



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Políticas de *Employer Branding* no Instituto da Segurança Social, IP - Estratégias de atuação e retenção de talento

Susana Fernanda da Silva Pereira Moreira Veigas

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Generosa Gonçalves Simões do
Nascimento, Professora Associada

Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2024



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Políticas de *Employer Branding* no Instituto da Segurança Social, IP - Estratégias de atuação e retenção de talento

Susana Fernanda da Silva Pereira Moreira Veigas

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Generosa Gonçalves Simões do Nascimento, Professora Associada

Iscte - Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE, Business School,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

outubro, 2024

Agradecimentos

Elaborar uma tese nesta altura da vida, é difícil! Eu sabia que ia ser complicado! Mas foi um desafio extraordinário, que exigiu muito de mim. Foram muitos dias privada da família, dos amigos, e com muito desânimo pelo meio, mas finalmente concluí.

Como alguém disse, uma tese nunca está terminada e o perfeccionismo teve que ser colocado de lado, para se encerrar este capítulo.

Maior agradecimento, sem dúvida, à Professora Doutora Generosa do Nascimento. Um exemplo de profissionalismo e competência, uma inspiração, uma referência para a vida. Lamento que a tenha desiludido e não tenha entregue o presente documento na data programada, mas de facto, conjugar a vida profissional, pessoal e familiar com a elaboração deste trabalho, não foi fácil. Tenho de lhe agradecer, tudo, o incentivo, a motivação, a competência, mas principalmente, a compreensão e paciência. Obrigada!

À família, pela compreensão de vários dias de mau humor e irritação.

Aos amigos, a minha ausência.

Aos meus colegas de trabalho, inextinguíveis, que participaram com tanto empenho e entusiasmo nas entrevistas, muitas vezes prejudicando a sua rotina diária.

Aos meus gatos, Bob e Mia, pela companhia, nas longas horas em frente ao computador.

Resumo

Num mercado de trabalho competitivo e global, o grande desafio das organizações passa por atrair e reter talento, e a Administração Pública não é exceção.

A capacidade para atrair colaboradores qualificados e de elevado potencial é cada vez mais difícil num mundo competitivo e sem fronteiras. Atrair numa organização em que a compensação salarial não predomina, revela-se um objetivo difícil de alcançar. É fundamental que a Administração Pública comece a investir em políticas de marca, de forma que se consiga cativar gerações mais jovens para determinadas áreas de trabalho e fazer com que se mantenham na instituição. E imprescindível o desenvolvimento do orgulho organizacional e uma adequada política de comunicação.

Compreender a atração e retenção de talento no Instituto da Segurança Social, IP (ISS) e analisar as estratégias que utiliza e como comunica para se tornar um empregador preferencial, constitui o objetivo geral deste trabalho. A metodologia utilizada é de carácter qualitativo, recorrendo ao estudo de caso. Foram efetuadas entrevistas semiestruturadas, a diretores e colaboradores do ISS e analisadas boas práticas de *Employer Branding*

Face aos resultados obtidos propõem-se um conjunto de ações para o ISS, que visam comunicar estrategicamente, utilizando todos os meios tecnológicos disponíveis. Promover melhor a sua imagem, interna e externa, desenvolver políticas de marketing institucional, explorar as redes sociais e manter todos os seus conteúdos permanentemente atualizados. A manutenção do modelo de trabalho híbrido como base para a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional é um caminho que se deve continuar a trilhar.

Palavras-chave: Marca-empregador, Gestão de Recursos Humanos, Gestão Talento, Atração.

Classificação JEL: J24, J28

Abstract

In a competitive and global job market, the biggest challenge for organizations is to attract and retain talent, and Public Administration is no exception.

The ability to attract qualified and high-potential employees is increasingly difficult in a competitive and borderless world. Attracting employees in an organization where salary compensation does not predominate proves to be a difficult objective to achieve. It is essential that the Public Administration begins to invest in brand policies, so that it is possible to attract younger generations to certain areas of work and ensure that they remain in the institution. It is essential to develop organizational pride and an adequate communication policy.

Understanding the attraction and retention of talent at the Social Security Institute, IP and analyzing the strategies it uses and how it communicates to become a preferred employer, constitutes the general objective of this work. The methodology used is qualitative in nature, using case studies. Semi-structured interviews were carried out with directors and employees and good Employer Branding practices were analyzed

Given the results obtained, a set of actions are proposed, which aim to communicate strategically, using all available technological means. Better promote your image, internally and externally, develop institutional marketing policies, explore social networks and keep all your content permanently updated. Maintaining the hybrid work model as a basis for reconciling personal, family and professional life is a path that must continue to be followed.

Keywords: Employer brand, Human Resources Management, Talent Management, Attraction

JEL Classification: J24, J28

Índice

Introdução.....	1
1. Revisão da literatura.....	3
1.1. A Gestão de Pessoas no Setor Público.....	3
1.2. <i>Employer Branding e Employer Value Proposition</i>	4
1.2.1 Gestão de Recursos Humanos e Marketing.....	4
1.2.2 <i>Employer Branding</i>	5
1.2.3 <i>Employer Value Proposition</i>	8
1.2.4 <i>Great Place to Work</i>	9
1.2.5 Atração e retenção de talento.....	9
1.3. Talento.....	12
2. Metodologia.....	17
2.1 Método.....	17
2.2 Técnicas de recolha de dados.....	17
2.3 Técnicas de tratamento de dados.....	19
3. Diagnóstico.....	21
3.1 As origens do instituto.....	21
3.2 Estrutura orgânica, Missão e Visão.....	21
3.3 Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	23
3.4 Resultados das entrevistas e da documentação analisada.....	26
4. Projeto de intervenção.....	39
5. Conclusões.....	49

Índice de figuras

Figura 2.1 Metodologia.....	20
Figura 3.1 Organigrama do ISS.....	22
Figura 3.2 Tipologias de centros distritais.....	22
Figura 3.3 Estrutura de dados EB.....	27
Figura 3.4 Estrutura de dados atração.....	30
Figura 3.5 Estrutura de dados talento.....	33
Figura 3.6 Estrutura de dados retenção.....	35
Figura 3.7 Notícia do prémio de instituto.....	37
Figura 3.8 Notícia do ISS.....	37
Figura 4.1 Vídeo do ISS.....	40
Figura 4.2. Exemplo de publicidade institucional.....	43
Figura 4.3 Zonas de trabalho partilhado.....	45
Figura 4.4: Boths de trabalho partilhado.....	46
Figura 4.5 Sala do silêncio.....	46
Figura 4.6 Salas de reunião.....	46

Índice de tabelas

Tabela 2.1– Fonte e codificação das fontes de informação.....	18
---	----

Introdução

A Administração Pública portuguesa debate-se com uma enorme falta de recursos humanos e passará um período de grande dificuldade no que à atração e retenção de talento diz respeito. Os recursos humanos disponíveis na Administração Pública são escassos e estão envelhecidos e, não existindo uma inversão desta tendência, o conhecimento e experiência vão perder-se, condicionando a atividade do Estado.

Os jovens, atualmente, não demonstram elevado interesse na atividade pública, ambicionam mais e melhores experiências organizacionais, sentir que fazem a diferença num propósito maior que o seu, carreiras de evolução rápida (por vezes é mal interpretado como ascensão, quando na verdade significa apenas aprendizagem) e retribuição ajustada ao esforço académico. Os salários muitas vezes baixos, a competição com o setor privado, burocracia excessiva, são obstáculos para atrair e reter jovens profissionais qualificados.

Num mercado de trabalho competitivo e global, o grande desafio das organizações passa por atrair talento, que é escasso, e retê-lo, e a Administração Pública não é exceção. Atrair e reter o talento será o maior desafio para as organizações e departamentos de Gestão de Pessoas.

O setor público enfrenta grandes exigências na atração e retenção de talento e simultaneamente na prestação de justiça social, equidade na sociedade, direitos democráticos e pressões para a mudança social (Melaletska, Bussin, & Barkhuizen, 2023), o que leva à seguinte questão de partida: Que políticas de *Employer Branding* podem ser implementadas em organizações deste setor que promovam a atratividade e retenção de talento.

Compreender a atração e retenção de talento no Instituto da Segurança Social (ISS) e analisar as estratégias que utiliza e como comunica para se tornar um empregador preferencial, constitui o objetivo geral deste trabalho.

O ISS é um instituto público de regime especial, integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio, que prossegue atribuições do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (MTSSS), sob superintendência e tutela da respetiva ministra.

Os objetivos específicos desta investigação são: 1 – Caracterizar a estratégia e as práticas de gestão de pessoas do ISS; 2- Analisar as perceções dos diretores e colaboradores sobre as políticas de EB e de atração e retenção talento no ISS e; 3- Desenvolver políticas e práticas de EB para o ISS.

Assim, o trabalho apresenta no capítulo 1 a revisão de literatura, dando ênfase aos temas da Gestão de Pessoas no Setor Público, *Employer Branding* e *Employer Value Proposition*, onde se detalha Gestão de Recursos Humanos e Marketing, *Employer Branding*, *Employer Value Proposition*, *Great Place to Work*, Atração e retenção de talento, e por fim o tema do talento.

No capítulo 2 é retratada a metodologia, dando destaque ao método utilizado, técnicas de recolha e de tratamento de dados. No capítulo 3 é efetuado o diagnóstico do ISS dando destaque às práticas de Gestão de Recursos Humanos. No capítulo 4, projeto de intervenção, são sugeridas um conjunto de ações que visam colmatar as lacunas existentes, responder às expectativas dos diretores e colaboradores e integrarem as melhoras práticas de EB no ISS. No capítulo seguinte são apresentadas as conclusões.

Espera-se com este trabalho, dar um contributo efetivo através de propostas concretas de atuação, de forma a trabalhar para uma inversão deste ciclo na Administração Pública e concretamente no ISS.

1. Revisão da literatura

Neste capítulo apresenta-se uma revisão da literatura em que se aborda: A Gestão de Pessoas no Sector Público (secção 1.1), a problemática *Employer Branding* e *Employer Value Proposition* (secção 1.2), que desagregamos em Gestão de Recursos Humanos e Marketing (secção 1.2.1), *Employer Branding* (secção 1.2.2), *Employer Value Proposition* (secção 1.2.3), *Great Place to work* (secção 1.2.4) e *Atração e Retenção de talento* (secção 1.2.5). Por último, abordamos o Talento (Secção 1.3). Revemos numa fase inicial os títulos e *abstracts* dos artigos de forma a compreender a relevância da sua inclusão. Privilegiou-se documentos de bases de dados científicas online ou outras entidades de referência, considerando sempre o documento mais recente.

1.1. A Gestão de Pessoas no Setor Público

A Administração Pública encontra-se em mutação com o objetivo de dar a melhor resposta aos interesses dos cidadãos. A crescente complexidade dos problemas que surgem no setor público estão a colocar sobre os líderes desafios e pressões enormes.

O setor público enfrenta grandes exigências no que respeita à prestação de justiça social, responsabilidade social, equidade na sociedade, direitos democráticos e pressões para a mudança social (Melaletsa, Bussin, & Barkhuizen, 2023).

O setor público tem potencial para ser «um importante contribuidor para o crescimento e o bem-estar social», proporcionando qualidade, resultados para os cidadãos, gerindo infraestruturas, regulando o comportamento social e económico e garantindo a sustentabilidade fiscal e institucional. No entanto, tem de ser mais ágil e célere na adaptação às mudanças. É necessário que os colaboradores se sintam envolvidos nas políticas, que existam culturas inclusivas no local de trabalho, com oportunidades para o diálogo, para a participação de todos, com uma comunicação clara e forte, para que os colaboradores se orgulhem em participar naquela organização e se sintam valorizados (Melaletsa, Bussin, & Barkhuizen, 2023).

O capital humano é considerado o recurso mais importante em qualquer organização. Porém, a maioria das organizações, preocupa-se com a satisfação dos clientes externos, sem dedicar muita atenção à satisfação dos seus colaboradores (Fernandes *et al.*, 2023). Estes referem que a satisfação dos colaboradores é fundamental e determina o sucesso ou o fracasso daquilo que o cliente experimenta.

Os colaboradores são considerados como as fontes de informação dentro das organizações com maior confiança. Isto porque representam a marca da empresa nas suas interações com os *stakeholders*, comunicam os valores da organização com a mesma intensidade, senão mais, do que a

comunicação de marketing tradicional (Chong, 2007, citado por Blasco-López, Rodríguez-Tarodo, & Fernández-Lores, 2014).

O não reconhecimento do valor dos seus recursos humanos e o não envolvimento de uma gestão de topo, tem como consequência que os empregadores públicos enfrentem dificuldades no recrutamento de talentos, devido à concorrência do mercado de trabalho (Florian, & Papenfuß Ulf, 2023).

A urgente necessidade de reformas na Administração Pública impõe um abandono duma liderança de tipo autocrático e a sua substituição por uma de tipo mais participativo e democrático, capaz de somar o comprometimento e voz dos colaboradores. A acrescer a isto ter-se-á de considerar também os cidadãos, como consumidores de bens e serviços públicos (Maia, Correia, Resende, 2023).

1.2 Employer Branding e Employer Value Proposition

1.2.1 Gestão de Recursos Humanos e Marketing

Tradicionalmente, os responsáveis de Recursos Humanos preocupam-se com os colaboradores, enquanto os responsáveis de Marketing preocupam-se com a projeção da marca para o exterior. Contudo, entender o colaborador como principal ponto de contacto com o cliente impulsionou a gestão dos recursos humanos para o envolvimento e a liderança dos colaboradores na missão e propósito da marca (Aurand *et al.*, 2005).

Segundo Mitchell (2002), colaboradores envolvidos e comprometidos com os valores da marca são sinónimo de organizações com melhores resultados de produtividade e desempenho. Aliás, para o mesmo autor, é com base neste facto que as organizações alinham estratégias de Recursos Humanos com estratégias de Marketing, assumindo o colaborador como espelho da marca.

Para Aurand e colaboradores (2005), as organizações conseguem mesmo uma vantagem competitiva quando os objetivos dos colaboradores estão em sintonia com a identidade da marca. Por isso, os gestores de Recursos Humanos os gestores de Marketing devem trabalhar em conjunto para este fim. Colocar a gestão de Recursos Humanos e o Marketing em níveis de gestão conjuntos, fortalece a assimilação e a associação da marca do empregador como algo forte e confiável, e facilita os processos de atração e retenção de colaboradores. Ou seja, externamente, é preciso projetar condições de trabalho diferenciadoras; internamente, é fundamental assegurar que as expectativas dos colaboradores são correspondidas e coerentes com a identidade da marca.

O conceito de marca-empregador surge como um agregador entre as práticas de recursos humanos e do marketing para sistematizar as iniciativas preconizadas pelas organizações para se tornarem atrativas. Salienta-se que os conceitos como marca-empregador, cultura, reputação e

proposta de valor para o colaborador são muito próximos e interligam-se para concretizar o objetivo de atração de talento (Ambler & Barrow, 1996; Barbaros, 2020; Russell & Brannan, 2016).

As estratégias usadas para o recrutamento também influenciam a percepção da marca-empregador em que esta é afetada pelas suas práticas (Lazorko & Zajac, 2014).

A construção da reputação depende das interações dos diferentes *stakeholders* com a marca que condicionam as suas percepções (Dolphin, 2004; Lu *et al.*, 2019; Tavares & Coelho, 2015; Thomaz & Brito, 2010). A percepção da reputação da marca pelo público em geral, condiciona a forma como os candidatos encaram a hipótese de trabalhar numa determinada empresa.

E importante, por este motivo, comunicar de forma estratégica com os diferentes *stakeholders*.

1.2.2 Employer Branding

Brand (American Marketing Association) – “um nome, termo, signo, símbolo, design, ou a combinação destes que tem a intenção de identificar produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los de outros concorrentes” (Tuzuner & Yuksel, 2009, pp. 49-50).

O EB define-se como uma estratégia de longo prazo destinada a gerir o conhecimento e percepções dos colaboradores atuais e potenciais sobre uma determinada empresa (Sullivan, 2004, citado por Blasco-López, Rodríguez-Tarodo & Fernández-Lores, 2014).

Contudo, entender o colaborador como principal ponto de contacto com o cliente, impulsionou a gestão dos recursos humanos para o envolvimento e a liderança dos colaboradores na missão e propósito da marca (Aurand *et al.*, 2005 citado por Madeira, 2013).

EB é uma estratégia que permite comunicar os valores da organização para o exterior. Ela permite dar a oportunidade a todos os colaboradores de compreenderem se a organização se encaixa nos seus valores (Lary, Omar, 2021).

Desde a expressão ‘guerra do talento’ sugerida por McKinsey, as organizações têm realizado inúmeras abordagens de forma a competir pelo talento. A literatura conclui que o EB é de facto uma forte estratégia da organização para ganhar a guerra de atração e retenção de talento (Reis, Sousa, Dionísio, 2021).

