver competências de liderança e envolvimento das equipas;</li> <li>• Reconhecer como potenciar o desenvolvimento da equipa;</li> <li>• Aplicar princípios de planeamento e organização (pessoal e na equipa);</li> <li>• Conhecer princípios de responsabilização eficaz de pessoas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer as principais ferramentas de RH disponíveis para um líder;</li> <li>• Inspirar para a implementação de boas práticas de liderança;</li> <li>• Identificar as principais tendências de liderança e aplicá-las;</li> <li>• Aplicar práticas de GRH inovadoras e mobilizadoras.</li> </ul>

Tabela 2 - Resumo comparativo dos programas da Universidade XY para a formação de líderes (atuais e potenciais)

	Global & Transformational Leadership	Energizing Program	Lead Now Program	Leading Others	Leading Through Others
Conteúdos Programáticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamento Estratégico;</li> <li>• Orientação para o Cliente;</li> <li>• Colaboração;</li> <li>• Gestão de Talento;</li> <li>• Competências de Liderança;</li> <li>• Gestão da Diversidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O futuro do setor da energia;</li> <li>• Visão do Cliente;</li> <li>• <i>Mindset shift</i>;</li> <li>• Gerar ideias;</li> <li>• Gestão de inovação;</li> <li>• Pensamento estratégico;</li> <li>• Antecipação do futuro;</li> <li>• Orientação para o cliente;</li> <li>• Cultura e mudança organizacional;</li> <li>• Liderar e orquestrar uma mudança;</li> <li>• <i>Accountability</i>;</li> <li>- O conceito de <i>accountability</i>;</li> <li>- Tornar-se <i>accountable</i>;</li> <li>- Promover <i>accountability</i>;</li> <li>• Fundamentos de produtividade;</li> <li>• Gestão de tempo, áreas críticas de resultados e definição de objetivos;</li> <li>• Gestão de expectativas;</li> <li>• Melhoria contínua;</li> <li>• Gestão de <i>stakeholders</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramentas de gestão de pessoas do Grupo XY;</li> <li>• Gestão de equipas;</li> <li>• Gerar resultados através da equipa;</li> <li>• Desenvolver e motivar equipas;</li> <li>• Diagnóstico e desenvolvimento de pessoas;</li> <li>• O <i>feedback</i> e o seu impacto nas equipas;</li> <li>• Inovar na gestão de equipas;</li> <li>• <i>Meaningful conversations</i>;</li> <li>• Liderar com maturidade;</li> <li>• Gerir a diversidade;</li> <li>• Gerir o desempenho;</li> <li>• Potenciar sinergias e gerir <i>stakeholders</i>;</li> <li>• Eficiência no planeamento e implementação;</li> <li>• Alinhamento estratégico e delegação;</li> <li>• Resolução de problemas;</li> <li>• A ética na tomada de decisão e gestão de equipas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramentas de gestão de pessoas do Grupo XY;</li> <li>• Transformações no Grupo XY;</li> <li>• Tarefas críticas de liderança;</li> <li>• Do diagnóstico ao desenvolvimento de competências;</li> <li>• Gestão de relações (empatia e escuta empática);</li> <li>• Cooperação e sinergias entre equipas;</li> <li>• O <i>feedback</i> e o seu impacto nas equipas;</li> <li>• Gestão de prioridades e tomada de decisão;</li> <li>• Eficiência no planeamento e implementação;</li> <li>• Responsabilidade e delegação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramentas de gestão de pessoas do Grupo XY;</li> <li>• Atração de talento;</li> <li>• O impacto do digital e da tecnologia na gestão de pessoas;</li> <li>• Gestão de desempenho.</li> </ul>

Tabela 3 - Continuação do resumo comparativo dos programas da Universidade XY para a formação de líderes (atuais e potenciais)

### 4.3 *Benchmarking Nacional e Internacional*

Após consulta de um vasto e variado número de *sites* e artigos sobre esta temática, pudemos concluir que, atualmente, não existe ainda nos mercados nacional e internacional muita oferta no que diz respeito a programas de desenvolvimento de competências de liderança destinados especificamente a *Millennials*. Por esta razão, considerámos no nosso *benchmark* não só programas de liderança direcionados especificamente a *Millennials* mas também programas com o propósito de formar os líderes do futuro (não necessariamente *Millennials*), para percebermos qual a oferta e tendências nesta área.

Assim, da nossa pesquisa, seleccionámos quatro programas que considerámos mais relevantes e que detalhamos abaixo.

#### (1) *“Millennial Leadership Program - Accelerating your emerging leaders”*<sup>1</sup>

Este programa foi desenvolvido pela DDI (*Development Dimensions International*), uma empresa de liderança cujo propósito é desenvolver líderes que sejam capazes de dar resposta aos desafios de hoje e do futuro.

Este é um programa misto que inclui não só a preparação dos *Millennials* para funções de liderança mas também o seu recrutamento, numa fase anterior. Focando-nos na componente de formação, este programa tem as seguintes características:

- a) Tem um maior foco no desenvolvimento de competências que promovam o envolvimento e inspiração das equipas, como por exemplo inteligência emocional, comunicação eficaz, *coaching*, gestão da mudança e resolução de conflitos;
- b) Assenta numa experiência de aprendizagem personalizada que oferece aos formandos uma combinação de opções digitais e tecnológicas como salas e formadores virtuais, micro cursos, *gamification*, simulações, etc;
- c) Permite identificar os formandos preparados imediatamente para funções de liderança (*“ready now”*) e aqueles que precisam ainda de algum desenvolvimento (*“ready next”*) para se poderem tomar ações para acelerar o crescimento destes últimos;

---

<sup>1</sup> Informação acedida em <https://www.ddiworld.com/products/millennial-leadership-program>

- d) Promove o envolvimento dos líderes das organizações no desenvolvimento dos *Millennials* para acelerar o seu crescimento com a quebra de mitos e perspetivas tradicionais da liderança, através de um micro curso interativo.

## (2) “*Future Leaders Programme (FLP)*”<sup>2</sup>

O Grupo BP, na sua página internacional de carreiras, apresenta um programa para futuros líderes que tem como objetivo atrair e desenvolver profissionais talentosos, após concluírem a sua formação superior, com o propósito de acelerar a sua progressão para as posições de liderança disponíveis na empresa.

O FLP é global e composto por dois desafios de 24 meses, um dos quais pode ser internacional. Posto isto, os participantes do programa têm a oportunidade de se juntar a um dos negócios a jusante (“*downstream*”) da empresa (Comercial, Tecnologia, Vendas ou Marketing & Retalho) onde terão acompanhamento dedicado, exposição às ambições e estratégias do negócio, diversas iniciativas de *networking* e a oportunidade de desenvolver as suas competências técnicas e de liderança.

Assim, o FLP configura-se como um programa estruturado, abrangente e envolvente que oferece uma exposição a um ambiente global. A BP garante ainda que este é um programa altamente valorizado pelos líderes mais sénior da Organização, que irão aconselhar e orientar os participantes enquanto estes exploram oportunidades para desenvolverem as suas competências e *know-how*.

Segundo a informação a que tivemos acesso, o FLP promove o desenvolvimento dos seus participantes através de experiências, exposição e formação, incluindo:

- a) Duas rotações relacionadas com as áreas de *expertise* dos participantes, que irão contribuir para o desenvolvimento das competências técnicas;
- b) Oferta de formação estruturada e focada no desenvolvimento de competências técnicas e de liderança;
- c) Oportunidades de participação em eventos de *networking* onde estão também presentes os líderes mais sénior da Organização;

---

<sup>2</sup> Informação acedida em <https://www.bp.com/en/global/bp-careers/professionals/career-areas/future-leaders-programme.html>

- d) Interação e visibilidade junto dos líderes mais sénior bem como atribuição de um *sponsor* de negócio, um mentor, e uma chefia direta.

### (3) “*Future Leaders @Retail*”<sup>3</sup>

O “*Future Leaders @Retail*” é um programa da Sonae Mc, em Portugal, que tem como propósito atrair, desenvolver e reter os futuros líderes da empresa, na área do retalho, e ao qual se podem candidatar candidatos internos e externos à Sonae. Trata-se de um programa que teve a sua primeira edição em 2016 e que se destina a jovens recém-licenciados, pós-graduados ou mestres, com experiência profissional máxima de dois anos.

O “*Future Leaders @Retail*” é um programa com a duração de 9 meses que inclui:

- a) Formação teórico-prática e *on the job* (períodos de formação teórico e prática intercalados);
- b) Sessões de *mentoring*;
- c) Atividades de *networking* (incluindo os administradores da empresa);
- d) Período de especialização na função e área atribuída (treino especializado);
- e) Desenvolvimento e apresentação de um projeto que tem como propósito dar resposta a um desafio do negócio.