A marca-empregador, deve ser trabalhada internamente nas organizações pelos profissionais de recursos humanos, comunicação e marketing (Hatch & Schultz, 2003). A reputação, a cultura e a proposta de valor colocados neste esquema são os principais conceitos que contribuem para a percepção da marca como um bom empregador (Ambler & Barrow, 1996; Russell & Brannan, 2016).

Um forte EB tem um impacto muito positivo nas atitudes dos seus trabalhadores (Ta’Amna, 2018).

Backhaus e Tikoo (2004) descrevem EB como uma estratégia que cria, promove e permite uma imagem diferente que os empregadores têm da organização. Investigações recentes sugerem que um forte EB interno, reduz a rotatividade.

Salienta-se que, quanto maior a identificação entre a cultura e valores da organização, e as experiências dos colaboradores, mais forte é o impacto da marca-empregador no mercado (Barbaros, 2020; Dabirian *et al.*, 2017).

Não há nenhuma linguagem de gestão reconhecida disponível para cobrir a combinação de cultura, marca e reputação, *Simon Barrow*, o criador do conceito de *Employer Brand*.

O EB tem vindo a tornar-se progressivamente fundamental para o sucesso das organizações. Uma marca empregadora forte permite que as organizações se diferenciem dos seus concorrentes (Silva & Pires, 2023).

O EB pode diferenciar um empregador de outro, criando uma identidade de marca que tenha valor na perspetiva interna e uma imagem de marca que se torne numa fonte de atração para possíveis colaboradores, ou seja na perspetiva externa. O conjunto de atributos e características do empregador revelam a sua atratividade. A marca do empregador pode criar uma distinção duradoura e generalizada que diferencia uma organização de outras organizações com um conjunto de características que atraem os atuais e futuros colaboradores (Mathews, 2023).

O EB é um campo em evolução dotado de potencial para atrair e reter funcionários, da mesma forma que os clientes são atraídos por um produto de marca ou serviço. Tem o potencial de mudar os jogos de recrutamento que as empresas jogam sua tentativa de atrair os melhores talentos e oferece aos possíveis colaboradores uma oportunidade de conhecer os seus futuros empregadores sobre vários aspetos do emprego (Mathews, 2023).

O EB baseia-se na aplicação de conceitos de marketing para destacar o posicionamento da empresa como empregador. A sua intenção é a mesma que uma marca comercial: atrair novos clientes mantendo os atuais. A diferença está que o “cliente”, aqui é substituído por “colaborador, atual e potencial” (Blasco-López, Rodríguez-Tarodo, & Fernández-Lores, 2014).

O principal papel do EB é o de providenciar um quadro de gestão coerente de forma a simplificar e focalizar prioridades, aumentar a produtividade e melhorar o recrutamento, retenção e comprometimento (Ambler, 1996, citado de Barrow & Mosley, 2005, p. xvi).

O objetivo do EB é que os colaboradores de uma determinada organização sintam que a empresa onde estão é um bom lugar para trabalhar e que o transpareçam para o exterior, promovendo a imagem da organização e aumentando a sua atratividade. Igualmente pretende-se que os colaboradores transmitam os valores da organização aos novos colaboradores e assegurem que todos cumprem os objetivos definidos, enquanto se promove o comprometimento (*Engagement*) dos mesmos com a organização (Mendes, 2016).

De acordo com Backhaus e Tikoo (2004), citado por Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014):[. . .] o termo EB sugere a diferenciação das características de uma empresa como um empregador relativamente aos dos seus concorrentes.

As estratégias de imagem da marca como um bom lugar para trabalhar multiplicam as suas ações de comunicação para divulgar uma experiência de trabalho atrativa, repleta de vantagens e benefícios, de acordo com determinados valores, e com o intuito não só de promover uma certa ética no trabalho, mas também de atrair e reter talentos (Crespo, Javier L, Joan-Francesc Fondevila-Gascón, Marqués-Pascual, Joaquín, 2022).

O EB destaca o conjunto de benefícios (perceção) que o potencial colaborador percebe poder vir a ter, se trabalhar para uma determinada organização. É igualmente importante atender aos benefícios emocionais e racionais que um empregador proporciona aos seus colaboradores (Barrow & Mosley, 2005, citado por Blasco-López, Rodríguez-Tarodo, & Fernández-Lores, 2014).

O EB é um conceito que progressivamente se foi tornando vital para o sucesso das organizações e tem captado uma atenção significativa nos últimos anos, sendo utilizado para atrair potenciais colaboradores e, ao mesmo tempo, envolver os atuais colaboradores de uma organização. É uma ferramenta atual e relevante para organizações que desejam posicionar-se e ganhar nome e destaque no mercado. O EB beneficia as organizações, tornando-as atraentes, confiáveis e, consequentemente, contribui para a atração e retenção de talentos (Silva & Pires, 2023).

As estratégias de EB estão, então, associadas à atração de potenciais colaboradores e à retenção de potenciais colaboradores qualificados e talentosos que permitem às organizações obter vantagem competitiva no mercado de trabalho (Silva & Pires, 2023).

Num mercado de trabalho competitivo e tecnologicamente disruptivo, a estratégia de EB é uma decisão acertada para atrair o melhor talento (Rzemieniak & Wawer, 2021).

Há quatro conceitos chave para a construção de uma marca empregadora. É necessário transmitir os valores da organização; é importante entender a experiência que será passada aos colaboradores e explicar a promessa que lhes é feita; as vantagens de trabalhar na organização; possuir uma forte comunicação interna (comunicação eficaz) e transmitir o sentimento de pertença (Blasco-López, Rodríguez-Tarodo, & Fernández-Lores, 2014).

A comunicação interna assume assim um papel fundamental para melhorar a atratividade da organização para talentos externos e para aumentar a atratividade dos existentes. Saber ouvir e respeitar os colaboradores, mantendo a capacidade de resposta, dando feedback e fornecendo todas as informações disponíveis, garante que os colaboradores conheçam os objetivos e visão da organização, passando uma imagem positiva da mesma. Uma comunicação transparente ajuda a reforçar a perceção de que a empresa valoriza os seus colaboradores e aumenta a atratividade para potenciais talentos (Santos, Ferreira, Espírito Santo & Vasconcelos, 2023).

As redes sociais são a nova etapa para a definição de uma estratégia de EB como forma de dar a conhecer o projeto da organização a um público externo que de outra forma não estaria ciente da cultura organizacional (Carpentier *et al.* 2019 citado por Fernandes *et al.*, 2023).

No EB, a identidade da marca refere-se ao conjunto único de características do empregador, sistema de valores e padrões comportamentais identificáveis que apresentam uma marca distintiva para os atuais e futuros colaboradores da empresa. É um subconjunto da identidade da marca corporativa e gira em torno dos aspetos dos colaboradores. Por outro lado, a imagem da marca no EB refere-se à forma como os potenciais colaboradores encontram o empregador em termos de identificação e sonhos. É a faceta do cliente externalizado que aponta para o apelo do empregador e para aspetos que atraem facilmente mentes aspirantes para a empresa (Mathews, 2023).

Embora a marca seja uma mistura de atributos tangíveis e intangíveis de um produto/serviço que cria valor e influência entre os clientes, na marca empregadora o foco está nos atributos do empregador, em que os empregados atuais e potenciais se tornam as metas de *branding* (Edwards, 2010, citado por Mathews, 2023).

Distinguir entre Employer Brand de EB é adequado, pois o primeiro representa o resultado das atividades de *branding*, o que diferencia a empresa de seus concorrentes em termos das percepções atuais e futuras dos funcionários sobre emprego, e EB é o processo de construção da marca (Styven *et al.*, 2022, citado por Mathews, 2023).

1.2.3 Employer Value Proposition

Uma marca transporta sempre uma promessa de um benefício, isto é, qualquer marca tem inerente uma promessa (*brand promise*) que sintetiza e comunica os benefícios do produto, serviço ou organização. No caso da marca empregadora, traduz para as pessoas o conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos oferecidos pelo “emprego” e que se identificam com a entidade empregadora, ou seja, traduzem a Proposta de Valor daquele Empregador (EVP). O EVP é o que define o seu posicionamento e direção estratégica.

Relativamente ao EVP, deve-se, inicialmente, definir a proposta de valor para o colaborador, o que permite clarificar a cultura organizacional, a reputação, o estilo de gestão e os benefícios. A comunicação do EVP deve ser comunicada para que a mensagem chegue ao público-alvo, ou seja, aos potenciais e futuros colaboradores (Madeira, 2013).

O EVP deve abranger a soma total dos benefícios não tangíveis e tangíveis proporcionados pela empresa que os potenciais e atuais colaboradores recebem ao integrar e exercer funções numa determinada organização. Estes benefícios incluem: ambiente de trabalho propício ao bom

desempenho profissional, interações sociais, boa imagem enquanto empregador, oportunidades de aprendizagem e crescimento (Pandita, & Ray, 2018 citado por Pereira, 2019).

1.2.4 Great Place to Work

O *Great Place to Work* foi fundado em 1990 por Robert Levering e Amy Lyman. Robert Levering, um jornalista e escritor, começou a investigar a relação entre colaboradores e empresas nos Estados Unidos na década de 1980. Ele percebeu que, apesar de muitos locais de trabalho serem vistos como tóxicos, havia organizações que tratavam seus colaboradores de forma justa e promoviam um ambiente de confiança e colaboração.

Levering escreveu o livro "*The 100 Best Companies to Work for in America*" (1984), que foi o embrião da ideia para o que viria a se tornar o *Great Place to Work*. Com o tempo, a ideia de medir e analisar a cultura organizacional evoluiu para uma metodologia que seria usada globalmente para avaliar o ambiente de trabalho, com base no feedback direto dos colaboradores.

Atualmente, o *Great Place to Work* é uma organização global, presente em mais de 60 países, e suas certificações e rankings são amplamente respeitados por medir a qualidade das culturas corporativas.

Segundo os estudos desta organização especializada, “os colaboradores acreditam que trabalham numa excelente organização quando consistentemente confiam nas pessoas para quem trabalham, têm orgulho naquilo que fazem e gostam das pessoas com quem trabalham.” (retirado de www.greatplacetowork.pt, citado por Silva & Pires, 2023).

1.2.5 Atração e retenção de talento

Nos dias de hoje os processos de recrutamento e seleção são realizados em tempo real, via internet e redes sociais e a uma escala global. Esta realidade criou vários problemas à gestão dos recursos humanos e no que à retenção de talento diz respeito (Benítez-Márquez *et al.* 2022). A rotatividade pode assumir assim níveis muito elevados, especialmente em setores em que o teletrabalho é promovido e aumentado pelas empresas e trabalhadores. Se o local de trabalho pode ser em qualquer lado do planeta, o resultado, o recrutamento e atração de talento são também globais (Plé, 2019).

Para estudar fenómenos complexos, como o facto de algumas organizações serem mais atrativas do que outras, é necessária uma abordagem holística e multiparadigmática (Bhattacharjee, 2012).

No entanto, as gerações diferem no que consideram ser as expectativas e preferências perante o empregador ou ambiente de trabalho. Assim, é importante que as organizações percebam o

comportamento e as expectativas de cada uma das gerações para atrair destas o melhor talento, (Pandita, 2021).

Segundo Chiavenato, 2014, as organizações devem concentrar os seus esforços na retenção de talentos – aqueles colaboradores que se destacam pelas suas habilidades, competências e potencial. A retenção de talentos envolve estratégias que vão desde políticas de benefícios até oportunidades de crescimento e desenvolvimento contínuo.

Moore (2014), trata da retenção de talentos sob a ótica da gestão de inovação. Ele acredita que reter talentos, especialmente em áreas críticas para a inovação tecnológica, é essencial para o crescimento sustentável. Moore defende que a retenção de colaboradores chave é importante para manter a vantagem competitiva em mercados dinâmicos.

Dessler (2020) aborda a retenção de colaboradores com foco na satisfação no trabalho, motivação e desenvolvimento de carreira. Ele defende que as organizações devem criar ambientes que ofereçam tanto desenvolvimento profissional quanto pessoal para seus colaboradores, contribuindo para a retenção de talentos. O autor defende ainda a criação de políticas de retenção que ajudem a manter os colaboradores comprometidos.

A maioria dos autores defende que as estratégias devem ser voltadas para aqueles que fazem a diferença no desempenho organizacional. A retenção eficaz de talentos envolve oferecer oportunidades de desenvolvimento contínuo, tanto na forma de crescimento na carreira quanto à aprendizagem e inovação. Outra questão central é o alinhamento entre os valores e a cultura organizacional com os talentos. Manter aqueles que compartilham da visão de futuro da empresa tende a ser uma estratégia mais eficiente.

A retenção de talento pode ser definida como o conjunto de esforços sistemáticos feitos pelos empregadores para construir e promover um bom ambiente de trabalho, a fim de reter colaboradores e fazê-los trabalhar para a organização por períodos mais longos (Chaminade, 2016, citado por Silva & Pires, 2023).

A retenção de colaboradores é um fator crítico para o sucesso de qualquer organização, e reter colaboradores com talento, tornou-se uma tarefa cada vez mais desafiadora para empregadores em todo o mundo.

Nos últimos anos, o mundo empresarial tem testemunhado mudanças significativas, incluindo uma pandemia global, novas tecnologias e um mercado de trabalho cada vez mais competitivo. Para enfrentar estes desafios, os empregadores devem desenvolver estratégias eficazes de atração e retenção de candidatos, sendo essencial compreender os motivos que levam à tomada de decisão dos indivíduos pela escolha de determinado empregador (Pereira, 2019).

De acordo com o relatório Global “*Employer Brand Research*” de 2019 realizado pela *Randstad*, as 10 principais razões para os colaboradores escolherem uma organização são as seguintes: salário e

benefícios atrativos (59%), equilíbrio trabalho-vida pessoal (46%), emprego seguro (45%), ambiente de trabalho agradável (44%), progressão de carreira (37%), empresa financeiramente estável (35%), flexibilidade no trabalho (32%), localização (29%), boa formação (29%) e gestão forte (28%) (Randstad, 2019a, citado por Pereira, 2019.)

Por outro lado, na retenção dos colaboradores, os principais fatores mencionados pelos profissionais para se manterem na organização, são: salário e benefícios (50%), equilíbrio trabalho-vida pessoal (41%), emprego seguro (40%), ambiente de trabalho agradável (38%) e progressão na carreira (36%). Destaca-se ainda, que os principais fatores relacionados com a saída dos colaboradores são: compensação baixa (39%), oportunidades de carreira limitadas (37%), assuntos equilíbrio trabalho-vida pessoal (29%), desafios insuficientes (28%), e falta de reconhecimento/recompensas (28%) (Randstad, 2019a, citado por Pereira, 2019.)

Para atrair as pessoas certas, as organizações precisam de oferecer condições de trabalho que as distingam da concorrência através de estratégias de EB. No entanto, a seleção do empregador pelo colaborador é, antes de suas experiências, motivações, necessidades e personalidade (Lievens *et al.*, 2016 citado por Silva & Pires, 2023). Consequentemente, um candidato sente-se mais atraído por organizações que compartilham as mesmas características e valores comum (Silva & Pires, 2023).

O sentimento de pertença deveria culminar na retenção do talento: o empregado identifica-se com os valores da organização e percebe as suas vantagens como superiores, logo deveria manter o desejo de permanecer na mesma (Blasco-López, Rodríguez-Tarodo, & Fernández-Lores, 2014).

O desenvolvimento da marca empregadora de cada organização torna-se essencial, pois atualmente enfrentamos um problema de retenção de talentos (Aggerholm *et al.* 2011; Ilyas *et al.* 2018; Kashive *et al.* 2020, citado em Fernandes *et al.* 2023). As empresas precisam de se concentrar em criar um bom ambiente de trabalho com boas condições para oferecer e, em seguida, trabalhar uma comunicação que divulgue essa mensagem, não apenas para os colaboradores, mas também para possíveis futuros candidatos (Vatsa 2016; Wei *et al.* 2022, citado em Fernandes *et al.* 2023).

Atualmente também existe uma discussão entre reter talento ou promover a mobilidade de talentos. É uma discussão importante dentro da gestão de pessoas e estratégias organizacionais.

A estratégia de reter talento tem como objetivo manter os colaboradores valiosos dentro da organização, evitando a rotatividade e o consequente custo de reposição e formação.

A mobilidade de talentos refere-se à capacidade de permitir que colaboradores exerçam outras funções, mudem para outros departamentos, ou até para outras empresas, conforme o desenvolvimento das suas carreiras. Essa mobilidade pode ser interna (dentro da própria organização) ou externa (para outras empresas).

Ulrich (2005) defende que as empresas precisam ter uma abordagem flexível para a gestão de pessoas, incentivando a mobilidade interna de talentos para maximizar o potencial dos colaboradores

e alinhar os objetivos estratégicos da empresa com o desenvolvimento de seus funcionários. Ulrich acredita que a mobilidade interna pode ajudar a manter os colaboradores comprometidos e preparados para novos desafios, enquanto promove o crescimento organizacional.

Cappelli, (2008) argumenta que, em vez de tentar reter todos os talentos, as empresas devem adotar uma abordagem de mobilidade de talentos, onde os colaboradores são alocados conforme a procura e as oportunidades de mercado. Cappelli defende que as organizações podem equilibrar as necessidades de retenção com a necessidade de flexibilidade em um ambiente empresarial incerto.

Groysberg, (2010) defende que reter talentos de alto desempenho é essencial para o sucesso das organizações, mas ele também explora os desafios de mobilidade externa. A sua investigação incide na portabilidade do talento, isto é, até que ponto o desempenho de um colaborador de alto nível pode ser transferido para uma nova organização. Ele conclui que, apesar de as organizações quererem reter os seus melhores talentos, muitas vezes a mobilidade é inevitável, e as organizações precisam de adaptar-se a essa realidade.

Chiavenato, (2014) enfatiza a importância da retenção de talentos nas organizações, argumentando que manter colaboradores valiosos é crucial para o sucesso a longo prazo. No entanto, ele também aborda a mobilidade interna, destacando a importância de criar oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa. Isso, segundo ele, não só ajuda na retenção, mas também promove a motivação e o desempenho dos colaboradores.

Enquanto alguns autores argumentam que a mobilidade de talentos, especialmente interna, é fundamental para o desenvolvimento e a flexibilidade organizacional, outros, enfatizam a importância de reter talentos-chave para manter a vantagem competitiva.

Cada uma dessas abordagens depende das necessidades estratégicas da empresa. A mobilidade pode ser uma forma eficaz de desenvolver novos líderes e incentivar a inovação, enquanto a retenção pode ser essencial para garantir a continuidade e o desempenho a longo prazo.

1.3 Talento

Nos dias de hoje o talento é um dos termos mais abordados na Gestão dos Recursos Humanos.

Como em qualquer temática, existe uma grande diversificação de conceitos de Gestão de Talento. Segundo Lewis e Hackman (2006) existem três grandes perspectivas de Gestão de Talento. A primeira aponta para aqueles que visualizam a Gestão de Talento como um conjunto de práticas clássicas de Recursos Humanos, como são exemplos os processos de recrutamento e seleção ou planos de desenvolvimento de carreiras. A segunda perspectiva apresenta o foco no desenvolvimento dos colaboradores, tendo em conta as suas necessidades com base no seu progresso dentro da

organização. Por fim, a última perspectiva centra-se no talento como uma mais-valia que pode ser potenciado e gerido de acordo com os níveis de performance.

É evidente que a Gestão do Talento é um fator importante na estratégia desenhada por cada departamento de Recursos Humanos, mas também a um nível mais macro, isto é, a nível da estratégia empresarial. A Gestão do Talento encontra-se presente desde o primeiro contacto com um possível colaborador, ao nível do Recrutamento e Seleção, passando por outras etapas que cada colaborador, necessariamente ultrapassa dentro de uma organização.

Contudo, como em qualquer temática, existe uma grande diversificação de conceitos de Gestão de Talento.

Considerando a importância do capital humano qualificado para o sucesso competitivo, não é surpreendente que as empresas não gostem de perder pessoas talentosas e gastar recursos consideráveis em atrair e reter o melhor talento (Carnahan, & Somaya, 2015).

Há uma maior escassez de talento no mundo do trabalho decorrente da: (i) Redução da população ativa; (ii) Maiores desafios na gestão de talento e (iii) Coabitação de cinco gerações pela primeira vez, (Cheese *et al.* 2008, citado por Fernandes *et al.* 2023).

Para Câmara *et al* (2003) citado por Madeira, 2013, o talento apresenta um papel importante na valorização do capital humano, pois o facto de possuir bons talentos na organização é sinónimo de produção de ativos intangíveis.

Michaels, Hanfield-Jones e Axelrod (2001), citados por Madeira, 2013, definem o talento como “conjunto de habilidades de uma pessoa – os seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, carácter, e impulsos inatos e também inclui a sua capacidade de aprender e desenvolver-se”. Estes autores apresentam uma definição de talento que se refere a competências, capacidades inatas, conhecimentos, capacidades adquiridas, valores, comportamentos e potencial de desenvolvimento (Madeira, 2013).

Para Câmara *et al* (2003), citado por Madeira, 2013, o talento passa por uma boa interação entre a ação, paixão e a visão. Neste caso a ação diz respeito a um conjunto de competências que permitem ao colaborador desempenhar as suas funções. A paixão refere-se ao entusiasmo que o colaborador demonstra durante o desempenho das suas funções, e ao respeito e compromisso que tem com a sua organização. Por fim a visão, que permite ao talento ter capacidade de antecipação e conseguir saber até onde pode chegar num determinado projeto no qual esteja envolvido.

Berger *et al* (2004) citado por Madeira, 2013, defendem que os colaboradores talentosos demonstram um desempenho superior e possuem as competências estratégicas na organização. Estes têm de ser vistos como o colaborador modelo para os restantes, e desempenharem um papel fundamental para o sucesso da organização. Este defende ainda que a organização deve desenvolver

meios para reter os colaboradores mais talentosos e utilizar as capacidades dos mesmos para aumentar a performance organizacional.

Segundo Stuart-Kotze e colaboradores (2008), o talento apresenta duas componentes, capacidade e potencial de desenvolvimento, isto é, a capacidade traduz-se no que o indivíduo é capaz de fazer no imediato e o potencial de desenvolvimento no que o indivíduo pode vir a fazer no futuro. Posto isto, a capacidade de observação é essencial para uma discussão objetiva sobre o talento.

O EB é uma das poucas soluções de longo prazo para o problema da “escassez de talento”. Considerando que a maioria das estratégias de emprego são de curto prazo e que até agora só são dinamizadas através da oferta de vagas de emprego, construir uma marca empregador pressupõe uma iniciativa de longo prazo, proativa e desenhada para fornecer um fluxo constante de candidatos (Blasco-López, Rodríguez-Tarodo, & Fernández-Lores, 2014).

Segundo Rzemieniak e Wawer (2021), as organizações contemporâneas devem a sua posição competitiva em grande parte ao potencial dos seus colaboradores. Recrutar colaboradores e envolvê-los no cumprimento dos objetivos da empresa é um dos fatores-chave que lhe permitem competir eficazmente no mercado.

Kwon & Jang (2022) sugerem que as práticas de gestão do talento devem ser alteradas, mudando a gestão das competências profissionais individuais para a gestão das capacidades organizacionais. As capacidades organizacionais referem-se à “capacidade de uma organização estabelecer estruturas e processos internos que influenciam os seus membros a criar competências específicas da organização e, assim, permitir que a organização se adapte às mudanças nas necessidades estratégicas e dos clientes”. Os autores argumentam que esta mudança de foco pode ajudar as organizações a gerir melhor o seu talento e a criar uma vantagem competitiva mais sustentável.

A investigação de McKinsey e consultores em finais dos anos 90 (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels, 1998) deu origem à frase “*war for talent*” que se veio a tornar num fenómeno e exponenciou o interesse pela realização de estudos nesta área (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001).

Na chamada ‘*war of talent*’ surge uma nova realidade que se trata das empresas e gestores manterem bons relacionamentos com ex-colaboradores e até mesmo com ex-colaboradores dos seus concorrentes. É importante estar atento ao que ex-colaboradores dos seus concorrentes estão a fazer.

Muitas empresas têm mais ex-colaboradores do que atuais, e muitos desses colaboradores ocupam posições de influência no mercado que podem ajudar ou prejudicar de inúmeras maneiras. Ao competir através de ex-colaboradores, as empresas podem criar e capturar valor com os seus “*allumini*” (ex-alunos) e vencer a guerra de novos talentos (Carnahan, & Somaya, 2015).

Em suma, o talento apresenta-se como um bem escasso, mas cada vez mais fundamental para o sucesso da organização, onde a gestão do mesmo pode ser determinante para o crescimento do negócio (Madeira, 2013).

2. Metodologia

2.1. Método

Este trabalho recorre a uma metodologia de carácter qualitativo e exploratório. Os estudos qualitativos assentam no facto de que determinado fenómeno é melhor compreendido se estudado em contexto e partindo da perspetiva das pessoas envolvidas, o que permite uma maior profundidade, do que aquela que caracteriza os estudos quantitativos (Barnham, 2015).

O método utilizado neste trabalho é o estudo de caso. Segundo Yin (2018), o estudo de caso é uma metodologia de pesquisa muito utilizada nas ciências sociais e administrativas, que permite uma análise aprofundada de um fenómeno dentro do seu contexto real.

Pretende-se desenvolver uma investigação empírica, um estudo de caso explicativo, visando entender se determinado processo existe ou não, explicando as causas e os efeitos da sua existência.

O método requer que o pesquisador siga um protocolo claro para garantir a credibilidade e a validade do estudo, com especial atenção ao desenvolvimento de questões de pesquisa, seleção de casos e uso de várias fontes de dados para suporte.

Yin (2018), propõe estratégias para garantir a validade do estudo, como a construção de uma base sólida de evidências, e recomenda manter um "banco de dados de estudo de caso" para que outros pesquisadores possam verificar os dados e replicar o estudo.

2.2. Técnicas de recolha de dados

A recolha de dados para este projeto-empresa foi obtida através de entrevistas semiestruturadas e análise documental. A análise documental teve por base o (i) Plano de Comunicação existente; (ii) a documentação disponível na Intranet e (iii) consulta ao portal de processos, em complemento com o Portal Qualidade, Processos, Resultados. Este último, combina o desenho e análise dos processos de negócio, incluindo os riscos operacionais, com a gestão de resultados dos instrumentos de gestão obrigatórios.

Foram realizadas um conjunto de 12 entrevistas semiestruturadas (método de pesquisa qualitativa) que abrangeu diretores e colaboradores (Tabela 2.1). Após a obtenção do consentimento informado junto dos entrevistados, as entrevistas não foram gravadas, tendo após a realização das mesmas, sido remetido a transcrição aos próprios para validação do rigor dos elementos recolhidos.

O principal objetivo foi perceber qual a perceção de alguns colaboradores sobre o EB no ISS e que estratégias de atuação e retenção de talento sugeriram.

A tabela anexa resume o número de entrevistas realizadas e sua codificação:

Tabela 2.1: Fonte e codificação das fontes de informação

Entrevistas semiestruturadas		12	
	Diretor/colaborador 1	1	E1
	Diretor/colaborador 2	1	E2
	Diretor/colaborador 3	1	E3
	Diretor/colaborador 4	1	E4
	Diretor/colaborador 5	1	E5
	Diretor/colaborador 6	1	E6
	Diretor/colaborador 7	1	E7
	Diretor/colaborador 8	1	E8
	Diretor/colaborador 9	1	E9
	Diretor/colaborador 10	1	E10
	Diretor/colaborador 11	1	E11
	Diretor/colaborador 12	1	E12

O primeiro passo foi a elaboração de um Protocolo de Recolha de Dados (Anexo A).

De modo a responder aos objetivos deste trabalho construíram-se dois tipos de guião de entrevista. O guião 1 e 2, disponíveis em Anexo B e C.

As entrevistas são compostas por quatro grandes grupos de questões sendo que o primeiro grupo aponta para as políticas de EB, o segundo sobre o processo de atração utilizado pela organização, passa pelas práticas de Gestão de Talento e termina com a retenção, para tentar compreender se a atração e retenção de colaboradores está relacionada com a possibilidade de aquisição de know-how através da formação e aprendizagem proporcionado pela organização ou mesmo através de processos de socialização promovidos.

Os padrões hipotéticos que se considerou responder à questão de investigação: “*Há políticas de EB no ISS, IP?*” são:

1. O ISS não desenvolve políticas de EB;
2. As limitações legislativas e orçamentais condicionam a definição de políticas de atração e retenção de talento;
3. Necessidade de maior investimento em meios humanos e tecnológicos, na gestão das pessoas, incutindo maior flexibilidade e celeridade, concretamente no que respeita a processos de recrutamento;
4. Inexistência de equipa dedicada com recursos qualificados que permita o desenvolvimento das áreas do Marketing e Comunicação;
5. A atração e retenção de colaboradores não se encontra relacionada com a possibilidade de aquisição de know-how através da formação e aprendizagem proporcionado pela organização
6. O Plano de formação necessita de ser melhorado e adequadamente planeado
7. Deficiente comunicação que interna quer externa

8. Inexistência de processos de socialização

2.3. Técnicas de Tratamento de dados

A técnica utilizada nesta investigação permite analisar dados da fonte de informação e possibilita a identificação e comparação dos padrões encontrados nos dados recolhidos e interpretá-los com base nos padrões hipotéticos que o analista desenvolveu previamente (Almutairi *et al.*, 2014).

Após realização e organização de todas as entrevistas realizadas e análise da documentação, foi utilizada uma estratégia de análise baseada na metodologia Gioia (Gioia *et al.*, 2013).

Esta abordagem facilita a passagem do específico para o geral, ou seja, a construção de uma teoria, a partir dos dados recolhidos. Através desta estratégia de análise surgem conceitos de 1ª ordem, onde existe uma tentativa de nos mantermos fiéis aos termos do informador, temas de 2ª ordem, que nos permitem ajudar a descrever e explicar os fenómenos observados, e dimensões agregadas. Tendo o conjunto completo dos conceitos de 1ª ordem, temas de 2ª ordem e dimensões agregadas organizados, têm-se tudo o que é necessário para construir uma estrutura de dados (Anexo D). Esta permite ter uma representação visual de como se passou dos dados recolhidos nas entrevistas, para os conceitos e temas durante a análise e, desta forma, demonstrar o rigor deste estudo qualitativo (Gioia *et al.*, 2013).

Através da estrutura de dados obtida, comparam-se os padrões empíricos nesta encontrados, com os padrões inicialmente previstos. Caso os padrões sejam os mesmos, verifica-se que os resultados confirmam a proposta inicial, caso os padrões sejam diferentes, os resultados não confirmam a proposta inicial e surge a necessidade de procurar explicações alternativas.

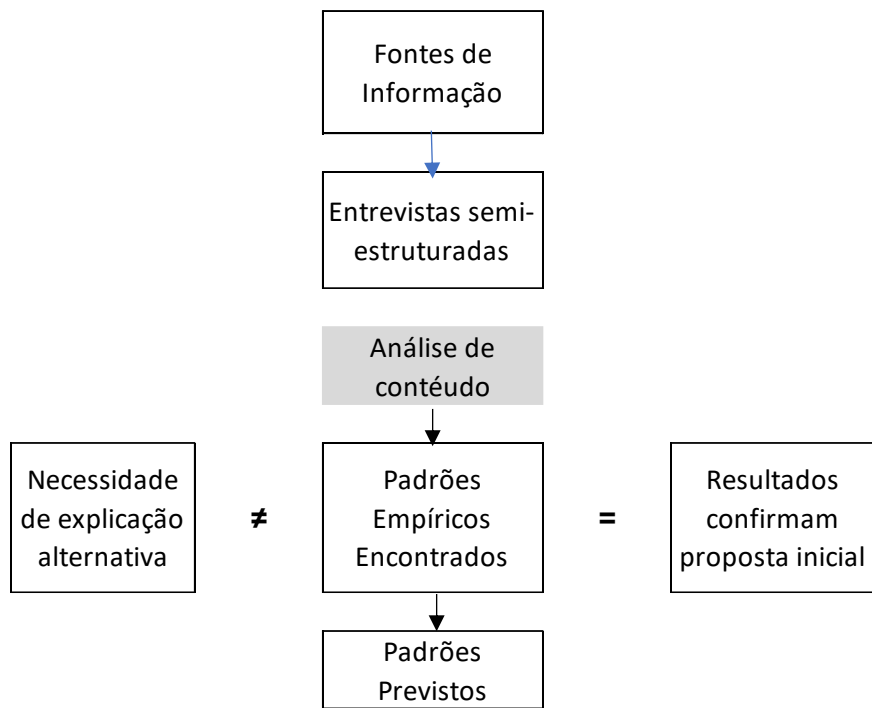


Figura 2.1: Metodologia

3. Diagnóstico

3.1 As origens do Instituto

Fruto do percurso histórico iniciado com a Constituição da República Portuguesa de 1976, que cometeu ao Estado a tarefa de organizar um sistema de Segurança Social unificado, nasceu a Segurança Social.

O ISS, é um instituto público de regime especial, integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio. O ISS prossegue atribuições do MTSSS, sob superintendência e tutela da respetiva ministra.

Foi constituído em janeiro de 2001 com o objetivo de instituir um novo modelo de organização administrativa, aumentar a capacidade de gestão estratégica e implementar a coordenação nacional.