Após o programa, e mediante o seu desempenho, os participantes têm a oportunidade de integrar a empresa e assumir funções na área do retalho.

### (4) “*Unilever Future Leaders Programme*”<sup>4</sup>

Na sua página internacional de carreiras, a Unilever apresenta o “*Future Leaders Programme*” que foi desenhado para desenvolver os Líderes Unilever do futuro. O programa tem a duração de três anos e tem abrangência *worldwide* (em mais de cinquenta países).

Este é um programa destinado a pessoas com formação superior em qualquer área e que tenham a ambição de crescer e desenvolver-se e, portanto, foi desenhado para atrair e

---

<sup>3</sup> Informação acedida em <http://www.flrsonaemc.com/>

<sup>4</sup> Informação acedida em <https://www.unilever.com/careers/graduates/uflp/>

desenvolver pessoas com potencial de virem a desempenhar funções de liderança no futuro. O “*Future Leaders Programme*” inclui:

- a) Formação *on the job* em várias funções do negócio, essencial para a progressão para funções de liderança;
- b) Rotação de funções numa determinada área ou até em áreas distintas (pelo menos uma das rotações é internacional);
- c) Possibilidade do participante escolher a área em que se quer desenvolver (mesmo que seja diferente da sua área de formação) a partir de uma ampla variedade de departamentos como Finanças, Recursos Humanos, Tecnologias de Informação, Direito, Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento do Negócio, etc;
- d) Exposição a funções desafiantes;
- e) Exposição a contexto internacional e global;
- f) *Feedback* constante;
- g) *Coaching*;
- h) Acompanhamento por parte de um “*buddy*”, *sponsor* de carreira e chefia direta.

#### **4.4 Análise crítica**

Tendo em conta o diagnóstico feito às práticas de GRH implementadas no Grupo XY, pudemos perceber que a empresa está numa fase de grande maturidade no que diz respeito à gestão de pessoas.

Focando-nos na componente de formação e desenvolvimento, de facto a oferta do Grupo XY é vasta no que respeita à formação de líderes atuais e potenciais. Ainda assim, quando analisamos de forma mais detalhada esta oferta, percebemos que está desenhada tendo em conta a posição hierárquica do líder e não necessariamente o seu conhecimento/experiência em temas de liderança (“*Leading Through Others*”; “*Leading Others*”; “*Global & Transformational Leadership*”), havendo apenas um curso para novos líderes (“*Lead Now*”) e outro para jovens com elevado potencial (“*Energizing*”). Assim, podemos afirmar que ainda que a oferta seja suficientemente diversificada, os programas são generalistas, não considerando o público-alvo, nomeadamente a sua faixa etária, aspeto que influencia a forma como aprendem e as expectativas que levam para a formação.

Posto isto, não há nenhum programa que dê resposta à necessidade emergente que a Companhia tem de formar a geração *Millennial* para serem os futuros líderes da empresa,

por motivo do fenómeno de renovação geracional já em curso. O “Energizing” é o curso que mais se aproxima desta ambição. Este é um programa que, apesar de já revelar preocupação por parte do Grupo XY em preparar a sua força de trabalho mais jovem para potenciais oportunidades de liderança de equipas, fica aquém daquilo que pode ser feito a esse nível. Atualmente, o “Energizing” não está customizado tendo em conta as características desta nova geração de pessoas que, ainda que tenha sede de aprendizagem, tem a expectativa que esta venha acompanhada de desafios e de novas experiências. A par disto, o programa está ainda bastante assente num método de ensino mais tradicional que não inclui a componente digital e tecnológica a que os *Millennials* estão tão habituados e tomam por garantida. Por outro lado, falta ainda ao “Energizing” a vertente de aprendizagem através da relação, da interação e do *networking*.

Noutra perspetiva, o exercício de *benchmarking* mostrou-nos que também nos mercados internacional e nacional não é ainda muito vasta a oferta de programas de liderança direcionados para *Millennials*. De facto, identificámos apenas um programa efetivamente direcionado a *Millennials* (“*Millennial Leadership Program - Accelerating your emerging leaders*”) sendo que os outros, ainda que não diretamente direcionados para *Millennials*, é nesta geração que concentram a maioria dos seus participantes, enquanto líderes do futuro nas organizações.

Ainda que os programas tenham algumas características diferenciadoras, há alguns aspetos que são comuns e que revelam a tendência neste tipo de programas, nomeadamente: o foco no *networking*, como forma de aprendizagem e promoção da colaboração e da exposição dos participantes; o acompanhamento próximo e aconselhamento seja por via de *buddys*, mentores ou *coaches*; a exposição aos desafios das organizações; rotações por várias funções, áreas ou geografias; e a formação *on the job* mais do que a exposição de conteúdos teóricos em sala de aula.

Os currículos dinâmicos, desafiantes e personalizados dos programas de liderança analisados mostram que empresas como a BP, a Unilever ou a Sonae estão já a dar um passo importante na captação, retenção e desenvolvimento dos seus colaboradores e potenciais líderes, dando resposta às expectativas e ambições dos *Millennials*, que são o principal público destes seus programas.

Em termos conclusivos, destaca-se a pertinência de desenvolver, para o Grupo XY, um programa de desenvolvimento adequado a *Millennials* e que se operacionaliza de seguida, no Projeto de Intervenção proposto neste trabalho.

## **5. Projeto de Intervenção**

### **5.1 Proposta**

A nossa proposta é apresentar algumas sugestões de melhoria ao programa “Energizing” já existente, de forma a transformá-lo um programa de desenvolvimento de competências de liderança para *Millennials* com potencial. Assim, apresentamos abaixo a caracterização deste programa “Energizing 4.0”.

#### **5.1.1 População-Alvo**

Para a população-alvo deste programa deverão considerar-se todos os *Millennials* da Organização em Portugal identificados com elevado potencial. Para aferir o nível de potencial, poderão ser utilizados os resultados da análise de competências *Amplify*.

#### **5.1.2 Modalidade**

O programa que propomos será essencialmente sob modalidade presencial pois privilegia-se o contacto presencial, quer entre formandos e formadores, quer entre os próprios formandos entre si. Ainda assim, existirá também uma componente de aprendizagem *online* síncrona, através da utilização de um fórum de discussão criado no âmbito do curso.

#### **5.1.3 Competências a desenvolver**

A seleção de competências a desenvolver no âmbito deste programa (Tabela 4) teve como base: (1) o contexto atual, de elevada complexidade, incerteza e diversidade (de género, idade, geração, perfil profissional, etc), circunstâncias estas que determinam que o líder possua determinadas competências para dar resposta a estes desafios; (2) o modelo de competências em vigor no Grupo XY – o *Amplify* – que é relativamente recente e ajustado ao contexto da empresa e do mercado pelo que considerámos fazer sentido potenciar o exercício e esforço já feito por esta Organização; (3) as características dos estilos de liderança emergentes que surgem na literatura e que tentámos consolidar em algumas competências-chave.

A par do desenvolvimento deste conjunto de competências, importa notar que aspetos como o conhecimento do setor, do negócio e respetivos desafios continua a ser de extrema importância e pertinência, pelo que será também âmbito deste programa.

Competência	Abordagem	Fundamento
<b>Maturidade Executiva</b>	Capacidade de gerir emoções para tomar decisões eficazes e ponderadas em diversos contextos, primando por uma gestão coerente e justa, orientada para as pessoas e para a diversidade.	O contexto atual do mercado e do Grupo XY em particular, ou seja, a diversidade de perfis, idades, gerações e culturas, exige que os líderes sejam capazes de contrariar eventuais enviesamentos nas relações e tomada de decisão.
<b>Comunicação e Influência</b>	Capacidade de transmitir informação ou ideias, oralmente ou por escrito, de forma clara, concisa, adaptada às circunstâncias e/ou aos interlocutores que permita persuadir, convencer ou impressionar os outros relativamente às próprias ideias e/ou objetivos.	De uma forma generalizada, os autores que escrevem sobre as teorias emergentes de liderança (transformacional, servidora, carismática), destacam a importância crescente da comunicação na gestão de equipas. Este aspeto ganha atualmente particular importância considerando o contexto cada vez mais diversificado em que os líderes atuam, que se aplica também às próprias pessoas das equipas. Assim, para ser capaz de influenciar e persuadir, é fundamental que o líder saiba, num primeiro momento, como comunicar com a sua equipa.
<b>Análise e Resolução de Problemas</b>	Capacidade para recolher, analisar e processar informação de forma lógica, crítica e sistemática, manifestando perspicácia e sentido crítico apurado na análise de situações complexas, identificando a causa dos problemas e apresentando soluções de forma rápida e eficaz.	Tendo em conta os desafios do setor, do negócio e a rapidez com que o contexto muda, é crucial que o líder seja capaz de resolver os problemas eficazmente. Posto isto, é importante que o líder seja capaz de apresentar soluções simples para problemas complexos, avaliando o impacto das várias alternativas para os resultados da equipa e da Organização.
<b>Agilidade e Rapidez</b>	Aptidão para aceitar novos desafios e reinventar-se, adaptando-se de forma rápida às necessidades dos contextos em que está inserido.	Porque atualmente atuamos num contexto global, incerto e dinâmico, em constante mudança, precisamos de garantir que os colaboradores, e em particular os líderes, estejam aptos para gerir os desafios e reinventar-se sempre que necessário.
<b>Motivação e Desenvolvimento de Pessoas</b>	Capacidade de envolver, motivar, desenvolver e criar oportunidades de aprendizagem, maximizando o valor dos colaboradores da equipa no Grupo.	Em alinhamento com uma perspetiva servidora da liderança, importa que os líderes estejam focados nas pessoas das suas equipas, nomeadamente no seu desenvolvimento, motivação e bem-estar.
<b>Excelência na Gestão</b>	Capacidade de gerir com padrões éticos, atuar como exemplo a seguir e cultivar uma cultura de rigor e excelência na equipa.	Considerando que o atingimento dos resultados do Grupo é cada vez mais um desafio, tendo em conta o contexto do mercado e do setor, é cada vez mais importantes que os líderes tenham excelência na gestão que fazem.