O ISS tem sede em Lisboa e jurisdição sobre todo o território nacional, sem prejuízo das atribuições e competências das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira.

Para o desenvolvimento da sua atividade em todo o território nacional continental dispõe de Serviços Centrais, dezoito serviços desconcentrados a nível distrital, designados Centros Distritais, um serviço de âmbito nacional, designado Centro Nacional de Pensões e conta com uma rede alargada de Serviços de Atendimento ao público.

Em 2019, através do Despacho n.º 7712-B/2019, de 30 de agosto, com o objetivo global de melhoria da acessibilidade aos serviços da Segurança Social foram criadas soluções de proximidade consubstanciadas em Representações da Segurança Social em cinco países/postos consulares, cuja comunidade portuguesa apresenta dimensão relevante ou especificidade que o justifica, numa iniciativa inédita e inovadora de simplificação da relação e de facilitação do acesso dos cidadãos portugueses residentes no estrangeiro com os serviços da Segurança Social. Foram designados como representantes do ISS, cinco Adidos colocados na Alemanha, França, Luxemburgo, Reino Unido e Suíça.

O Instituto é dirigido por um Conselho /Diretivo composto por um presidente, um vice-presidente e dois vogais, cabendo ao presidente o voto de qualidade. Além do Conselho Diretivo, são órgãos do ISS: o Fiscal Único, o Conselho Consultivo e o Conselho Médico.

3.2 Estrutura orgânica, Missão e Visão

O ISS, é um organismo central, com jurisdição sobre todo o território nacional, sem prejuízo das atribuições e competências das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira. O ISS tem sede em Lisboa, dispõe de dezoito serviços desconcentrados a nível distrital, designados centros distritais e de um serviço designado Centro Nacional de Pensões, conforme ilustra a Figura 2.



Figura 3.1: Organograma do ISS

Os Centros Distritais do ISS refletem realidades distritais diversas em dimensão e complexidade, que se traduzem numa estrutura orgânica diferenciada. No entanto, procurando um equilíbrio entre estas diversas realidades com vista à harmonização possível da estrutura dos serviços, identificam-se quatro grupos de centros distritais, definidos em função do número de beneficiários abrangidos.

Tipologia de Centros Distritais		
Tipologia	Beneficiários ativos*	Centros Distritais
1	Mais de 800 000	Lisboa e Porto
2	Mais de 300 000 e menos de 800 000	Aveiro, Braga e Setúbal
3	Mais de 100 000 e menos de 300 000	Coimbra, Faro, Leiria, Santarém e Viseu
4	Menos de 100 000	Beja, Bragança, Castelo Branco, Évora, Guarda, Portalegre, Viana do Castelo e Vila Real

* Decorrente do Decreto-Lei n.º 214/2007 de 29 de maio e da Portaria n.º 636/2007 de 30 de maio

Figura 3.2: Tipologias de centros distritais

Integram, ainda a estrutura orgânica do ISS, os Estabelecimentos Integrados e os Serviços Locais.

Os Estabelecimentos Integrados “têm por objeto a prestação de modalidades de ação social integrada, visando o apoio às populações, nomeadamente nas áreas da infância, juventude, reabilitação, idosos e família” (N.º 1 do Art.º 18.º dos estatutos do ISS anexos à Portaria n.º 102/2017, de 8 de março, que veio proceder à segunda alteração da Portaria 135/2012, de 8 de maio). Estes serviços do ISS funcionam na dependência do Centro Distrital da área geográfica onde se inserem. De acordo com os Anexos I e II dos Estatutos do ISS, anexos à Portaria n.º 46/2019, de 7 de fevereiro, existem 6 estabelecimentos integrados a funcionar na dependência do centro distrital da área

geográfica onde se inserem, e 105 estabelecimentos integrados do ISS sob a gestão de outras entidades, em cumprimento da política de transferência gradual da gestão dos estabelecimentos integrados para o setor solidário.

O ISS tem como visão ser uma Segurança social próxima, eficaz e imediata. E como missão garantir a proteção e a inclusão social das pessoas, reconhecendo os seus direitos, assegurando o cumprimento das obrigações contributivas e promovendo a solidariedade.

3.3 Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Carateriza-se de forma sucinta as políticas de gestão de pessoas no ISS.

3.3.1 Planeamento da GRH

O planeamento de atividades de GRH (Regulamento RH, 2023) é feito na sua maioria em ciclos anuais, acompanhando o processo de elaboração do orçamento. Assim, faz-se refletir no orçamento anual o custo estimado com as atividades previstas para o ano seguinte.

A maioria das atividades de GRH são propostas pelo Departamento de Recursos Humanos, validadas pelo membro do Conselho Diretivo que tem o pelouro dessa área e inscritas na proposta de orçamento anual. A proposta orçamental é elaborada, em regra, em abril do ano anterior aquele a que respeita, consolidada pelo Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP e integrada no Orçamento da Segurança Social, que é parte integrante do Orçamento de Estado.

Para a previsão da despesa, os pressupostos considerados têm em conta as estimativas de crescimento previstas, as variáveis macroeconómicas e orçamentais, de acordo com o cenário macroeconómico à data (Crescimento do PIB; Taxa de desemprego e Taxa de inflação, etc.) assentes num cenário de políticas invariantes, ou seja, a mesma deverá projetar uma evolução da despesa na hipótese de ausência de quaisquer novas medidas de política orçamental.

3.3.2 Recrutamento & seleção

O recrutamento pode ser efetuado com recurso:

- à abertura de procedimentos concursais para reserva de recrutamento, de entre colaboradores com contrato de trabalho em funções públicas, mediante oferta de mobilidade na Bolsa de Emprego Público. Não se trata de um verdadeiro recrutamento, mas o recurso à mobilidade que permite colmatar necessidades urgentes, ainda que de forma temporária, ou não, uma vez que permite a sua consolidação no serviço destino, ou

- através de procedimentos concursais externos (pessoas sem vínculo à administração pública). Procedimento muito administrativo e burocrático.

Anualmente é enviada informação à tutela com o levantamento das necessidades de recrutamento externo.

O recrutamento e seleção tem como base o mapa de pessoal aprovado, não podendo o mesmo ser excedido. O recrutamento pressupõe a existência de posto de trabalho no mapa de pessoal do empregador público, a necessidade de o ocupar e a respetiva previsão orçamental.

A Portaria n.º 233/2022 de 9 de setembro, regulamenta a tramitação do procedimento concursal de recrutamento nos termos do n.º 2 do artigo 37.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP), aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, na sua redação atual.

A necessidade de recursos humanos é sinalizada pelos dirigentes dos serviços e encaminhada para o Departamento de Recursos Humanos. Este avalia se há lugar no mapa de pessoal, se há cobertura orçamental e dá início a todo o processo de recrutamento. O processo é completamente materializado bastante burocrático e sem recurso a qualquer processo de automatização.

O processo passa pela publicitação no Diário da República, na Bolsa de Emprego Público e na intranet do ISS. A análise das candidaturas é realizada por um júri designada para o concurso. Não existindo automatização do processo o mesmo revela-se moroso e pouco atrativo, levando a que alguns candidatos desistam antes da conclusão do procedimento, assumindo outros desafios noutros institutos ou organizações.

3.3.3 Promoções e recompensas

O ISS utiliza o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP). O SIADAP é um sistema de avaliação de desempenho para avaliar o desempenho dos funcionários públicos.

O principal objetivo do SIADAP é melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos, avaliando o desempenho dos colaboradores e equipas. Foi concebido para fornecer uma avaliação sistemática e objetiva do desempenho dos colaboradores, identificando áreas de melhoria e como forma de premiar aqueles que se destacam.

No ISS o processo de avaliação de desempenho implementado, permite salientar os contributos individuais ou de equipa com o objetivo de alcançar resultados notáveis, para além de promover as promoções das carreiras, reforça o estímulo e o envolvimento de todos os colaboradores com o compromisso de qualidade, recompensando, dentro das condicionantes legais, aqueles que sobressaem pelo seu contributo positivo para a reputação do ISS. Da avaliação efetuada podem resultar a atribuição de prémios de desempenho e/ou uma maior rapidez na evolução na carreira.

O ISS tenta promover a excelência por via do SIADAP.

3.3.4 Gestão de competências

O projeto de implementação do modelo de Gestão de competências encontra-se em curso, em fase de definição dos perfis de competências, por processo de trabalho e atribuição de competências, em articulação com as respetivas áreas de atuação do ISS. Pretende-se concluir, no corrente ano, a aprovação dos perfis das áreas de suporte e definir os requisitos técnicos para a aplicação de suporte ao Processo de Gestão e Desenvolvimento de Competências no ISS.

3.3.5 Formação e desenvolvimento

Tendo presente a preocupação de contar com pessoas válidas, motivadas e técnica e comportamentalmente capazes, de garantir uma resposta ágil e confiável às solicitações internas e externas, a Formação e Desenvolvimento de Pessoas tem vindo a ser desenvolvida através da execução do Plano de Formação orientado para o desenvolvimento das competências pessoais e profissionais.

O Plano de Formação é aprovado anualmente e reflete as necessidades de formação referenciadas pelos colaboradores e serviços, condicionado aos recursos financeiros existentes, os outputs do processo de avaliação de desempenho e, como não podia deixar de ser, os objetivos definidos no mapa estratégico do instituto.

3.3.6 Cultura organizacional

A cultura de hoje no ISS, é de melhoria contínua, propícia a propostas de inovação e de automatização de processos. Com o foco permanente no cliente, queremos estar cada vez mais próximos das pessoas, antecipando as suas necessidades e gerindo melhor as suas expetativas.

O que se pretende é a resposta imediata e o incremento da confiança das pessoas no sistema, com o intuito de proporcionar uma Segurança Social próxima, eficaz e imediata, que garanta a proteção e a inclusão social das pessoas. O ISS conta com um sistema de planeamento que dá corpo à partilha de responsabilidades entre as diversas áreas funcionais e à criação de sinergias, suportadas por sistemas de informação.

O ISS caracteriza-se por ter uma cultura aberta, participativa e com *empowerment* das suas lideranças e equipas. É fomentada a autonomia das pessoas e estimulada a participação para a identificação de oportunidades de melhoria que vão de encontro aos valores e estratégia da organização.

As equipas podem apresentar as suas opiniões e contribuir para a melhoria dos processos instituídos, nas reuniões estratégicas, nas reuniões semanais das equipas, ou em qualquer outra situação.

Esta cultura organizacional pretende fomentar lideranças transformacionais e inspiracionais que mobilizam as equipas para o atingir dos objetivos estratégicos. Nem todas as lideranças estão no mesmo “patamar” de desenvolvimento, coexistindo os 3 tipos de liderança: transacional, transformacional e inspiracional, sendo a transformacional a predominante.

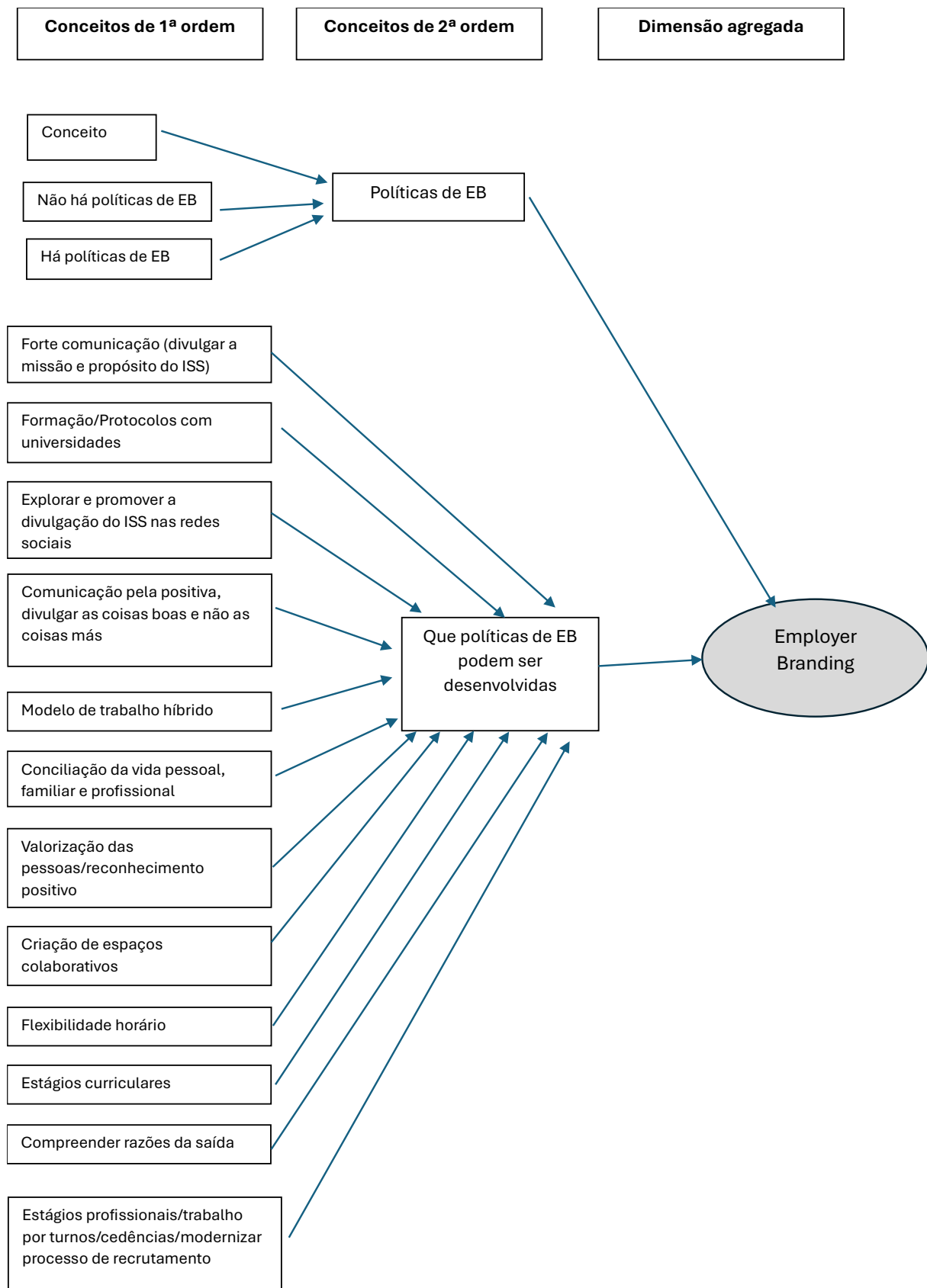
3.3.7 HR Analytics

Nos próximos cinco anos, o ISS necessitará de assegurar uma gestão de recursos humanos dinâmica e robusta, que contribua para uma resposta eficaz às necessidades apresentadas por cada serviço e área Funcional, seja em termos de provisão de colaboradores, seja na sua qualificação, seja ainda na implementação de modelos de organização que promovam maior eficiência na prestação do trabalho.

O Programa do Governo e ulteriores orientações fomentam a adoção da regra «1 para 1», no plano de entradas e saídas, pelo que foi feita uma análise da evolução das saídas de colaboradores (por aposentação ou outros motivos) e a previsão de saídas para os próximos anos, como ponto de partida para o planeamento do recrutamento de futuros quadros. Foram tidas em consideração: a taxa de reposição – que avalia o peso das saídas sobre o das admissões –, a taxa de retenção – que evidencia a capacidade que a organização tem em manter os seus colaboradores em funções –, e a taxa de rotatividade – que reflete a existência de problemas organizacionais quando acima dos 10%.

3.4 Resultados das entrevistas e da documentação analisada

Foram realizadas 12 entrevistas que abrangeu diretores e colaboradores (Tabela 2.1). A estrutura de dados obtida pela abordagem da análise de dados descrita na metodologia, está representada nas Figura 3.3 a 3.6. Da análise das entrevistas resultaram quatro dimensões agregadas: *Employer Branding*, Atração, Talento e Retenção. Para melhor compreender como surgiram os conceitos de 1ª ordem, encontra-se uma tabela, em Anexo D - Estrutura de dados com excertos exemplificativos, que, para além de todas as categorias presentes na estrutura de dados, tem também excertos de exemplos retirados das fontes de informação utilizadas. Os dados recolhidos permitiram por um lado validar os padrões empíricos pré-definidos, e por outro apresentar um conjunto de propostas que, se aplicadas, irão contribuir para a definição de uma política de EB no ISS.