**Tabela 4 Competências do programa “Energizing 4.0”**

#### 5.1.4 Objetivos de Aprendizagem

Na definição do conjunto de objetivos de aprendizagem deste programa, optámos por manter alguns objetivos definidos para o “Energizing”, que considerámos ser pertinentes, e incluímos alguns outros (identificados como “New”) que considerámos fazer sentido.

Assim, têm-se os seguintes objetivos:

- a) Ter um conhecimento mais aprofundado sobre a estratégia do Grupo e o contexto do setor energético (“Energizing”);
- b) Conhecer aprofundadamente o contexto organizacional e as dinâmicas de mudança neste contexto (“Energizing”);
- c) Conhecer os desafios dos vários negócios, nas várias geografias (New);
- d) Identificar os desafios digitais e tecnológicos da Companhia (New);
- e) Construir uma rede de *networking*, reconhecendo a importância de criar e fortalecer redes informais entre os participantes ao longo do programa (“Energizing”);
- f) Empregar maior iniciativa e ter uma abordagem intra-empresarial, dirigida a desafios sociais de negócio (“Energizing”);
- g) Identificar estratégias que permitam gerir as situações de forma ponderada, tomando decisões informadas e determinadas, tendo em conta o *timing*, impacto e autonomia de decisão (New);
- h) Manifestar maior adaptabilidade à diversidade, revelando abertura a diferentes contextos, culturas ou formas de pensar (New);
- i) Demonstrar um *mindset* de mudança, manifestado no dia-a-dia pela abertura e compromisso face à mudança e ao desenvolvimento contínuo, compreendendo porque ser um catalisador da mudança é um papel crítico considerando o contexto do Grupo XY (“Energizing”);
- j) Conhecer as metodologias mais avançadas da gestão de tempo, produtividade pessoal, focalização, orientação à ação, definição e monitorização de objetivos, otimização de reporting, executive summary, e alguns fundamentos do pensamento Lean (“Energizing”);
- k) Definir estratégias que permitam desenvolver as pessoas através da implementação de planos de desenvolvimento, implicando-se pessoalmente na passagem de conhecimento e na criação de oportunidades de aprendizagem (New);
- l) Reconhecer metodologias de planeamento e organização de recursos para garantir a produtividade, de forma equilibrada e conciliadora (New);
- m) Compreender a importância da colaboração no atingimento de objetivos e resolução de problemas (New);

### 5.1.5 Estratégias de aprendizagem propostas

Tendo em conta a mudança de paradigma no ensino/formação bem como as características dos *Millennials*, propomos abaixo um conjunto de estratégias de aprendizagem a incluir no “Energizing 4.0”. Esta proposta tem também em conta o *benchmarking* levado a cabo, sendo que o objetivo é que o “Energizing 4.0” seja um programa não só mais atrativo para a população a quem se destina mas também que vá ao encontro do que a literatura e o *benchamrk* nos dizem ser as tendências no que diz respeito aos métodos de ensino/aprendizagem. Assim, propõe-se as seguintes estratégias de aprendizagem:

- School Time

Ainda que seja fundamental apostar em estratégias de aprendizagem menos “tradicionais” é também verdade que a aprendizagem em sala de aula continua a ter bastante relevância para a introdução de alguns conceitos-chave sobre as competências/conhecimentos que se esperam desenvolver nos formandos. Posto isto, a par das estratégias que apresentamos abaixo, desenhadas com base numa abordagem construtivista do ensino, incluímos também a aprendizagem em sala de aula como estratégia a utilizar neste programa, momento a que chamámos “*School Time*”.

- Diário de Aprendizagem – “Diário de Bordo”

Sendo o diário de aprendizagem uma forma muito popular para desenvolver a capacidade refletiva, poderá fazer sentido que o utilizemos num programa de formação sobre liderança para uma população que tendencialmente não terá ainda experiência profissional na coordenação de equipas. Assim, propõe-se uma reflexão orientada que permita aos formandos integrar a teoria e a prática estimulando a autodescoberta.

- Fóruns de Discussão (presencial e *online*)

Um fórum de discussão é também uma forma de promover a reflexão crítica. Sendo os *Millennials* uma geração que privilegia o contexto colaborativo, valorizando a componente social e procurando interações constantes com os seus colegas de trabalho, faz todo o sentido que se promova, além das discussões em contexto de sala de aula, um fórum de discussão *online*. Esta é uma geração altamente digital, com uma destreza e gosto singulares pelas tecnologias de informação e comunicação, pelo que propomos a

criação de um *chat*, na plataforma *Campus Online* que o Grupo XY já utiliza, para promover a discussão e interação entre os formandos.

- “*Escape the Room*”

Dinâmicas de grupo como o “*Escape the Room*” em que o objetivo é, em grupo, resolver enigmas e desafios para poder literalmente “escapar da sala”, são uma divertida e desafiante forma de promover a colaboração e *networking* bem como a resolução de problemas ou até a iniciativa e criatividade. Este tipo de dinâmicas permite que os formandos se conheçam e que aprendam a explorar as mais-valias de cada um, de forma a serem o mais eficientes possível na resolução dos desafios. Os *Millennials* são caracterizados muitas vezes na literatura como sendo ávidos adeptos do desafio e das novas experiências pelo que expô-los a contextos diferentes de aprendizagem, como é o caso de dinâmicas como o “*Escape the Room*”, poderá cativá-los bastante mais do que o ensino tradicional.

- *Job Shadowing* – “*Director for a week*”

Tendo em conta o paradigma construtivista da educação/formação, a aprendizagem deve ser ativa e interativa, pelo que propomos que se incluía uma dinâmica de *Job Shadowing* no programa do “Energizing 4.0”. Objetivamente, a nossa proposta neste âmbito – “*Director for a week*” – consiste em que, durante uma semana, os formandos possam acompanhar o dia-a-dia de um Diretor de primeira linha da Organização, para que possam conhecer as suas rotinas, métodos, responsabilidades e tarefas. Esta iniciativa garante não só a componente social que os *Millennials* tanto valorizam como também assegura uma experiência em contexto real, com um líder real. Idealmente, a experiência de *Job Shadowing* deverá ocorrer com um Diretor de primeira linha de uma área que não a do formando.

- Pequenos-almoços com o CAE

Um dos aspetos que surge transversalmente nos programas de desenvolvimento de futuros líderes, emergente do *benchmark* realizado, é a oportunidade de *networking*. Este é um aspeto altamente valorizado pelos *Millennials* que não só valorizam bastante a componente relacional do trabalho como também esperam ter visibilidade junto da Organização. Posto isto, propõe-se uma dinâmica de oito pequenos-almoços, um com cada um dos membros do Conselho de Administração Executivo. Esta iniciativa permitirá

também que os *Millennials* tenham a oportunidade de conhecer e discutir os desafios do negócio e o futuro da Companhia.

- Projeto Internacional

Considerando que os *Millennials* estão sempre em busca de novas experiências e valorizam o dinamismo na sua vida profissional e pessoal, e aproveitando o facto do Grupo XY estar disperso um pouco por todo o Mundo, faz sentido que se invista num Projeto Internacional de curto-prazo, no âmbito do “Energizing 4.0”. Com este projeto, os formandos teriam a oportunidade de, durante um período curto de tempo (1 a 2 semanas), ir conhecer o negócio e atividade do Grupo XY numa geografia diferente daquela em que trabalham. É muito importante que um potencial líder conheça o negócio do Grupo pelo Mundo e uma das melhores formas de o fazer é poder vivenciar essa experiência na primeira pessoa.

- Voluntariado

Sendo o pilar da responsabilidade social tão importante para o Grupo XY, faz todo o sentido que se capitalizem as iniciativas que fazem parte do Programa de Voluntariado do Grupo para o desenvolvimento de competências como a colaboração e a resolução de problemas (entre muitas outras) nos futuros líderes da Companhia, enquanto contribuem positivamente para a sociedade. Por outro lado, sendo os *Millennials* tão conscientes e atentos a valores cívicos, éticos e sociais parece-nos adequado utilizar o contexto de voluntariado para o seu desenvolvimento. Esta é também uma forma de testar os *Millennials* na função de liderança, propondo-lhes a coordenação de uma equipa de voluntários.

### **5.1.6 Formadores**

Para este programa, recomendamos o recurso à bolsa de formadores internos, sempre que possível. Esta opção, além de mais eficiente no que diz respeito a custos, permite que o desenvolvimento dos *Millennials* seja acompanhado e promovido pelas gerações antecessoras, o que promoverá a perceção de envolvimento por parte destas últimas no processo de renovação geracional. Por outro lado, utilizar a bolsa de formadores internos vai permitir que os *Millennials* aprendam com os bons exemplos que existem na Organização, reconhecendo a sua importância nos resultados atingidos pela Companhia. Assim, para além da eficiência de custos, a grande vantagem associada à utilização de

formadores internos é a construção de relações e dinâmicas entre as várias gerações no Grupo XY.

### 5.1.7 Cronograma

Este programa deverá decorrer ao longo de um ano, com a ocupação de cerca de trezentas horas presenciais distribuídas por módulos compactos (máximo uma semana) e outros dilatados. A componente de aprendizagem à distância, através do fórum de discussão, deverá ser flexível para cada um dos utilizadores, ainda assim estimam-se cerca de quarenta e oito horas para este fim.

A nossa proposta é que o programa se estruture em quatro trimestres, que deverão sempre incluir a componente de aprendizagem em sala de aula (para a introdução dos conceitos associados às competências e conhecimentos que se esperam desenvolver) que depois é testada e fortalecida em contexto experiencial. Por outro lado, espera-se que os pequenos-almoços de *networking* com o *board* decorram durante o ano, mediante a disponibilidade dos membros de CAE. Outra dinâmica que deverá acompanhar todo o ano do programa é o Fórum de Discussão, bem como o Diário de Bordo, que deverá começar a ser construído desde o primeiro dia.

Em suma, na Figura 7 abaixo, apresentamos o cronograma simplificado do programa.



Figura 7 - Cronograma para o "Energizing 4.0"

## 5.2 Apuramento do retorno

Assim como em qualquer implementação de uma nova iniciativa, importa também no caso do “Energizing 4.0”, medir a forma como a Organização reage a este programa e qual é o seu retorno.

O ROI (“*Return on Investment*”) nem sempre é fácil de apurar em iniciativas desta natureza. Ainda assim, para este programa, o ROI deverá ser positivo e cujos custos e benefícios deverão ser apurados desde o momento de aprovação deste Projeto.

No curto-prazo, os resultados esperados deste programa podem medir-se através dos seguintes KPIs (“*Key Performance Indicators*”):

- Atingir uma percentagem de 98% de participantes que conclui o programa;
- Atingir um valor de 4,5 (numa escala de 0-5) no que toca ao índice médio de satisfação dos participantes com o programa;
- Aumento  $\geq 1,5$  pontos no resultado médio da análise de competências *Amplify* (compara-se a ultima análise antes do programa e a primeira após).

Por outro lado, numa perspetiva de médio/longo prazo, propõem-se o seguinte KPI:

- Percentagem de participantes do programa que assumem funções de liderança num horizonte temporal de 3 a 5 anos  $\geq 50\%$ .

## 5.3 Peças de comunicação

A comunicação é um aspeto crucial para promover um programa deste tipo. Assim, é importante que os colaboradores compreendam os fundamentos e as verdadeiras intenções deste novo programa de desenvolvimento. Do ponto de vista dos *Millennials*, é nosso objetivo que reconheçam a qualidade e interesse do programa para o seu desenvolvimento sendo que, do ponto de vista da restante Organização, esperamos que reconheçam credibilidade e importância a esta iniciativa.

Conscientes da multiplicidade de comunicação organizacional a que todos os colaboradores do Grupo XY estão sujeitos, é nosso objetivo que a comunicação associada ao “Energizing 4.0” seja não só atrativa, no que diz respeito ao *design* associado, mas também objetiva. Assim, apresentamos abaixo um *branding* próprio para o programa.

Espera-se com esta comunicação por um lado despertar o interesse dos *Millennials* e por outro garantir que toda a Organização reconhece o valor do programa.

### 5.3.1 Logotipo

Considerando que se espera atrair a atenção da Companhia, e principalmente dos *Millennials*, propomos na Figura 8 um logotipo para o programa, uma vez que hoje em dia não existe.



Figura 8 – Proposta de logotipo do “Energizing 4.0”

### 5.3.2 Flyer

A nossa proposta é que, no *email* de comunicação do início do programa, seja enviado aos participantes o *flyer* apresentado na Figura 9, em formato digital.

É crucial que desde o primeiro momento seja feito um esforço por cativar os formandos, caso contrário será muito difícil despertar o seu interesse para o programa, considerando os múltiplos estímulos que têm todos os dias, de diversas fontes, organizacionais e não-organizacionais.

# @energizing 4.0

take your energy to the next level



---

**A Universidade XY dá-te as boas-vindas ao  
Energizing 4.0**

O **Energizing** é um programa de desenvolvimento de competências de liderança aplicado a *Millennials* com potencial, como é o teu caso. Ao participares neste programa vais ter a oportunidade de:

- Contribuir para dar resposta aos desafios da Companhia
- Estabelecer uma rede de *networking* interna
- Crescer e desenvolveres-te para em breve poderes assumir uma função de liderança

**PREPARA-TE, ESTÁS PRESTES A LEVANTAR VOO!**

## O QUE É QUE ESTE PROGRAMA TE PERMITE FAZER?



Participar num projeto Internacional numa outra Geografia onde o Grupo XY está presente.



Acompanhares o dia-a-dia de um Diretor do Grupo e tornares-te um *"Director for a week"*.



Contribuir para a promoção da responsabilidade social da empresa coordenando uma equipa de voluntários.



Aprender com colegas e *role models* da Organização, presencialmente e *online*.

Em breve receberás mais informação sobre o programa mas até lá poderás sempre consultar a Direção de Recursos Humanos da tua empresa para esclarecer qualquer dúvida que tenhas.

Figura 9 - Proposta de *flyer* para apresentação do “Energizing 4.0” junto dos seus participantes

### 5.3.3 Notícia Intranet

Uma vez que a Intranet é o meio de comunicação mais utilizado pelo Grupo XY, faz sentido dar destaque ao programa “Energizing” por via de uma notícia. Ainda que os participantes no programa tenham acesso a várias comunicações sobre o seu lançamento, é importante também que o resto da Organização conheça as alterações no programa e os passos que a Companhia está a dar para o desenvolvimento dos seus futuros líderes.

Assim, na Figura 10, fazemos uma proposta de notícia acerca do lançamento da versão 4.0 do programa “Energizing”.



***Está prestes a começar a próxima edição do Energizing Program, desta vez na sua versão 4.0. O Programa tem agora cara nova, conteúdos novos e estratégias novas de aprendizagem.***

O Energizing é um programa da Universidade XY (UXY), em conjunto com a Direção de Recursos Humanos Corporativos (DRHC), destinado a jovens colaboradores identificados com elevado potencial.

Organizado pela Escola de Desenvolvimento de Diretivos, o Energizing 4.0 mantém o seu objetivo: o de desenvolver competências comportamentais e de liderança nos quadros do Grupo, aumentando os seus níveis de motivação e satisfação, através do crescimento pessoal e profissional.

Atenta às tendências atuais da formação, bem como às características e expectativas dos destinatários deste Programa, a UXY, em parceria com a DRHC, reformulou os conteúdos e estrutura do Programa que inclui agora:

- ✉ Projeto Internacional
- ✉ Oportunidade de participar num projeto de Voluntariado e de liderar uma equipa de Voluntários XY
- ✉ Oportunidade de conhecer o dia-a-dia de um Diretor do Grupo através da iniciativa “Director for a week”
- ✉ Aprendizagem em sala e *online*, quer através de salas de aula digitais quer através de chats e fóruns de discussão

Para saber mais sobre este programa, contacte a sua Direção de Recursos Humanos.