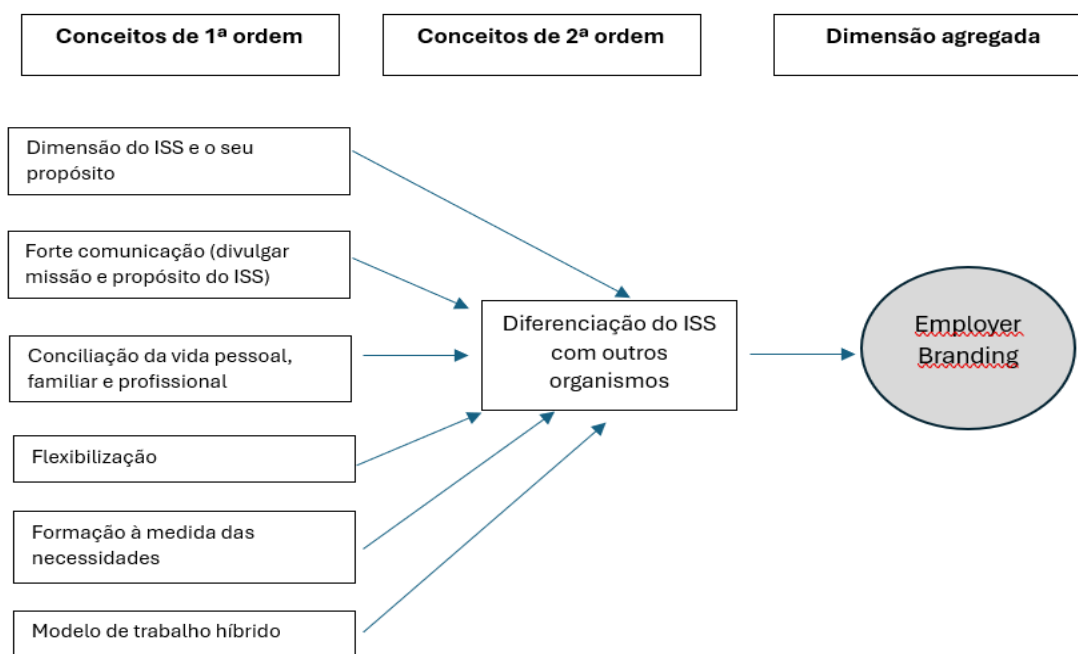


Figura 3.3 Estrutura de dados EB

Quando colocada a primeira pergunta sobre: O que entende por *Employer Branding*, foi claro que o termo era desconhecido para alguns entrevistados. Depois de uma tradução para português e uma breve explicação adicional, todos conseguiram definir o conceito. Definições como, trata-se do desenvolvimento de uma marca corporativa, uma marca institucional que tem a ver com o desenvolvimento de uma cultura de organização; conjunto de políticas, de iniciativas que as organizações desenvolvem para criar uma marca, permite atrair pessoas para determinadas funções/tarefas, poder da marca, percepção dos seus empregados, criação de identidade.

Quando questionado se o ISS detém políticas de EB, apenas três dos entrevistados responderam timidamente que sim, embora enfatizando que muito poucas. A referência à cultura organizacional, ao relacionamento institucional com o exterior, à própria missão do ISS, assim como a formação inicial existente foram definidas pelos entrevistados como as políticas de EB em vigor no ISS. Todos os restantes responderam que não, o ISS não detém políticas de EB. Há referências que o instituto tem um espírito de missão muito presente, pessoas muito mobilizáveis, mas, no entanto, não deixa de ser uma entidade burocrática, pesada e monolítica.

Quando questionamos que políticas de EB podiam ser desenvolvidas no ISS, todos apresentaram sugestões. Sem dúvida que a questão da comunicação foi a mais referenciada. Nove dos doze entrevistados expressaram que o ISS comunica mal, não só internamente como para o exterior. Foi referenciado que o ISS deveria vender melhor a sua imagem, comunicar melhor, valorizar, celebrar as

coisas boas, e não apenas ser conhecido pelas piores razões e numa estratégia defensiva. Deveria desenvolver ações positivas, mostrar resultados, criar uma área de marketing institucional especificamente dedicada. Sinalizada por sete dos entrevistados, foi referenciada a possibilidade do ISS se dar a conhecer nas faculdades, apresentar o instituto, explicar a sua missão, o seu propósito, o que significa a causa pública, e desta forma captar o interesse de jovens, à semelhança do que outros grandes grupos fazem para atrair colaboradores, nomeadamente jovens. Apresentar o ISS em feiras de emprego, realizar um 'Open day' do instituto, foram outras ações sugeridas. Explorar e promover a divulgação do ISS nas redes sociais foi também sinalizada por seis dos entrevistados, como forma não só de divulgar a atividade do instituto, como divulgar processos de recrutamento.

Em menor número, mas também representativo, foi a referência à continuidade do modelo de trabalho híbrido, já implementado, mas pela continuidade, como fator de valorização para muitos atuais e futuros colaboradores, e a absoluta necessidade de existirem políticas de conciliação da vida pessoal, familiar e profissional. Estas duas últimas vertentes foram consideradas essenciais, para nos diferenciarmos, quando competimos com outros institutos.

Transpareceu também a necessidade de desenvolvermos mais o reconhecimento positivo das equipas, a sua valorização. Sendo um instituto sempre muito escrutinado, sempre sobre grande pressão, foi sinalizado a importância de valorizar, reconhecer, dignificar o trabalho desenvolvido. Compreender as razões de saída das pessoas, de forma a corrigir comportamentos no futuro e promover estágios curriculares e profissionais, como forma de passar a mensagem da atividade do ISS, foram também sugeridos.

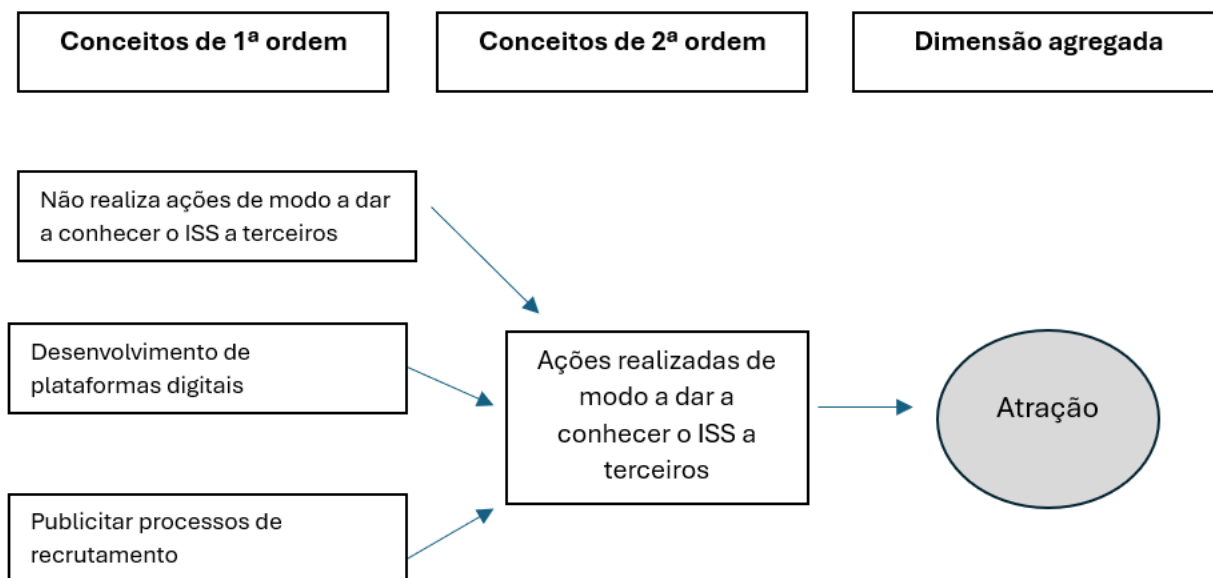
Quando se questionou quais as atividades que poderiam ser desenvolvidas no instituto para o diferenciar de outros, a resposta com maior expressão foi novamente a aposta numa: (i) forte comunicação. Foi citado que o ISS deveria divulgar a sua missão e o seu propósito, deveria existir uma comunicação forte e mobilizadora, dar a conhecer as condições de trabalho, condições tecnológicas, criar uma perceção positiva da instituição. A dimensão do ISS e sua dispersão territorial, abrangendo todo o território nacional, foi considerada como diferenciação positiva, face a outros institutos.

A conciliação da vida pessoal, familiar e profissional e o modelo de trabalho híbrido, foram também identificados como fatores diferenciadores face a outros institutos.

Quando se passou para o segundo grupo de questões sobre atração, foi questionado que tipo de ações realiza o ISS de modo a dar a conhecer o instituto a terceiros. Dos doze entrevistados, nove responderam que nenhuma ação era realizada para dar a conhecer o instituto a terceiros ou que desconheciam.

Quando questionamos que vantagens apresenta o ISS de modo a atrair os colaboradores certos, a sua dimensão e propósito de atuação tiveram destaque. Não só pelas áreas que trabalha, algumas das quais só desenvolvidas no instituto, como pela sua dispersão a nível nacional.

De seguida questionamos que características técnicas e competências são mais valorizadas pela organização. Os conhecimentos tecnológicos, a resiliência, o compromisso de dedicação ao serviço assim como a facilidade em trabalhar em equipa, foram sem dúvida destacados.



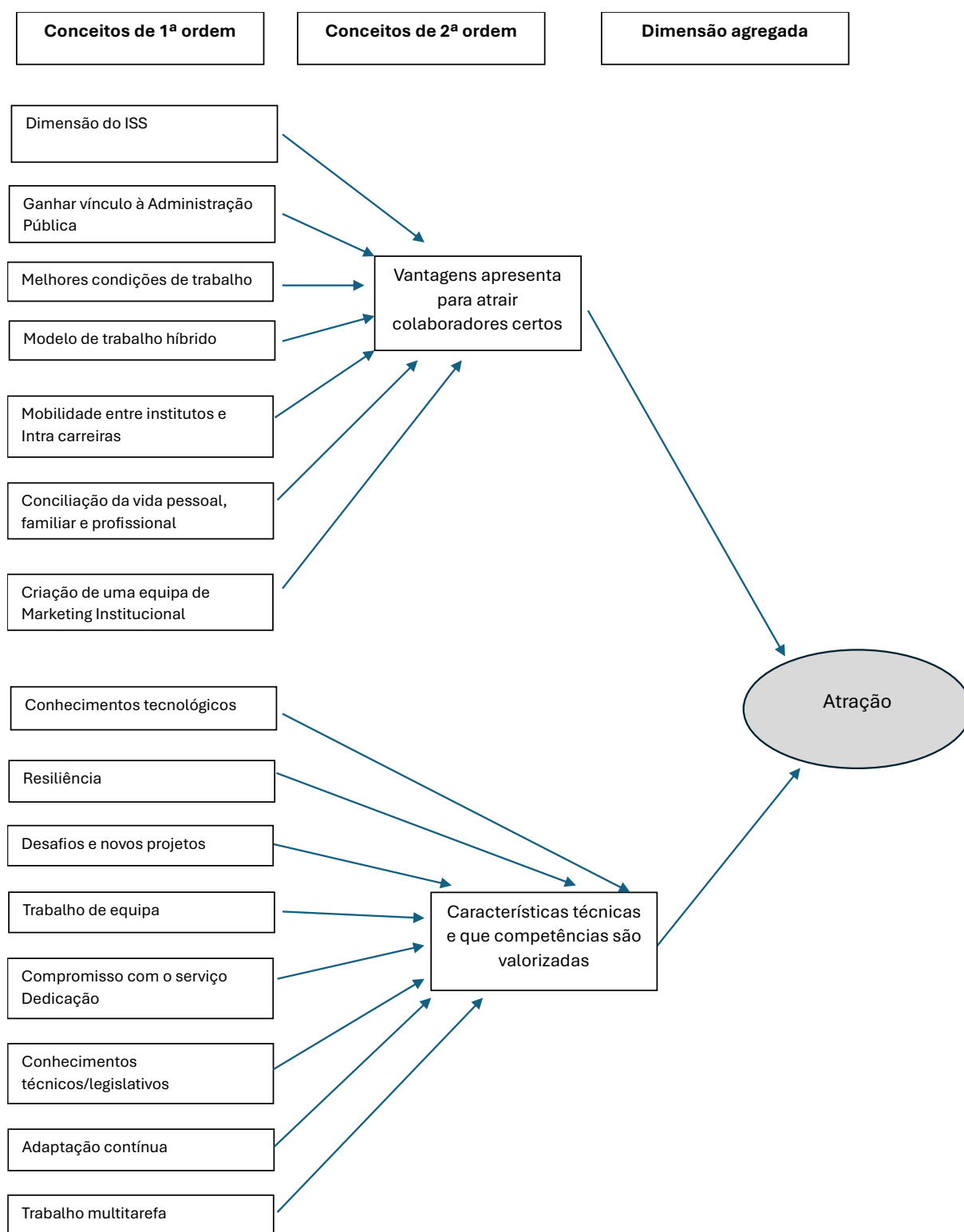


Figura 3.4 Estrutura de dados atração

De seguida passamos ao grupo do talento. Todos os entrevistados definiram o que entendem por gestão de talento. De seguida foi questionado as características de um colaborador talentoso. Foi destacado os conhecimentos e visão critica, seguidos das competências tecnológicas, criatividade e proatividade, identificadas por três dos entrevistados. Outras características como, um bom relacionamento interpessoal, potencial para realizar determinada atividade, propósito e planeamento também foram citadas.

Questionamos de seguida como se poderiam atrair talentos para o ISS. Foi referenciada a rigidez das políticas públicas existentes, como a limitação salarial, sendo um grande obstáculo, ainda assim, e novamente, foi descrito por sete dos entrevistados, que ter uma forte comunicação, divulgando a missão e propósito do ISS, transmitir uma imagem pública positiva, é determinante para atrair talentos. Comunicar melhor para o exterior, dando testemunhos de como é desafiante trabalhar no ISS, ser mais proativos na apresentação pública, defender a causa pública, foram outros aspetos referenciados.

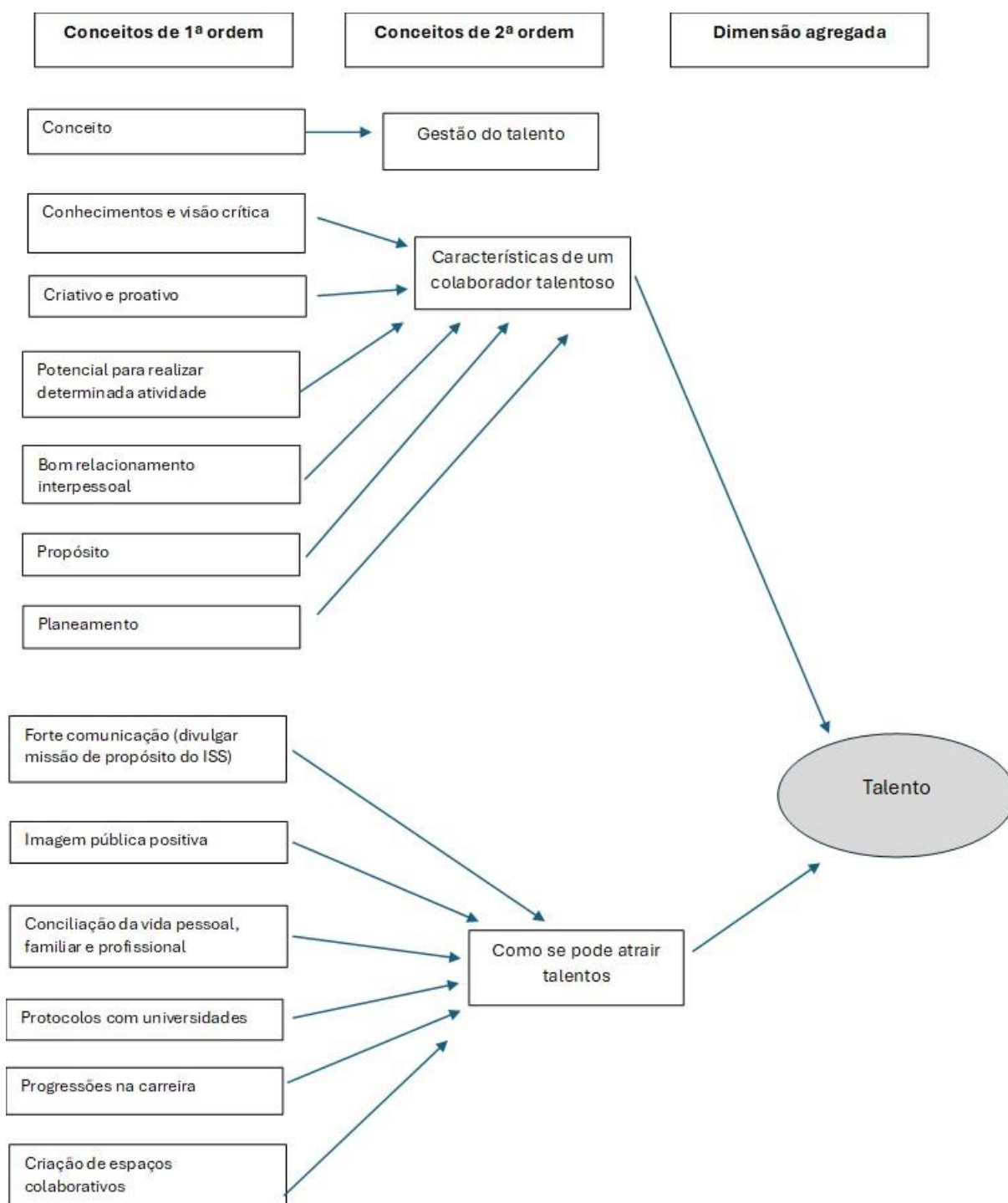


Figura 3.5: Estrutura de dados talento

Por último, passamos ao grupo de questões relacionadas com a retenção. O objetivo foi tentar compreender se por via da oferta formativa e dos processos de socialização promovidos pela organização, existia a retenção de pessoas. A primeira questão colocada foi que tipo de oferta formativa tinham direito aqueles que integram a organização. Foi evidente que todos reconheciam que o seu desenvolvimento e acompanhamento era realizado pelo Departamento de Recursos Humanos, mas também foi evidente, as referências há necessidade de reformulação e adequação estratégica do plano de formação. Referências como, as ações de formação que estão no plano estão desadequadas, formações verdadeiramente interessantes são só para os dirigentes, plano pouco flexível, plano de formação tem que ser pensado de outra forma, de uma forma mais estratégica.

De seguida questionamos os entrevistados sobre os processos de socialização promovidos pela organização. Sete dos doze entrevistados responderam claramente que não existiam processos de socialização implementados. Alguns, associam processos de socialização a encontros promovidos pelo Centro de Cultura e Desporto da Segurança Social, não representando a maioria dos trabalhadores, dado que obriga a serem associados, outros, consideram que as formações relacionais realizadas, constituem processos de socialização.

Por fim, para terminar as entrevistas, questionamos qual o fator mais importante que leva um candidato a escolher o ISS para trabalhar. A dimensão do ISS, aliada ao propósito da instituição, foram as mais referenciadas, dada a sua representatividade a nível nacional, o desafio de trabalhar determinadas áreas, a sua missão, e a possibilidade de trabalhar diferentes áreas de trabalho em diferentes geografias. Foi também expresso que a possibilidade de obter vínculo à função pública e consequentemente obter alguma segurança no emprego, como sendo um fator importante na candidatura ao ISS para trabalhar, nomeadamente nas gerações mais velhas. Com menor expressão, foi sinalizado o modelo de trabalho híbrido, a possibilidade de ter horários flexíveis, e um entrevistado respondeu que não sabia responder.

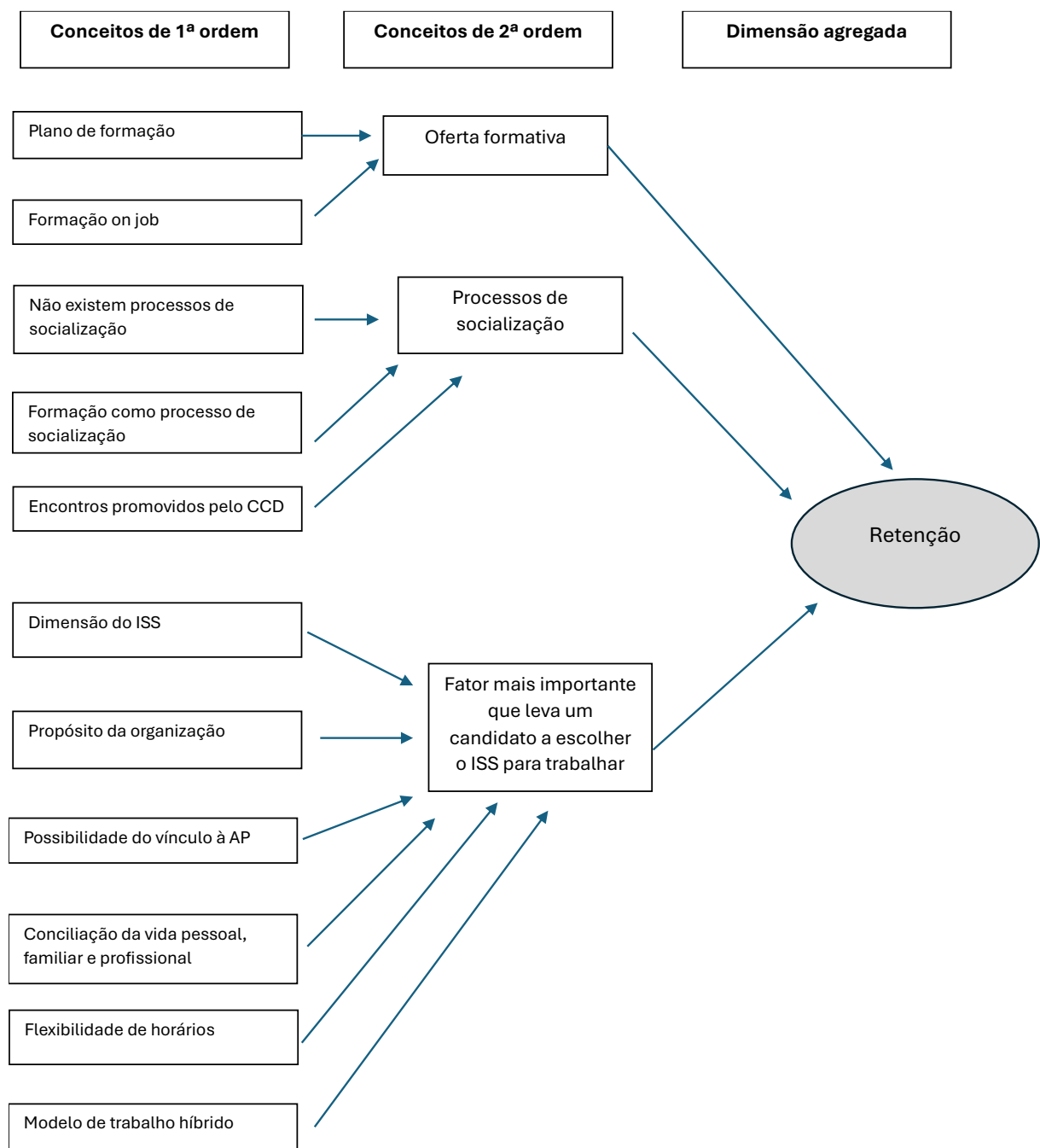


Figura 3.6 Estrutura de dado retenção

Da análise documental (Plano de Comunicação existente; documentação disponível na Intranet e consulta ao portal de processos, em complemento com o Portal Qualidade, Processos, Resultados) verificou-se que existem alguns planos de comunicação por funcionalidade/serviço, mas o Plano de Comunicação transversal, não está atualizado, respeita ao período de 2020-2022 (Anexo F). Define que a Estratégia de Comunicação do ISS, apresenta as suas grandes linhas de orientação, visando constituir-se como instrumento de planeamento atempado das principais ações que se pretendem divulgar junto do público-alvo. Vigora por dois anos, independentemente dos necessários ajustamentos que poderão ser feitos, e organiza-se em três pontos principais: 1. Objetivos e Prioridades Estratégicos; 2. Público-Alvo e 3. Necessidades de Comunicação.

No que respeita à comunicação interna, analisamos em detalhe a Intranet do ISS, tendo verificado que existem algumas rubricas que poderiam constituir uma ferramenta importante para a fluidez da comunicação, mas não se encontram atualizadas. Um dos exemplos respeita à rubrica Comunicação Direta. Foi criada pelo Conselho Diretivo, com o objetivo de melhorar a forma como o ISS comunica e como partilha informação sobre suas decisões, orientações e projetos. Queria fazê-lo em tempo oportuno, de modo claro, de forma direta. Reunindo o Conselho Diretivo à quinta-feira, a informação seria publicada à sexta-feira no ISS Diário. “Após a Reunião semanal do Conselho Diretivo às quintas-feiras, daremos a conhecer a todos os trabalhadores e trabalhadoras um sumário do que “foi a CD”.” Analisado o seu conteúdo, a última informação data de setembro de 2023. É de facto uma ótima ferramenta de partilha e de transparência, mas, infelizmente, não está atualizada.

Ao nível da informação disponível dos Recursos Humanos, também foi perceptível a desatualização de alguma informação na intranet. Existem rubricas que não são atualizadas desde 2018. Rubrica do ‘Somos Pessoas’. “Nesta página pode consultar os artigos da rubrica "Somos Pessoas". Continuamos a apostar em temáticas do interesse dos/as colaboradores/as do ISS, como os fatores determinantes no relacionamento interpessoal nas organizações e a importância do desenvolvimento de estratégias de gestão dos recursos humanos, aumentando a motivação dos/as trabalhadores/as e melhorando o ambiente de trabalho. A última atualização data de 2018.

O manual de acolhimento dos trabalhadores poderia constituir-se como uma ferramenta importante, mas também está indisponível.

A melhoria da comunicação interna, o dar importância e visibilidade a alguns acontecimentos importantes e impactantes. Foi transmitido numa das entrevistas realizadas, que o ISS tinha recebido o selo de *Health workplace* da ordem dos psicólogos portugueses. Este prémio visa reconhecer as organizações portuguesas com práticas de gestão promotoras de segurança, bem-estar e saúde no local de trabalho. O Prémio *Healthy Workplaces* é um contributo da Ordem dos Psicólogos Portugueses para o incentivo e a divulgação das melhores orientações e práticas que se desenvolvem em Portugal, no que diz respeito à segurança, à saúde e ao bem-estar ocupacional. Enquadra-se no âmbito da

parceria com a ACT (Autoridade para as Condições do Trabalho) e com a EU-OSHA (Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho). Não obstante, enquanto alguns organismos publicitaram não só no site deles como no site da Segurança Social, a notícia do prémio com fotografias dos envolvidos, o ISS apenas disponibilizou na intranet, uma pequena referência, quase em rodapé. Esta diferença ao nível da comunicação, fez com que, poucos conheçam e reconheçam na organização a atribuição deste prémio, não tendo, obviamente, o impacto desejado.



“O instituto x recebeu o Selo Nível 1, do Healthy Workplaces Award’24, como reconhecimento das práticas implementadas para a promoção da segurança, bem-estar e saúde no local de trabalho. Esta iniciativa visa incentivar e divulgar as melhores práticas que se desenvolvem em Portugal, relativamente à segurança, saúde e ao bem-estar ocupacional e enquadra-se no âmbito da parceria entre a Ordem dos Psicólogos Portugueses, a Autoridade para as Condições do Trabalho e com a EU-OSHA (Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho). Porque acreditamos na importância da valorização das pessoas, temos o compromisso de implementar e manter medidas que aumentem o bem-estar das nossas pessoas.”

Figura 3.7: Notícia do prémio de instituto



ISS distinguido
com o selo
LOCAIS DE TRABALHO SAUDÁVEIS

Saiba mais [aqui](#)

Figura 3.8: Notícia do ISS

Ao nível da conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar e da documentação analisada, o ISS já detém um programa com este objetivo, Programa conciliar+ que está em curso desde 2023. O objetivo é promover e coordenar os trabalhos para a implementação, monitorização e avaliação do Sistema de Gestão da Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal, no ISS, de acordo com a NP 4552:2022 e obter a respetiva certificação, caso estejam reunidas as condições para o efeito. O

programa é coordenado pelo DRH. De acordo com o cronograma dos trabalhos devíamos estar na fase de atuar, ou seja, concretizar medidas, construir a estrutura documental e envolver e comunicar. No entanto não houve recentemente desenvolvimentos.

4. Projeto de Intervenção

Do diagnóstico efetuado é identificado um conjunto de desafios e oportunidades de melhoria, tais como: Comunicar melhor, comunicar estrategicamente, utilizando todos os meios tecnológicos disponíveis. O ISS deve promover melhor a sua imagem, interna e externa, como forma de atrair colaboradores, desenvolver políticas de marketing institucional, explorar as redes sociais, manter todos os seus conteúdos permanentemente atualizados, são propostas que facilitam a atração e retenção de talento. A manutenção do modelo de trabalho híbrido como base para a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional também deve ser prosseguido.

O EB de uma organização reflete o seu valor e a sua cultura, e é crucial que transmita uma imagem de inovação e compromisso com o desenvolvimento contínuo, não só internamente como para o exterior.

Para promover a atração e retenção de talento, o ISS tem de se destacar, quer dos privados, como também de outros institutos públicos, recorrendo a políticas alternativas em todas as áreas de gestão do desempenho. O ISS tem demonstrado dificuldade em atrair jovens para algumas carreiras, mais bem remuneradas no setor privado, existindo em algumas áreas recursos humanos insuficientes face às necessidades identificadas.

Embora o setor público nem sempre possa competir diretamente com o setor privado em termos de compensações fixas, é importante garantir que os colaboradores sejam remunerados de forma justa e competitiva. É evidente que as remunerações abaixo do mercado são um constrangimento, mas, não podendo o ISS ser competitivo, no que respeita a compensações fixas e tendo poucas alternativas no que respeita a compensações variáveis, o fator diferenciador tem de estar nos benefícios. Há que definir benefícios atrativos, apostar na melhoria das infraestruturas, de entre outras ações que elenco de seguida.

Ações a desenvolver:

1) Comunicar melhor.

Não obstante comunicar melhor ser um dos objetivos estratégicos da comunicação (interna e externa) no ISS, resulta da presente investigação a necessidade de melhorar a sua qualidade e eficiência.

Não só externamente criando uma imagem pública positiva, dando enfoque nos resultados, missão e propósito do ISS, mas também internamente, para reforço da cultura organizacional.

As organizações divulgam o seu propósito, porque os jovens procuram ter experiências que sejam diferenciadoras e que tenham impacto. Procuram que o propósito da organização esteja alinhado com o seu propósito individual. As pessoas procuram sempre estar associadas a causas em que acreditam,

e atualmente isso é expresso de uma forma mais clara e consistente. Por este motivo, as organizações fazem várias referências ao propósito nas suas comunicações com os jovens. Tendo o ISS um propósito e uma missão tão nobre, a aposta para atrair é divulgar, informar, comunicar melhor.

O ISS já desenvolve um vasto leque de campanhas institucionais, como por exemplo ‘abono de família atribuído de forma automático’, ‘acolhimento familiar’, ‘e-click, novo balcão digital’, de entre outras. Realizou também um vídeo por ocasião da celebração dos seus 20 anos. Vídeo espetacular, que retrata de forma simples e clara toda a atividade do instituto, com quantificação da sua atividade.

No entanto, a divulgação deste vídeo, disponível no Youtube (<https://www.youtube.com/watch?v=pvL5PqKkIIM>) e utilizado também quando o ISS passou a estar presente nas redes sociais, deveria ser publicitado na comunicação social.



Figura 4.1: Vídeo do ISS

Esta divulgação constituiria uma potente ferramenta, não só como forma de atrair potenciais talentos, mas também como para reter os atuais, reforçando o orgulho e cultura organizacional. No decorrer do levantamento de dados, foi expresso por vários entrevistados a absoluta necessidade de comunicar melhor, quando um vídeo desta qualidade está disponível no Youtube, na intranet e nas redes sociais do instituto.

Assim, aquilo que se propõe é a divulgação deste vídeo, recorrendo a uma campanha publicitária e passagem do mesmo nos serviços de atendimento. No vídeo é dado enfoque à missão do ISS, ao seu propósito, transmite o que efetivamente é um serviço público de qualidade. Se a divulgação deste vídeo na comunicação social requer investimento, já a passagem do mesmo nos serviços de atendimento, seria uma medida de fácil concretização e permitiria a divulgação do instituto.

2) Intensificar o desenvolvimento do ISS nas redes sociais.

As redes sociais são ferramentas essenciais para a comunicação em vários contextos. Pela sua rapidez, transmitidas em tempo real para um grande público, e pelo seu alcance, não existem barreiras geográficas e a informação rapidamente pode chegar a um elevado número de pessoas. As redes sociais têm um grande impacto na formação de opinião e são facilmente aplicáveis dado o seu baixo

custo, são fundamentais para a comunicação de forma eficaz. Esta comunicação mais intensiva do ISS nas redes sociais seria uma forma de divulgação, atração, junto dos mais jovens e outros potenciais candidatos.

3) Necessidade de atualizar a intranet do instituto.

A intranet disponível detém um conjunto de informações desatualizadas. A existência de informação disponível aos colaboradores, sem atualização, alguma, há anos, causa descrédito e desconfiança. Propõe-se a contratação de um ‘Gestor de conteúdos’, que possa dinamizar e manter atualizada toda a informação na intranet, articulando com os serviços de forma que a mesma constitua um repositório de informação que permita a todos os colaboradores acederem à informação.

4) Atualizar o Plano de Comunicação.