**Figura 10 - Exemplo de notícia da Intranet sobre o lançamento do “Energizing 4.0”**

## 6. Conclusões

No atual contexto de competitividade onde se inserem as organizações, aquelas que forem capazes de gerir eficazmente a sua diversidade geracional terão vantagem competitiva (Bolser & Gosciej, 2015).

Foi com base nesta premissa que procurámos focar o nosso projeto numa problemática ainda pouco explorada, nomeadamente no desenvolvimento de competências de liderança em *Millennials*. Ainda que recente, este é um tema com crescente importância nas organizações considerando a renovação geracional já em curso e o facto dos *Millennials* estarem prestes a assegurar a sucessão de muitos *Baby Boomers*.

Analisando o contexto do Grupo XY, concluimos que nesta empresa o fenómeno de renovação geracional assume particular relevância, considerando que 36% da força de trabalho atingirá condições para a reforma/pré-reforma nos próximos cinco anos e que cerca de 10% dessas pessoas exercem as funções de chefia, para as quais é necessário assegurar sucessão.

Posto isto, e depois de concluída a análise documental no Grupo XY, percebemos que a Organização não tem ainda um programa de desenvolvimento com o propósito de desenvolver os seus *Millennials* para funções de liderança. Ainda que tendo uma oferta relativamente diversificada de programas de desenvolvimento de futuros líderes, os mesmos são generalistas, não considerando o público-alvo, nomeadamente a sua faixa etária, aspeto que influencia a forma aprendem e as expectativas que levam para a formação.

Por outro lado, e após o exercício de *benchmarking* nacional e internacional, percebemos também que não existe ainda no mercado muita oferta no que diz respeito a programas de liderança direcionados para *Millennials*. Ainda assim, os programas identificados têm algumas características em comum e revelam as tendências neste tipo de programas e a preocupação crescente das organizações sobre este assunto.

Com base nestas conclusões, ficou para nós clara a pertinência de desenvolver, para o Grupo XY, um programa de desenvolvimento adequado a *Millennials* e que se operacionalizou no Projeto de Intervenção proposto.

O programa proposto – “Energizing 4.0” – é uma versão customizada de um programa já existente na Organização e foi desenhado de forma a estar alinhado com as características

dos *Millennials* bem como com as tendências atuais ao nível dos estilos de liderança e com o resultado do *benchmarking* realizado.

Assim, foi proposto um programa que visa não só desenvolver nos formandos o conhecimento do setor, do negócio e respetivos desafios, mas que se foca também num conjunto de competências que se entende serem fundamentais para os líderes do futuro do Grupo XY. Para desenvolver estes conhecimentos e competências, foi proposto um conjunto de estratégias de aprendizagem seguindo uma abordagem construtivista do ensino, em que se valorizou a aprendizagem através da experiência, da interação e da partilha.

No âmbito da conceção do programa “Energizing 4.0” foi criado um *branding* próprio, com uma proposta de logotipo, bem como algumas peças de comunicação como um *flyer* e uma notícia a ser publicada na Intranet do Grupo XY, por forma a promover o conhecimento e informação sobre o programa, quer para os participantes, quer para a Organização em geral.

Esta pesquisa constitui-se como uma mais-valia na antecipação de programas de desenvolvimento de liderança direcionados para *Millennials*, que serão a geração mais representativa no mercado de trabalho nos próximos anos.

## Referências Bibliográficas

- Apps, J. W. 1973. *Toward a working philosophy of adult education*. Syracuse, NY: Syracuse University Publications in Continuing Education.
- Arbaugh, J. B., & Benbunan-Finch, R. 2006. An investigation of epistemological and social dimensions of teaching in online learning environments. *Academy of Management Learning & Education*, 5(4): 435-477.
- Armour, S. 2005. *Generation y: They've arrived at work with a new attitude*. Acedido em 25 de fevereiro de 2018, em: [http://usatoday30.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y\\_x.htm](http://usatoday30.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y_x.htm)
- Armstrong, M. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.). London: Kogan Page.
- Barbutto, J. E., Jr., & Wheeler, D. W. 2006. Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organizational Management*, 31: 300-326.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance: Beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. 1990. *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. 1990. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3): 19-31.
- Blanchard, K., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. 2013. *Leadership and the one minute manager: Increasing effectiveness through Situational Leadership II*. New York: William Morrow.
- Block, P. 1993. *Stewardship: Choosing service over self-interest*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Bolser, K. & Gosciej, R. 2015. Millennials: multi-generational leaders staying connected. *Journal of Practical Consulting*, 5 (2): 1-9.

- Bogdan, R. & Biklen, S. 1994. *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Cellard, A. 2008. A análise documental. In J. Poupart, J. Deslauriers, L. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer & A. Pires, *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*: 295-316. Petrópolis: Vozes.
- Cervero, R. 1988. *Effective continuing education for the professions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chizzotti, A. 2006. *Pesquisa em ciências humanas e sociais* (8a ed.). São Paulo: Cortez.
- Collings, D. G., & Wood, G. 2009. Human resource management: A critical approach. In D. G. Collings & G. Wood, *Human resource management: A critical approach*:1-16. London: Routledge.
- Conger, J.A. & Kanungu, R. 1998. *Charismatic leadership in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Crampton, S. M. & Hodge, J. M. 2007. Generations in the workplace: Understanding age diversity. *The Business Review*, 9 (1): 16-23.
- Cunliffe, A. 2004. On becoming a critically reflexive practitioner. *Journal of Management Education*, 28(4): 407-426.
- Daft, R.L. 2002. *The Leadership Experience*, South-Western, Mason: Harcourt College Publishers.
- Deadrick D. L. & Stone D. L. 2014. Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24: 193-195.
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. 2010. Millennials at work: What we know and what we need to do if anything. *Journal of Business and Psychology*, 25: 191-199.
- Doh, J. 2003. Can leadership be taught? Perspectives from management educators. *Academy of Management Learning and Education*, 2(1): 54 -67.
- Egri, C. & Ralston, D. 2004. Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States. *Organization Science*, 15(2): 210-220.

- Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.
- Erwee, R. 2003. Integrating diversity management initiatives with strategic human resource management. In Wiesner, R. & Millett, B. *Human Resource Management: Challenges and Future Directions: 57-71*. Brisbane: John Wiley & Sons.
- George, J. M. 2000. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53: 1027-1055.
- Guba, E. & Lincoln, Y. 1981. *Effective Evaluation*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Grey, C. 2004. Reinventing business schools: The contribution of critical management education. *Academy of Management Learning and Education*, 32: 178-186.
- Hartman, J. H., & McCambridge, J. 2011. Optimizing Millenials' Communication Styles. *Business Communication Quarterly*, 741: 22-44.
- Hatcher, J., & Bringle, R. 1997. Reflection: Bridging the gap between service and learning. *Journal of College Teaching*, 454: 153-158.
- Hershatter, A., & Epstein, M. 2010. Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25: 211-223.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. 1969. Life-cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23: 26-34.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. 1977. *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. 1988. *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hewlett, S. A., Sherbin, L., & Sumberg, K. 2009. How generation and baby boomers will reshape your agenda. *Harvard Business Review*, 71-77.
- Higgs, M. 2003. How can we make sense of leadership in the 21st century? *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (5): 273-284.

- Holm, T. 2012. Managing millennials: Coaching the next generation. *Forensic*, 972: 25-38.
- House, R. J. 1977. A 1976 theory of charismatic leadership In J.G. Hunt & L. L. Larsen Eds., *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Jago, A. G. 1982. Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 283: 315–336.
- Johnson, J. A. & Lopes, J. 2008. The intergenerational workforce, revisited. *Organization Development Journal*, 26 (1), 31-37.
- Judge, T. A., Wolf, E. F., Hurst, C. & Livingston B. 2006. Charismatic and Transformational Leadership. *Zeitschrift für arbeits – u. Organisationspsychologie*, 50 (4): 203-214.
- Kaifi, B.A., Nafei, W.A, Khanfar, N.M. & Kaifi, M.M. 2012. A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. *International Journal of Business and Management*, 724: 88-93.
- Klerck, G. 2009. Industrial relations and human resource management. In D. G. Collings & G. Wood, *Human resource management: A critical approach* (pp. 238-259). London: Routledge.
- Kolb, A., & Kolb, D. 2005. Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of Management Learning and Education*, 42: 193-212.
- Kowske, B., Rasch, R., & Wiley, J. 2010. Millennials' lack of attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25: 265-279.
- Kramar, R. 2003. Changes in human resource policies and practices: management's dream come true? In R. Wiesner, & B. Millett, *Human resource management: challenges & future directions*: 9-20. Milton, Qld.: John Wiley & Sons.