Da análise da documentação verificamos que o último plano realizado respeita ao período de 2020-2022, não tendo sido realizada qualquer atualização desde essa data. Numa organização com a dimensão do ISS é fundamental que o mesmo seja realizado, monitorizado e sistematicamente atualizado. Reforça-se a necessidade da contratação de recurso, ‘Gestor de conteúdos’, que possa desenvolver estas tarefas.

5) Criar uma equipa de Marketing institucional.

Considerando os desafios da comunicação quer externa, quer interna, a proposta passa por promover uma alteração orgânica do Instituto que se traduz na separação da Comunicação e Atendimento, atualmente juntas no Departamento de Comunicação e Gestão do Cliente. Com os desafios atualmente existentes nestas duas áreas, para um organismo com a visibilidade do ISS e com o número de trabalhadores que dispõe, é necessário a criação de uma equipa forte de Comunicação, que permita desenvolver e manter atualizada as redes sociais, a intranet do ISS e ainda divulgar uma imagem moderna e atualizada para o exterior.

6) Promover o ISS, realizando sessões de divulgação e promoção junto de universidades.

Com o objetivo de atrair potenciais candidatos propõe-se: a participação como oradores em aulas, workshops nas universidades, divulgação de anúncios em plataformas da universidade e programas de embaixadores. O principal objetivo é demonstrar como se trabalha no ISS e consequentemente despoletar o interesse dos jovens. Valorizar o serviço público e o seu propósito. Dar conta das vantagens em trabalhar na administração pública. Explicar que a carreira de Técnico Superior da Administração Pública, tem vários escalões remuneratórios e que, estes têm sido atualizados nos

últimos anos, mantendo-se as perspetivas de continuidade de aumentos. Por outro lado, o SIADAP está a ser melhorado, no sentido de passar a dar mais relevância aos indicadores relacionados com a meritocracia. Divulgar o número de apoios, valores envolvidos, áreas de atuação. A relação com as universidades é a principal fonte de contacto das organizações com potenciais candidatos mais jovens. É através desta relação que se dão a conhecer no mercado de talento jovem. O ISS até detém vários protocolos com universidades, pelo que seria relativamente fácil a oportunidade de concretizar esta medida e sem custos financeiros elevados.

7) Agilizar e modernizar os processos de recrutamento e seleção.

Abandonar processos de recrutamento muito burocráticos, pouco interativos e muito morosos, que não só desmotivam e afastam candidatos, como representam custos muito elevados para o Estado. Os organismos públicos devem mostrar o seu empenho com o recrutamento, tornando uma prioridade na sua agenda a aquisição e retenção dos recursos humanos necessários para a realização do compromisso de modernização da administração pública. Dadas as restrições orçamentais, os organismos públicos enfrentam desafios significativos para a aplicação de sistemas de recrutamento avançados e para mantê-los atualizados. Um bom processo de recrutamento requer um orçamento específico, que permita, de forma adequada, planear e coordenar os esforços de recrutamento. A competição com outros empregadores para reter os melhores candidatos significa que os organismos precisam de ser inovadores na disponibilização de uma interface apelativa e de fácil acesso.

Com o objetivo de economizar recursos e otimizar os processos de recrutamento, propõe-se a aposta em novas tecnologias, especialmente com recurso a um sistema de e-recruitment.

8) Divulgar os processos de recrutamento na comunicação social, realizar publicidade institucional, como forma de atrair mais candidatos.

À semelhança do que outros organismos públicos fazem, deve existir alguma divulgação neste sentido. É evidente que para o ISS de acordo com as suas competências em matéria de proteção social e garantia dos direitos, fica mais complicado justificar e enquadrar este tipo de despesa, mas por outro lado há que entender que a atividade do instituto não se desenvolve sem pessoas qualificadas, havendo assim necessidade de investir nestas áreas. A título de exemplo, o ISS tem muita dificuldade em contratar engenheiros eletrotécnicos, engenheiros informáticos, juristas, de entre outros. Sem capacidade de atração destes recursos, começa a ser difícil desenvolver algumas áreas. A figura abaixo é ilustrativa de uma publicidade institucional que poderia ser realizada.



Figura 4.2: Exemplo de publicidade institucional

9) Realizar entrevista de saída de forma a compreender os motivos de saída do instituto

As entrevistas de saída são uma ferramenta estratégica importante, proporcionando insights valiosos sobre os motivos que levam os colaboradores a deixar a organização. As entrevistas de saída ajudam a identificar problemas internos, como falhas na comunicação, processos ineficazes ou sobrecarga de trabalho, que muitas vezes não são evidentes para a liderança. Os feedbacks fornecidos permitem que as organizações façam ajustes para evitar que outras pessoas saiam pelos mesmos motivos. Compreendendo as razões para a saída, as organizações podem implementar mudanças para melhorar a satisfação dos colaboradores e, assim, reduzir a taxa de turnover.

10) Reformular o processo de elaboração do Plano de Formação

O Plano de formação está desadequado e desalinhando com a estratégia da organização. Não só no momento da sua elaboração como no seu conteúdo. Propõe-se que o plano de formação tenha uma nova metodologia e uma nova calendarização.

A formação, torna-se efetivamente, e cada vez mais, uma prioridade individual e organizacional e deve ser concebida, organizada e implementada e avaliada com eficiência e eficácia. A formação deve estar alinhada com a estratégia da organização, dos processos e das pessoas.

Propõe-se, reunir os dirigentes de topo, perceber as necessidades comuns e delinear um plano de formação, e o pacote financeiro associado. O plano de formação tem de capacitar as pessoas, pelo que é necessário investir na transformação e automatização digital. Não se pretende com a elaboração do plano, ações de formação básicas, repetitivas, mas sim ações e práticas de formação estratégicas que enriqueçam os colaboradores e os façam ter orgulho de ser da organização e principalmente que se queiram manter.

Foi dito nas entrevistas semiestruturadas realizadas que há um conjunto de horas anuais de formação que são facultadas no ISS, o que acontece é que a oferta formativa aparece sempre muito em cima da hora, com pouca margem de reflexão de que resulta o encaminhamento sem qualquer critério ou ponderação e origina dificuldades na inscrição das pessoas. Assim, propõe-se que a oferta formativa seja divulgada com maior antecedência, mais estruturada, com um adequado planeamento.

11) Promover a conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional.

Dar continuidade ao programa em curso, Programa conciliar+, com vista a obter a certificação com a NP 4552:2022, caso estejam reunidas as condições para o efeito. Promover o modelo de trabalho híbrido e horários flexíveis. Para que se possa gerir esta proposta, é necessário medir, pelo que propõe-se que seja monitorizada com recurso a um indicador (% de pedidos aprovados de teletrabalho, mobilidades de horário de trabalho mobilidades e licenças internas), com metas ambiciosas.

12) Proporcionar Estágios profissionais

Para o ISS era muito bom ter pessoas novas, com novas ideias, com pensamentos inovadores. Proporcionar experiências práticas através do desenvolvimento de *hard skills* e *soft skills*, que serão aplicadas em contexto profissional, culminando na melhoria da sua empregabilidade. As evidências revelaram que os nativos digitais trazem novas ideias, desafiam o *status quo*, o que influenciam o nível de diversidade, inovação e criatividade dentro das organizações. Para além de que passariam a mensagem de como o ISS é uma instituição moderna em todos os pontos de vista.

13) Proporcionar Estágios curriculares.

O ISS já proporciona alguns, mas podíamos ter em larga escala. Era uma maneira de mostrar que somos uma organização que se dá a conhecer, divulgar o que o ISS faz e como faz, para passar a mensagem a terceiros e com esta estratégia atrair novos colaboradores.

14) Promover a divulgação dos resultados das teses de mestrado e doutoramento

O ISS dá inúmeros contributos e apoia estudos de investigação no âmbito de teses de mestrado e doutoramento. As áreas envolvidas dão os contributos, mas depois não são informadas do resultado da tese/investigação. Podia-se sugerir convidar as pessoas que recolheram os dados a realizar uma apresentação sobre o tema de forma a fomentar a discussão interna, a obrigar a fazer uma reflexão sobre a forma de atuação.

15) Criar um 'Open Day' do instituto

Dar a conhecer as instalações, as tecnologias existentes, formas de trabalhar, conhecer o ambiente, as rotinas, estabelecer alguns contactos, desmistificar a ideia que alguns, principalmente jovens, têm da administração pública.

16) Promover a rotatividade dos dirigentes.

Pretende-se promover a rotatividade dos dirigentes, tratando condignamente os dirigentes mais antigos como catedráticos ou especialistas, promovendo a transferência do conhecimento.

17) Promover alguns benefícios adicionais, como o dia de aniversário do trabalhador.

18) Modernizar os espaços e ferramentas.

Criar espaços de trabalho onde há lugar à participação, envolvimento, trabalho de equipa, alinhamento. Divulgando o ambiente de entreaajuda e colaborativo orientado para valores comuns.

Implementar o projeto IMAGO – Espaços Imaginados, que se resume a oferecer um ambiente de trabalho positivo. Melhorar as condições de trabalho dos colaboradores no espaço físico da ISS, foi a principal motivação para o arranque deste projeto. Mas também as alterações nos métodos de trabalho que a pandemia trouxe, levaram à necessidade de adaptar os atuais espaços às novas realidades dos regimes híbridos de trabalho e das reuniões online. Os atuais escritórios e open space não estão adaptados, nem são flexíveis para permitirem alterações pontuais. Daqui leva a necessidade de pensar o espaço como um todo, onde as estruturas e equipamentos estão dispostos para servirem toda a equipa ao longo das diferentes necessidades laborais. A sobrelotação de trabalhadores nos departamentos levou também à necessidade de alteração dos esquemas de trabalho, nomeadamente na utilização de partilha dos equipamentos e na criação de estruturas para arrumar bens pessoais de forma à libertar o espaço de trabalho de poluição visual. O tratamento acústico dos pisos foi amplamente focado e acautelado, pois foi um dos principais problemas apontado pelos colaboradores no estudo de satisfação realizado à priori. A eficácia ergonómica e energética foram também fatores prioritários neste projeto. Consiste em criar nos espaços do ISS, locais agradáveis, inspiradores, com maior vivência e disseminação da cultura organizacional do instituto, ajustado às diferentes necessidades dos colaboradores e à dinâmica da organização, combinando locais de recolhimento (trabalho em privacidade e concentração); com trabalho em equipa (estimulando o brainstorming e a co-construção); e áreas de socialização, discussão ou pausa (reforçando os laços e a cultura). O investimento neste projeto não obteve a autorização do anterior Conselho Diretivo, mas seria desejável retomar este processo, que sem dúvida transmitiria uma imagem de modernidade da Administração Pública., conforme ilustram as figuras seguintes:



Figura 4.3: Zonas de trabalho partilhado



Figura 4.4: *Boths* de trabalho partilhado



Figura 4.5: Sala do silêncio



Figura 4.6: Salas de reunião

19) Promover um plano de gestão de competências

A importância e o conceito de progressão da carreira mudaram e tem vindo a ganhar peso na hora da escolha de emprego. As gerações mais novas, têm um entendimento mais diferenciado. Para o efeito, há que promover e implementar um programa de adequação das competências (*soft skills* e *hard skills*) dos colaboradores, face às necessidades e objetivos do ISS, promovendo a celeridade nos processos de mobilidade e a capacitação avançada. Progressão na carreira não significa mudar de funções, há que ter presente um plano de acolhimento, bem como o Upskilling como processo de aprendizagem

de novas habilidades e o Reskilling (requalificação) como janela de oportunidade para o colaborador poder exercer diferentes atividades. Desta forma, será possível aumentar a motivação e produtividade dos colaboradores, harmonizando e equilibrando a forma como as diferentes gerações entendem o trabalho, entre a visão do saber fazer e a visão tecnológica, garantindo que o programa de carreira não tem uma disrupção, ao mesmo tempo que se recicla o conhecimento, coadunando experiência com inovação. Com o plano de carreira aprovado, será possível demonstrar aos colaboradores, que faz sentido pertencer à organização, com uma visão de médio/longo prazo. Por outro lado, ajuda a reter profissionais talentosos que procuram o equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e pessoais, com estabilidade e segurança no emprego.

20) Estimular um ambiente de qualidade e inovação.

Proporcionar desafios e projetos interessantes: Atribuir projetos desafiadores aos colaboradores talentosos para mantê-los comprometidos e motivados. Oferecer oportunidades de trabalho em equipas multidisciplinares, projetos inovadores e envolvimento em iniciativas estratégicas. Estimula o crescimento profissional dos colaboradores e mantêm-nos entusiasmados com o trabalho.

21) Avaliar, anualmente, o índice de satisfação dos colaboradores e do cliente externo.

O ISS já realiza a avaliação do índice de satisfação dos colaboradores, o objetivo é dar continuidade, estabelecendo metas mais ambiciosas., tendo como objetivo a melhoria contínua na articulação entre serviços, tendo sempre presente a qualidade e eficácia dos serviços prestados ao cidadão.

22) Dar continuidade aos protocolos e bolsas de estudo com as instituições de ensino

Estabelecer parcerias com faculdades ou outros atores estratégicos, como forma de Incentivar os colaboradores da Administração Pública a robustecer a sua qualificação universitária, dando a conhecer estes acordos através das redes sociais e intranet do instituto.

23) Promover processos de socialização

O ISS não realiza processos de socialização. Aquilo que se propõe, aproximando-se o final do ano, é a realização de um encontro colaborativo. Aproveitar-se-ia a ocasião para mostrar os resultados alcançados, dar indicações sobre o futuro da organização e plano estratégico do triénio e, principalmente, celebrar e estreitar relações. Esta possibilidade não só fortaleceria os laços entre os colaboradores, como reforçaria a cultura organizacional e incrementaria o sentido de pertença.

Este conjunto de iniciativas implicam investimento. Não obstante, nem todas com valor muito expressivo. Algumas ações são de fácil alcance e implementação, com resultados favoráveis expectáveis no curto prazo, no que respeita à atração e retenção de talento. Destacam-se como principais: a promoção do ISS, realizando sessões de divulgação e promoção junto das universidades; reformular o processo de elaboração do Plano de formação; realizar um *'open day'* do instituto; realizar entrevistas de saída de forma a compreender os motivos de saída; continuar a promover o modelo de trabalho híbrido como base para a conciliação entre vida pessoal, familiar e profissional e divulgar a atividade do instituto nos serviços de atendimento.

5. Conclusões

O presente trabalho teve como objetivo compreender a atração e retenção de talento no ISS e analisar as estratégias que utiliza e como comunica para se tornar um empregador preferencial.

Não se pretendeu realizar uma abordagem crítica, pelo contrário, pretendeu-se dar um contributo a uma instituição, que desenvolve um trabalho extraordinário junto da população, com grande espírito de missão e com enorme sentido de serviço público.

As ações que foram propostas visam contribuir para construir uma imagem positiva da Administração Pública como empregadora, e em particular do ISS, tornando-a mais atraente para profissionais talentosos. O objetivo é atrair profissionais com talento, qualificados, para preencher posições-chave, oferecendo oportunidades de crescimento profissional, envolvimento em projetos aliantes, estabilidade no emprego e uma missão com propósito.

Das entrevistas semiestruturadas realizadas e da análise da documentação, foi possível confirmar um dos padrões hipotéticos definidos à partida, que o ISS ainda vive um pouco afastado destes conceitos de EB e este distanciamento é evidente pelo não investimento nestas matérias. Percebe-se que há vontade e compreensão da importância em desenvolver estes assuntos, há projetos interessantes iniciados, que, no entanto, acabam por ser abandonados dada a limitação dos recursos, quer humanos, quer financeiros, e à definição de outras prioridades de negócio. A sistemática referência a imposições legislativas e dificuldade de enquadramento destas despesas, mencionadas frequentemente, confirmam que estes dois fatores condicionam a definição e desenvolvimento de políticas de atração e retenção de talento.

Foi patente a consciencialização de todos para uma necessidade urgente de inversão desta tendência. É necessário melhorar a reputação institucional da Administração Pública, torná-la uma empregadora com uma boa reputação, comprometida com valores éticos, inclusivos e inovadores, isto facilita a atração de talentos e contribui para uma imagem mais positiva perante a sociedade. A falta de recursos humanos qualificados, a elevada rotatividade e a percepção do afastamento dos jovens da vida pública são preocupantes e obrigam a Administração Pública e o ISS em particular, a pensar de forma diferente, sob pena de algumas áreas funcionais ficarem sem recursos qualificados para as desenvolver.