- Laub, J. A. 1999. Assessing the servant organization; Development of the Organizational Leadership Assessment OLA model. *Dissertation Abstracts International*, 60 (02): 164-328.
- Lombardia, P. G. 2008. Quem é a geração Y. *HSM Management*, 70: 1-7.
- Lowe, D., Levitt, K. & Wilson, T. 2008. Solutions for retaining Generation Y employees in the workplace. *IEEE Engineering Management Review*, 39 (2): 46-52.
- Marques, J. 2015. The changed leadership landscape: what matters today. *Journal of Management Development*, 34 (10): 1310-1322.
- McGonagill, G. & Pruyn, P.W. 2011. Adapting leadership theory and practice for the networked, millennial generation. *Journal of Leadership Studies*, 5(3):13-24,
- McCullough, M. E., Hoyt, W. T. & Rachal, K. C. 2000. What we know and need to know about assessing for-giveness constructs. In E. McCullough, K. I. Pargament & C. E. Thoresen Eds., *Forgiveness: Theory, research, and practice*: 65-88. New York: Guilford.
- Mezirow, J. 1998. On critical reflection. *Adult Education Quarterly*, 483: 185-199.
- Morrison, K. 1996. Developing reflective practice in higher degree students through a learning journal. *Studies in Higher Education*, 213: 317-16.
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. 2010, March 5. Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 252: 225-238.
- Northouse, P.G 2016. *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). USA: SAGE Publications, Inc.
- Pauwe, J., & Boon, C. 2009. Strategic HRM: A critical review. In D. G. Collings & G. Wood, *Human resource management: A critical approach*: 38-54. London: Routledge.
- Patterson, K. A. 2003. *Servant leadership: A theoretical model*. Doctoral dissertation, Regent University.

- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. 2004. *Character strengths and virtues. A handbook and classification*. Oxford: Oxford University Press.
- Piaget, J. 1966. *The psychology of intelligence*. Totowa, NJ: Littlefield, Adams.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. 1995. *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rajasekar, S. & Philominathan, P. & Chinnathambi, V. 2013. *Research Methodology*. Manuscript of department of Physics, Bharathidasan University, Tamilnadu.
- Ramsey, V. J. 2002. Learning journals and learning communities. *Journal of Management Education*, 264: 380-401.
- Roberts, C. 2008. Developing Future Leaders: The Role of Reflection in the Classroom. *Journal of Leadership Education*, 7: 116-130.
- Rotich, K. J. 2015. History, evolution and development of human resource management: a contemporary perspective. *Global Journal of Human Resource Management*, 3 (3): 58-73.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. 2002. A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23: 145-157.
- Washington, R. R., Sutton, C. D., & Field, H. S. 2006. Individual differences in servant leadership: The roles of values and personality. *Leadership and Organization Development Journal*, 27: 700-716.
- Wisniewski, M. A. 2010. Leadership and the Millennials: Transforming Today's Technological Teens into Tomorrow's Leaders. *Journal of Leadership Education*, 9: 53-67.
- Salahuddin, M. M. 2010. Generational differences impact on leadership style and organizational Success. *Journal of Diversity Management*, 52: 1-6.
- Schweitzer, L., Lyons, S. T. & Ng, E. S. W. 2010. New generation, great expectations: a field study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25 (2): 281-292.

- Shaw, A. 2009. **What is 21st century education? 21st Century Schools**. Acedido em 1 de agosto de 2018, em: <http://www.21stcenturyschools.com/20th-vs-21st-century-classroom.html>
- Simons, H. 2009. *Case study research in practice*. London: SAGE.
- Spears, L. C. 1995. *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley.
- Stein, J. 2013. *Millennials: The Me Me Me Generation*. Acedido em 25 de fevereiro de 2018 em <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,2143001,00.html>
- Stogdill, R. M. 1974. *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. 2004. Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership and Organization Development Journal*, 25: 349-361.
- Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S. & Oishi, S. 2017. Managing Millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60: 45-54.
- Terjesen, S., Vinnicombe, S. & Freeman, C. 2007. Attracting generation Y graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career Development International*, 12: 504-522.
- Tolbzie, A. 2008. Generational differences in the workplace. *Research and Training Center of Community Living*, 19: 1-13.
- Townsend, C., Linder, J.R., & Williams, J. 2005. Teaching leadership: Do students remember and utilize the concepts that we teach? *Journal of Leadership Education*, 41: 62-74.
- Ulrich, D. & Smallwood, N. 2006. *How Leaders Build Value: Using People, Organization and Other Intangibles to Get Bottom-Line Results*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

- Yin, R. K. 1994. *Case study research - design and methods* 2<sup>nd</sup> ed.. London: Sage Publications.
- Yukl, G. 1998. *Leadership in Organizations* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. 1999. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10: 285-305.
- Varner, D., & Peck, S. 2003. Learning from learning journals: The benefits and challenges of using learning journal assignments. *Journal of Management Education*, 27(1): 52-77.
- [www.bp.com/en/global/bp-careers/professionals/career-areas/future-leaders-programme.html](http://www.bp.com/en/global/bp-careers/professionals/career-areas/future-leaders-programme.html), acedido em 13 de outubro de 2018.
- [www.unilever.com/careers/graduates/uflp/](http://www.unilever.com/careers/graduates/uflp/), acedido em 13 de outubro de 2018.
- [www.flrsonaemc.com/](http://www.flrsonaemc.com/), acedido em 13 de outubro de 2018.
- [www.ddiworld.com/products/millennial-leadership-program](http://www.ddiworld.com/products/millennial-leadership-program), acedido em 13 de outubro de 2018.

## Anexos

### Anexo 1 - Programas da Universidade XY para a formação de Líderes (Atuais e Potenciais).

Público-Alvo	Alta Direção de Topo
<b>Modalidade</b>	Presencial
<b>Duração</b>	45,5 h
<b>Custo</b>	7.233 €
<b>Domínio</b>	Gestão
<b>Objetivos</b>	<p>A. Compreender a importância do programa para a estratégia de negócio do Grupo XY;</p> <p>B. Compreender o panorama empresarial e económico atual e o que isso significa para o futuro do Grupo XY;</p> <p>C. Compreender como as decisões de gestão afetam os recursos, os lucros, a liquidez e a criação de valor do Grupo XY;</p> <p>D. Adquirir <i>mindset</i> de liderança para o mundo digital;</p> <p>E. Crescer através do foco no cliente;</p> <p>F. Aprender o que significa liderar com propósito e entender fundamentos e competências de liderança;</p> <p>G. Desenvolver um estilo de liderança e entender o papel do líder.</p>
<b>Conteúdos Programáticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kickoff</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Overview</i> do programa</li> <li>○ Conteúdos do programa</li> <li>○ Encerramento</li> </ul> </li> <li>• Contexto Global</li> <li>• Pensamento Estratégico</li> <li>• Orientação para o Cliente</li> <li>• Colaboração; Gestão de Talento; Competências de Liderança; Diversidade</li> <li>• Inspirando os Outros</li> </ul>

Tabela 5 – “Global & Transformational Leadership Programme”

Público-Alvo	Jovens colaboradores identificados com elevado potencial
<b>Modalidade</b>	Presencial
<b>Duração</b>	74,25 h
<b>Custo</b>	2.436 €
<b>Domínio</b>	Comportamental
<b>Objetivos</b>	<p>A. Ter um conhecimento mais aprofundado sobre a estratégia do Grupo e o contexto do sector energético;</p> <p>B. Clarificar o sentido do seu percurso de carreira/ desenvolvimento;</p> <p>C. Indicar uma rede de <i>networking</i>, reconhecendo a importância de criar e fortalecer redes informais entre os participantes ao longo do programa.</p> <p>D. Empregar maior iniciativa e ter uma abordagem intra-empresarial, dirigida a desafios sociais de negócio;</p> <p>E. Aplicar ferramentas que suportem modelos de negócio inovadores;</p> <p>F. Criar modelos de negócio inovadores e sustentáveis, que criem valor para um parceiro social (desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços, expansão do negócio e mercado ou incremento de eficiência).</p> <p>G. Demonstrar um <i>mindset</i> de mudança, manifestado no dia-a-dia pela abertura e compromisso face à mudança e ao desenvolvimento contínuo, compreendendo porque ser um catalisador da mudança é um papel crítico considerando o contexto do Grupo XY;</p> <p>H. Conhecer aprofundadamente o contexto organizacional e as dinâmicas de mudança neste contexto;</p>

<b>Objetivos (cont.)</b>	<p>I. Influenciar o contexto e envolver <i>stakeholders</i> como fator crítico de sucesso em múltiplos cenários de futuro.</p> <p>J. Caracterizar o conceito de <i>accountability</i>, identificando os comportamentos que a traduzem no dia a dia;</p> <p>K. Reconhecer em que círculo de atuação nos encontramos: Autoridade, Influência ou Sem Controle;</p> <p>L. Aplicar o modelo S.O.S. de <i>accountability</i>, para que cada um se torne ainda mais <i>accountable</i>;</p> <p>M. Conhecer a Matriz da Energia organizacional e ampliar os comportamentos mais <i>accountables</i>;</p> <p>N. Definir comportamentos/atuações que promovam uma cultura de maior <i>accountability</i> na empresa, a começar pelo próprio.</p> <p>O. Conhecer as metodologias mais avançadas da gestão de tempo, produtividade pessoal, focalização, orientação à ação, definição e monitorização de objetivos, otimização de <i>reporting</i>, <i>executive summary</i>, e alguns fundamentos do pensamento <i>Lean</i>;</p> <p>P. Reconhecer a aplicabilidade das práticas e conceitos recomendados ao seu contexto de trabalho.</p>
<b>Conteúdos Programáticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kickoff</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Apresentação do programa</li> <li>○ O desenvolvimento individual no Grupo XY</li> <li>○ Pitch: Preparação e Apresentação</li> <li>○ O futuro do setor da energia</li> <li>○ Visão do Cliente</li> <li>○ Testemunhos de ex-participantes no Energizing Program</li> <li>○ Testemunho CAE</li> <li>○ Group Tour</li> </ul> </li> <li>• <i>Social Innovation Challenge</i></li> <li>• Catalisar a Mudança <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pensamento Estratégico - do micro ao macro</li> <li>○ Antecipação do Futuro – da reação à antecipação</li> <li>○ Orientação para o Cliente – da função ao processo</li> <li>○ Cultura e Mudança Organizacional</li> <li>○ Liderar e Orquestrar uma Mudança (modelos e ferramentas)</li> </ul> </li> <li>• <i>Accountability</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ O conceito de <i>accountability</i></li> <li>○ Tornar-se <i>accountable</i></li> <li>○ Promover <i>accountability</i></li> </ul> </li> <li>• Produtividade <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fundamentos de Produtividade: o conceito, competências e componentes</li> <li>○ Visão Global: Gestão de Tempo, Áreas Críticas de Resultados e Definição de Objetivos</li> <li>○ Gestão de Espectativas: Criação de Valor, Expetativa vs. Experiência, Gestão de <i>Stakeholders</i></li> <li>○ Melhoria Contínua: Princípios de <i>Lean Management</i></li> <li>○ Partilha de Informação: Reporte e partilha na gestão de <i>stakeholders</i></li> </ul> </li> </ul>

**Tabela 6 – “Energizing Program”**

<b>Público-Alvo</b>	Colaboradores que tenham assumido cargos de chefia durante o último ano
<b>Modalidade</b>	Presencial
<b>Duração</b>	115,7 h
<b>Custo</b>	2.168 €
<b>Domínio</b>	Gestão
<b>Objetivos</b>	<p>A. Conceber o papel do líder no Grupo XY como um difusor da cultura desejada, orientada por valores e um posicionamento sustentável no mercado;</p> <p>B. Apreender os principais contornos das diferentes ferramentas de Recursos Humanos disponíveis para um Gestor de Pessoas no Grupo XY;</p>

<p><b>Objetivos (cont.)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C. Demonstrar uma atitude positiva face ao papel de gestor de equipa, inspirando para a implementação de boas práticas de liderança no dia-a-dia;</li> <li>D. Atuar junto da sua equipa em torno de 5 tarefas críticas de um líder: responsabilizar, acompanhar, diagnosticar, desenvolver competências/alinhar atitudes e avaliar o desempenho;</li> <li>E. Reforçar os principais contornos e significados do modelo <i>AMPLIFY</i>;</li> <li>F. Diagnosticar necessidades de desenvolvimento de pessoas e equipas – atitudes e competências;</li> <li>G. Conceber planos de desenvolvimento dos colaboradores alinhados com o modelo <i>AMPLIFY</i> e ajustados à maturidade, expectativas, nível de competência e atitude de cada um;</li> <li>H. Promover a visão global de gestão através de métodos e técnicas que garantam o envolvimento da equipa em torno de uma estratégia clara e partilhada;</li> <li>I. Operacionalizar a estratégia em áreas críticas de resultados, metas, projetos e indicadores de desempenho;</li> <li>J. Dinamizar grupos de trabalho para a resolução de problemas e tomada de decisão em conjunto, antecipação de soluções e compromisso com planos de ação em equipa;</li> <li>K. Aplicar corretamente a metodologia de gestão das prioridades para a tomada de decisão diária, potenciando a concretização dos objetivos pessoais, das equipas e da organização;</li> <li>L. Sistematizar as principais barreiras à eficácia e eficiência da equipa;</li> <li>M. Aplicar princípios de planeamento e de organização pessoal no dia-a-dia de trabalho com os outros;</li> <li>N. Preparar as bases para a responsabilização eficaz de pessoas – identificar potenciais de delegação na equipa e delegar de acordo com o método 5w2h;</li> <li>O. Diagnosticar necessidades de desenvolvimento de pessoas e equipas – atitudes e competências;</li> <li>P. Conceber planos de desenvolvimento de colaboradores ajustados à maturidade, expectativas, nível de competência e atitude de cada um;</li> <li>Q. Entender o <i>coaching</i> como uma ferramenta de gestão de pessoas para produzir resultados sustentados no médio prazo;</li> <li>R. Utilizar técnicas de escuta e questionamento na condução de reuniões de <i>coaching</i> de colaboradores;</li> <li>S. Recorrer às melhores práticas de comunicação para partilhar feedback útil com <i>stakeholders</i> críticos;</li> <li>T. Reconhecer a importância de contribuir para um estilo de liderança que promova a sustentabilidade e o crescimento do Grupo XY;</li> <li>U. Evidenciar no dia-a-dia a capacidade e coragem de conversar e agir com abertura e transparência, responsabilizando-se pelos resultados destas conversas e gerindo expectativas;</li> <li>V. Dar e procurar receber feedback de forma contínua, promovendo o desenvolvimento e garantindo diferenciação de desempenhos;</li> <li>W. Identificar e aplicar comportamentos chave e <i>outputs</i> de uma conversa significativa;</li> <li>X. Utilizar as conversas significativas enquanto instrumento de mudança, gestão mais eficaz da comunicação e nas relações com os outros;</li> <li>Y. Utilizar o conceito de Inteligência Emocional como linguagem promotora do desenvolvimento pessoal e de equipas, através da construção de relações positivas;</li> <li>Z. Entender a cultura organizacional e as suas subculturas, promovendo a capacidade de ajustamento cultural a diferentes equipas e formas de estar nos mercados;</li> <li>AA. Promover a capacidade de gestão emocional;</li> <li>BB. Definir ações de melhoria na relação estabelecida com diferentes <i>stakeholders</i> (clientes internos e externos);</li> <li>CC. Utilizar técnicas de comunicação que promovam a assertividade e a capacidade de gestão eficiente de conflitos;</li> </ul>
-------------------------------------	---

<p><b>Objetivos (cont.)</b></p>	<p>DD. Refletir sobre as suas tomadas de decisão, reconhecendo os enviesamentos inconscientes e identificando e reportando de forma clara os racionais e riscos inerentes;</p> <p>EE. Reconhecer a importância da diversidade e inclusão e os benefícios desta abordagem para as empresas/ colaboradores e sociedades;</p> <p>FF. Conhecer a importância do tema para o Grupo XY e saber como é que a D&amp;I está a ser trabalhada internamente;</p> <p>GG. Reconhecer potenciais situações de enviesamento inconsciente no seu dia-a-dia;</p> <p>HH. Definir estratégias para ultrapassar situações onde é identificado enviesamento inconsciente;</p> <p>II. Incorporar e promover a ética na tomada de decisão;</p> <p>JJ. Criar condições para uma mais natural admissão do erro;</p> <p>KK. Falar sobre ética com a equipa;</p> <p>LL. Incentivar os colaboradores a reportar más condutas éticas ou condições para a sua ocorrência;</p> <p>MM. Lidar com as preocupações expressas e eventuais denúncias feitas pelos colaboradores;</p> <p>NN. Identificar e prevenir retaliação;</p> <p>OO. Criar e manter um ambiente de porta aberta;</p> <p>PP. Gerir exceções com implicações éticas;</p> <p>QQ. Identificar e quebrar o triângulo das más práticas éticas;</p> <p>RR. Entender a necessidade de gestão de <i>stakeholders</i> como um elemento crítico do sucesso pessoal e da equipa;</p> <p>SS. Desenhar mapas de <i>stakeholders</i> críticos, aproveitando sinergias e identificando planos de ação para entregar qualidade ajustada às expectativas/necessidades de cada um;</p> <p>TT. Promover a “marca pessoal” através de um plano de ação sustentado e coerente;</p> <p>UU. Identificar e descrever as principais fases de um processo de resolução de problemas;</p> <p>VV. Aplicar corretamente o processo de resolução de problemas A3 em situações de reunião com equipa de trabalho e de melhoria contínua;</p> <p>WW. Entender a criatividade como um processo individual que deve ser estimulado e nutrido pelo líder;</p> <p>XX. Aplicar corretamente técnicas de criatividade em situações de equipa, para desbloquear problemas e procurar novas soluções com o envolvimento de todos;</p> <p>YY. Identificar alguns dos principais métodos promotores da melhoria contínua em equipa;</p> <p>ZZ. Identificar o processo de inovação nas suas componentes técnica, inspiracional e comportamental;</p>
<p><b>Conteúdos Programáticos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kickoff</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Apresentação global do curso</li> <li>○ <i>HR Challenge</i> – As ferramentas RH do Grupo XY</li> </ul> </li> <li>• Gerir a Equipa <ul style="list-style-type: none"> <li>○ O papel do líder no Grupo XY e o modelo de competências <i>AMPLIFY</i></li> <li>○ Modelos de gestão de Equipas</li> <li>○ Diagnóstico do desempenho</li> </ul> </li> <li>• Gerar resultados através da Equipa <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formulação de uma estratégia de equipa - Missão, Visão e Áreas Críticas de Resultados da Equipa</li> <li>○ Operacionalização da Estratégia – Método Hoshin Kanri para tradução de eixos estratégicos em objetivos individuais e de equipa</li> <li>○ Envolvimento da equipa em torno da implementação estratégica - Dinamização da equipa para a implementação proactiva da estratégia</li> <li>○ Eficiência na Implementação - Definição de prioridades e gestão do tempo em equipa</li> </ul> </li> </ul>

<b>Conteúdos Programáticos (cont.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Planeamento e Organização de Informação – O planeamento de projetos e tarefas</li> <li>● Desenvolver e motivar a Equipa <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Enquadramento e apresentação do modelo de liderança 5T (inclui diagnóstico e discussão de resultados do questionário)</li> <li>○ Alinhamento estratégico e delegação</li> <li>○ Diagnóstico e desenvolvimento de pessoas</li> <li>○ Acompanhamento individual e motivação</li> <li>○ Partilha de feedback útil</li> </ul> </li> <li>● <i>Meaningful Conversations</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Framework para uma cultura de Meaningful Conversations e características das Meaningful Conversations</li> <li>○ Meaningful Conversations – Treino de casos práticos</li> </ul> </li> <li>● Liderar com Maturidade <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conceito de EQ – o conceito de Inteligência Emocional aplicado ao próprio</li> <li>○ Resultados Globais do EQM 360 – Posicionamento individual nos fatores e dimensões do EQM 360</li> <li>○ A gestão do stress - A orientação da energia para resultados</li> <li>○ Conceito de EQ aplicação à gestão da equipa - Gestão de relações e de conflitos</li> <li>○ Resolução de problemas - Aplicação prática de metodologias <i>Lead Now</i></li> </ul> </li> <li>● Enviesamento Inconsciente <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Introdução ao Enviesamento Inconsciente</li> <li>○ Diversidade e Recursos Humanos</li> </ul> </li> <li>● Ética XY – Tone at the Middle <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falar de ética aos colaboradores</li> <li>○ Hierarquia e abertura</li> <li>○ Reportar más condutas</li> <li>○ O triângulo das más práticas</li> <li>○ Estudo de caso</li> </ul> </li> <li>● Potenciar Sinérgias e Gerir <i>Stakeholders</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ As fronteiras entre as equipas</li> <li>○ Desenvolver o propósito da equipa</li> <li>○ Entender as necessidades dos <i>stakeholders</i></li> <li>○ Descobrir novas fronteiras</li> </ul> </li> <li>● Inovar na Gestão da Equipa <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Criatividade e Inovação – Processo criativo e de inovação</li> <li>○ Potenciar a criatividade em equipa - Experimentação de dinâmicas de estimulação da criatividade (Introdução aos Mind Flexors)</li> <li>○ Ferramentas para promoção da inovação em equipa - Apresentação da EFFECTIVE Innovative Toolbox</li> <li>○ Experimentação de métodos de inovação em equipa - A facilitação da inovação e da melhoria contínua em reuniões de equipa</li> </ul> </li> </ul>
--	---

**Tabela 7 – “Lead Now Program”**

<b>Público-Alvo</b>	<b>Colaboradores com cargos de chefia intermédia</b>
<b>Modalidade</b>	Presencial
<b>Duração</b>	43 h
<b>Custo</b>	806 €
<b>Domínio</b>	Gestão
<b>Objetivos</b>	<p>A. Aprender os principais contornos das diferentes ferramentas de Recursos Humanos disponíveis para um Gestor de Pessoas no Grupo XY, preparando os participantes para os desafios atuais e futuros do Grupo XY;</p> <p>B. Compreender as principais transformações a decorrer no Grupo XY e o seu impacto nas práticas de gestão de pessoas.</p> <p>C. Promover a visão global de gestão através de métodos e técnicas que garantam o envolvimento da equipa em torno de uma estratégia clara e partilhada.</p>

<b>Objetivos (cont.)</b>	<p>D. Operacionalizar a estratégia em Áreas Críticas de Resultados, Objetivos, Projetos, Tarefas e Atividades.</p> <p>E. Aplicar corretamente a metodologia de gestão das prioridades para a tomada de decisão diária, potenciando a concretização dos objetivos pessoais, das equipas e da organização.</p> <p>F. Sistematizar as principais barreiras à eficácia e eficiência da equipa (ladrões do tempo).</p> <p>G. Aplicar princípios de planeamento e de organização pessoal no dia a dia de trabalho com os outros.</p> <p>H. Conseguir planear, partilhar, envolver, implementar e avaliar.</p> <p>I. Preparar as bases para a responsabilização eficaz de pessoas — identificar potenciais de delegação na equipa e delegar de acordo com o método 5w2h.</p>
<b>Conteúdos Programáticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kickoff</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Apresentação do programa e enquadramento do seu propósito</li> <li>○ <i>HR Challenge</i> - Ferramentas de Gestão de Pessoas do Grupo XY</li> <li>○ Transformações no Grupo XY e o seu impacto na Gestão de Pessoas</li> </ul> </li> <li>• Gerar Resultados através da Equipa <ul style="list-style-type: none"> <li>○ As tarefas críticas de liderança</li> <li>○ Visão Global e base de decisão</li> <li>○ Prioridades e tomada de decisão</li> <li>○ Eficiência na implementação e planeamento</li> <li>○ Responsabilidade e delegação</li> </ul> </li> <li>• Workshop I <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sessão de aprendizagem e treino em grupo com casos reais</li> </ul> </li> <li>• Desenvolver a Equipa <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diagnóstico de necessidades de desenvolvimento</li> <li>○ Do diagnóstico ao desenvolvimento</li> <li>○ Desenvolver competências</li> <li>○ Gestão de relações (empatia e escuta empática)</li> <li>○ Cooperação e sinergias entre equipas</li> <li>○ O <i>feedback</i> e o seu impacto</li> <li>○ Partilha de <i>feedback</i></li> <li>○ Alinhar atitudes e resolver problemas</li> </ul> </li> <li>• Workshop II <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sessão de aprendizagem e treino em grupo com casos reais</li> </ul> </li> </ul>

**Tabela 8 – “Leading Others Program”**

<b>Público-Alvo</b>	<b>Colaboradores com cargos de gestão de topo</b>
<b>Modalidade</b>	Presencial
<b>Duração</b>	24h
<b>Custo</b>	497 €
<b>Domínio</b>	Gestão
<b>Objetivos</b>	<p>A. Aprender os principais contornos das diferentes ferramentas de Recursos Humanos disponíveis para um Líder de Pessoas no grupo XY;</p> <p>B. Inspirar para a implementação de boas práticas de liderança no dia-a-dia, alinhadas com o modelo de competências <i>AMPLIFY</i>;</p> <p>C. Reavaliar e reajustar as suas próprias práticas de liderança;</p> <p>D. Identificar principais tendências atuais de liderança, aplicando-as ao seu dia-a-dia e à liderança das suas pessoas;</p> <p>E. Aplicar práticas de gestão de recursos humanos inovadoras e mobilizadoras.</p>
<b>Conteúdos Programáticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kickoff</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Apresentação do programa e enquadramento do seu propósito</li> <li>○ Ferramentas RH disponíveis no Grupo XY</li> </ul> </li> <li>• Repensar a gestão de Pessoas no Grupo XY <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Analisar e repensar estratégias de atração de talento e gestão da performance considerando o digital na gestão de Pessoas (<i>em definição</i>)</li> </ul> </li> </ul>

**Tabela 9 – “Leading Trough Others Program”**