O ISS desenvolve um trabalho e uma missão tão nobre que só por si são uma referência como marca empregadora. A sua dimensão, a dispersão territorial, o seu propósito, são uma mais-valia quando comparados com outros organismos, nomeadamente na Função Pública. No entanto, se estes dois fatores podem atrair alguns colaboradores, muito poderá ainda ser feito para dar maior visibilidade ao trabalho desenvolvido e nomeadamente no que respeita à retenção dos atuais colaboradores. Evidência disto foi a referência da grande maioria dos entrevistados para a absoluta

necessidade do ISS comunicar melhor, comunicar coisas boas e não apenas as coisas más, vender melhor a sua imagem. Por regra a atividade do instituto só é conhecida pelas piores razões por tudo aquilo que em algum momento não correu bem. Mesmo quando realiza algumas campanhas, são campanhas institucionais, de negócio, nunca vocacionadas para a gestão de pessoas. Apesar de se assumir que o capital humano é considerado o recurso mais importante em qualquer organização, a verdade é que, a maioria das organizações, está mais preocupada com a satisfação dos clientes externos, sem dedicar muita atenção à satisfação dos seus colaboradores.

Assim, confirmou-se o padrão predefinido que o ISS tem que comunicar melhor, deve publicitar o trabalho que desenvolve, quer na comunicação social, quer nas redes sociais. Os jovens são atualmente muito influenciados por tudo aquilo a que são expostos nomeadamente pelos canais digitais, pelo que é essencial que a comunicação seja clara, coerente, de fácil acesso e sistematicamente atualizada. Proporcionar informação sobre a cultura e valores da organização, o seu sucesso, os projetos em curso, eventualmente com testemunhos de alguns colaboradores, são fatores de atração para os jovens.

Ao nível da comunicação interna, há muito a fazer para melhorar o conhecimento dos colaboradores sobre a organização, motivar os mesmos, reforçar o orgulho organizacional, melhorar o sentimento de pertença e reforçar a confiança no sistema. Passa por manter atualizada toda a informação nos sites colaborativos, bem como atualizar os planos de comunicação transversais. Para que estas ações sejam possíveis de concretizar é necessário a constituição de uma equipa dedicada, com recursos qualificados, nomeadamente um gestor de conteúdos que permita manter o ISS na vanguarda da modernidade. Em suma, reforçar a imagem do ISS tanto internamente, entre os próprios colaboradores, quanto externamente, perante o público em geral. Isso implica comunicar de forma consistente os valores, a missão e objetivos da organização.

Promover o ISS, realizando sessões de divulgação e promoção junto de universidades, com o objetivo de atrair potenciais candidatos, é uma medida que sem grandes custos associados pode ter um retorno muito positivo.

Conclui-se que os processos de recrutamento precisam de ser mais ágeis. Há uma necessidade de maior investimento em meios humanos e tecnológicos, na gestão das pessoas, incutindo maior flexibilidade e celeridade, concretamente no que respeita a processos de recrutamento. Atrair jovens significa automatizar os processos de recrutamento, tornando-os mais céleres e apelativos. A burocracia e demora nos processos de recrutamento leva a que alguns candidatos desistam antes da conclusão do procedimento, assumindo outros desafios noutros institutos ou organizações.

Modernizar e automatizar, são palavras-chaves para o sucesso de atração e retenção de colaboradores. É necessário modernizar e automatizar os processos de recrutamento, como também

os espaços de trabalho, criando espaços colaborativos, espaços de participação, de forma a contruir visão e valores comuns, obter o reconhecimento e valorização dos trabalhadores.

Conclui-se também que a atração de talento e sua permanência na organização não se encontra relacionada com a possibilidade de aquisição de know-how através da formação e aprendizagem proporcionado pela organização. Aliás, constatou-se a absoluta necessidade de melhorar e principalmente realizar um melhor planejamento do plano de formação. Sugere-se que o mesmo seja reformulado e melhor planejado, com ações de formação verdadeiramente interessantes com ênfase nos processos relacionais, abrangendo não só os dirigentes como todos os trabalhadores.

Incrementar os estágios profissionais e curriculares como forma de o ISS se mostrar, evidenciar que somos uma organização que se dá a conhecer, passar a mensagem a terceiros e com esta estratégia poder vi a atrair novos colaboradores.

Apostar na conciliação da vida pessoal, familiar e profissional, optando por uma abordagem mais flexível para a gestão de pessoas promovendo as mobilidades internas e o modelo de trabalho híbrido, são estratégias de continuidade como forma de retenção e atração de colaboradores.

Por último, conclui-se que o ISS não promove processos de socialização. As restrições orçamentais e as limitações legislativas inibem o desenvolvimento deste tipo de encontros que poderiam contribuir de forma muito positiva para o desenvolvimento da cultura e orgulho organizacional.

Em suma, os colaboradores na Administração Pública são escassos e estão envelhecidos, existe um distanciamento das gerações mais jovens da atividade pública e, não existindo uma inversão desta tendência, o conhecimento e experiência vão perder-se, condicionando a atividade do Estado. Sendo o ISS um instituto público enfrenta desafios adicionais na concretização desta grande missão de se constituir como uma marca empregadora, quer no público como no privado, no entanto, há espaço para crescimento que deve ser potenciado.

Desenvolver uma marca empregadora não implica apenas o envolvimento do departamento de recursos humanos, implica o envolvimento de toda a organização e principalmente ter o empenho e patrocínio da gestão de topo.

Referências Bibliográficas

- Almutairi, A. F., & Dahinten, V. S. (2014). Understanding cultural competence in a multicultural nursing workforce: Registered nurses' experience in Saudi Arabia. *Journal of Nursing Scholarship*, 46(5), 408-415. <https://doi.org/10.1111/jnu.12095>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Aurand, T. W., Gorchels, L., & Bishop, T. R. (2005). Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*. Nº 3, Vol. 14, pp. 163-169. <https://doi.org/10.1108/10610420510601030>
- Backhaus K, Tikoo S. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 2004; 9(5): 501-17
- Barnham, C. (2015). Quantitative and qualitative research: Perceptual foundations. *International Journal of Market Research*, 57(6), 837-854. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2015-070>
- Benítez-Márquez, Maria Dolores, Eva María Sánchez-Teba, Guillermo Bernúdez-González and EmmaSofía Núñez-Rydmam. 2022. Generation Z within the workforce and in the workplace: A Bibliometric Analysis.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding: JBE. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Blasco-López, M. F., Rodríguez-Tarodo, A., & Fernández-Lores, S. (2014). Employer branding: Estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador/Employer branding: A multinational research on the construction of employer brand. *Universia Business Review*, (44), 34-53. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/employer-branding-estudio-multinacional-sobre-la/docview/1647812266/se-2>
- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Harvard Business Press.
- Carnahan, S., & Somaya, D. (2015). The other talent war: Competing through alumni. *MIT Sloan Management Review*, 56(3), 14-16. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/other-talent-war-competing-through-alumni/docview/1670981987/se-2>
- Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- Chiavenato, Idalberto *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações / Idalberto Chiavenato. -- 4. ed. -- Barueri, SP : Manole, 2014*

- Crespo, J. L., Joan-Francesc Fondevila-Gascón, & Marqués-Pascual, J. (2022). Employer branding y propuesta de valor al empleado en códigos éticos: estudio de caso. [ORW1S34RfeSDcfkexd09rT2Employer branding and value proposition to the employee regarding ethical codes: a case study1RW1S34RfeSDcfkexd09rT2 ORW1S34RfeSDcfkexd09rT2Employer branding e proposta de valor ao empregado em códigos éticos: estudo de caso1RW1S34RfeSDcfkexd09rT2] *Innovar*, 32(85)<https://doi.org/10.15446/innovar.v32n83.99886>
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197–205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Dolphin, R. R. (2004). Relationship marketing and the role of the marketing communicator. *International Journal of Market Research*, 46(4), 425–449. <https://doi.org/10.1177/147078530404600404>
- Fernandes, R., Bruno, B. S., Fonseca, M., & Oliveira, J. (2023). Assessing the Impacts of Internal Communication: Employer Branding and Human Resources. *Administrative Sciences*, 13(6), 155. <https://doi.org/10.3390/admsci13060155>
- Florian, K., & Papenfuß Ulf. (2023). Employer value propositions for different target groups and organizational types in the public sector: Theory and evidence from field experiments. *Review of Public Personnel Administration*, 43(4), 701-726. doi:<https://doi.org/10.1177/0734371X221121050> <https://doi.org/10.1108/ER-08-2020-0374>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Organizational identity formation and change. *Academy of Management Annals*, 7(1), 123-193. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.767860>
- Groysberg, B. (2010). *Chasing stars: The myth of talent and the portability of performance*. Princeton University Press.
- Kaya, A. (2023). Paying with information. *Theoretical Economics*, 18(2), 669-706. doi:<https://doi.org/10.3982/TE4465>
- Kwon, K., & Jang, S. (2022). There is no good war for talent: a critical review of the literature on talent management. *Employee Relations*, 44(1), 94-120.
- Lary Al, Omar R. A conceptual Framework for Describing the Role of Employer Branding, Person-Organization Fit and Employee Engagement in Shaping Organizational Citizenship Behavior, *Organization*.2021; 12 (2): 172-81
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>

- Lu, Y., Zhang, H., & Wei, Y. (2019). Research on the impact of corporate social responsibility on brand equity. *Sustainability*, 11(11), 3239. <https://doi.org/10.3390/su11113239>
- Madeira, João Diogo Jorge, Atração, Desenvolvimento e retenção de talentos: Programa de trainees, Galp energia, Lisboa: ISCTE-IUL, 2013
- Maia, Tânia S.V., Correia, Pedro M. A. Ribeiro, Resende, Sérgio A.L. (2023). THE ROLE OF LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION: EMERGING CHALLENGES OF THE NEW PUBLIC MANAGEMENT
- Mathews, J. (2023). The Dynamics of Employer Branding and Employer Brand. *IUP Journal of Brand Management*, 20(1), 5-27. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/dynamics-employer-branding-brand/docview/2825238146/se-2>
- Melaetsa, M., Bussin, M., & Barkhuizen, E. N. (2023). Employee perceptions of organisational design interventions in the public sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 21 doi:<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2145>
- Mendes, Ana Cláudia Gomes da Silva - Employer branding: fatores privilegiados num potencial empregador. Lisboa: ISCTE-IUL, 2016. Dissertação de mestrado. Disponível em [www:http://hdl.handle.net/10071/14105](http://hdl.handle.net/10071/14105)
- Mitchell, C. (2002). Selling the brand inside. *Harvard Business Review*. Nº 1, Vol. 80, pp. 99-105
- Moore, G. A. (2014). *Crossing the chasm: Marketing and selling disruptive products to mainstream customers* (3rd ed.). Harper Business.
- Neves, L. R. das. (2019). Factors of employer attractiveness for it millennial students [Dissertação de mestrado, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/19348>
- Oliveira, Manuel Caetano Almeida de, 2020, A influência da estratégia de Employer Branding para a atração da geração Z: perspetivas das organizações e dos candidatos em Portugal; Dissertação de mestrado | Faculdade de Economia, Universidade do Porto
- Pandita, D. (2021). Innovation in talent management practices: creating an innovative Employer Branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science*. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0217>
- Pereira, Isabel Azevedo da Costa - Employer Branding na atração e retenção de talento: uma revisão da literatura. Católica Porto Business School : UCP, 2019. Dissertação de mestrado
- Plé, Loïc. 2019. Génération Z-Des Z consommateurs aux Z collaborateurs.
- Reis I, Sousa MJ, Dionísio A, Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision. *Sustainability*. 2021; 13(19):1-22.
- Russell, S., & Brannan, M. J. (2016). Getting the right people on the bus: Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 34(2), 114–124. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.01.001>

- Rzemieniak, M. & Wawer, M. (2021). Employer branding in the context of the company's sustainable development strategy from the perspective of gender diversity of Generation Z. *Sustainability*. Nº 2, Vol. 13, pp. 828-835. <https://doi.org/10.3390/su13020828>
- Santos, S., Luísa Augusto, Ferreira, S., Pedro Espírito Santo, & Vasconcelos, M. (2023). Recommendations for internal communication to strengthen the employer brand: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 13(10), 223. doi:<https://doi.org/10.3390/admsci13100223>
- Silva, S., & Pires, C. (2023). The Employer Branding Practices in the Attraction and Retention of Employees: The Case of the Portuguese Hotel Industry. *Academic Conferences International Limited*.
- Stuart-Kotze, R., Miller, K., Chomik, V., & Nohra, R. (2008). *Performance: The secrets of successful behavior*. Pearson Prentice Hall.
- Ta'Amnha M. Institutionalizing the Employer Branding in Entrepreneurial Enterprises. *International Journal of Economics and Financial Issues*.2020; 10(6): 183-93.
- Tavares, S. M., & Coelho, F. J. (2015). The influence of social capital on the implementation of the corporate social responsibility practices. *Journal of Business Research*, 68(12), 2792–2800. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.021>
- Thomaz, J. C., & Brito, A. (2010). Customer satisfaction in the telecommunications sector: A Brazilian case study. *Brazilian Administration Review*, 7(2), 144–162. <https://doi.org/10.1590/S1679-69712010000200005>
- Ulrich, D., Losey, M., & Lake, G. (2005). *The future of human resource management: 64 thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow*. Wiley.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Anexo A - Protocolo de Recolha de Dados					
Sistema Total	Objetivos	Questões de investigação	Unidade de análise	Microanálise	Recolha de dados
Instituto da Segurança Social, IP	Políticas de EB no ISS, IP estratégias de atuação e retenção de talento	Como atrair e reter talento no Instituto da Segurança Social	I. Práticas de Gestão de Talento	Conselho Diretivo do ISS	Entrevista semi-estruturada
		Que políticas de employer branding podem ser desenvolvidas	II. O processo de atração	Diretores de primeira linha	Entrevista semi-estruturada
		Quais os factores usados para atrair talentos?	III. Retenção de Talento e Desenvolvimento de Potencial	Colaboradores	Entrevista semi-estruturada
		A atração e retenção de colaboradores encontra-se relacionada com a possibilidade de aquisição de know-how através da formação e aprendizagem proporcionado pela organização?	IV. Gestão do conhecimento organizacional		

Anexo B - Guião de Entrevista 1			
Blocos temáticos	Sub-temas	Questões	Observações
1. Legitimação da entrevista	Legitimação da entrevista	1.1 Permite que inicie a entrevista	Solicitar que registe todos os dados da entrevista
	Informar a entrevistado sobre os objectivos da entrevista		Criar um ambiente agradável de modo a conduzir a entrevista tranquilamente
	Garantir a confidencialidade dos dados		
	Motivar a entrevistada a responder às questões		
2. Desenvolvimento da entrevista (Questões a colocar)	2.1 Employer Branding	2.1.1 O que entende por Employer Branding?	
		2.1.2 Considera que existem políticas de Employer Branding no ISS? Se sim, quais?	
		2.1.3 Que políticas de Employer Branding considera que podem ser desenvolvidas?	
		2.1.4 Que atividades considera que poderão ser desenvolvidas no Instituto para o diferenciar de outros?	
	2.2 Atração	2.2.1. Que tipo de acções realiza o ISS de modo a dar a conhecer o Instituto a terceiros?	Conhecer o tipo de acções e quem é o público-alvo do ISS
		2.2.2 Que vantagens apresenta o ISS, IP de modo a atrair os colaboradores certos?	Conhecer as mais-valias organizacionais para aqueles que querem integrar a organização
		2.2.3 Que características técnicas e que competências são mais valorizadas pela organização?	Conhecer as competências que os colaboradores que integram o ISS, IP apresentam
		2.2.4 Será possível descrever todo o processo de Recrutamento e Seleção?	Conhecer detalhadamente todo o processo de Recrutamento e Selecção da organização
	2.3 Talento	2.3.1 O que entende por Gestão de Talento?	Conhecer o que a Directora de RH entende por Gestão de Talento
		2.3.2 Quais as características de um colaborador talentoso?	Obter informação sobre o modo com o Responsável caracteriza um colaborador talentoso
		2.3.3 Quais os factores usados para atrair talentos?	
	2.4 Retenção	2.4.1 Que tipo de oferta formativa têm direito aqueles que integram a organização?	Compreender de forma adequada o vértice estratégico da formação
		2.4.2 Como são realizadas e quem é o responsável?	
		2.4.3 Existe algum tipo de acompanhamento para os membros que integram a organização?	
		2.4.4 Que tipos de processos de socialização são promovidos pela organização?	
		2.4.5 Que tipo de práticas de GRH são utilizadas pelo Instituto de modo a promover a competitividade desejada?	Obter informação sobre alguma prática formativa que não tenha sido referenciada
		2.4.6 Existe um sistema delineado de avaliação de desempenho? Se sim, qual?	Perceber se existe um modelo de avaliação de desempenho delineado
		2.4.7 Qual considera ser o factor mais importante que leva um candidato a escolher o ISS para trabalhar?	Compreender o que leva um candidato a escolher o ISS para trabalhar
3. Finalização da entrevista	Agradecimento pela disponibilidade	Gostaria de salientar ou acrescentar algum aspecto que não tenha sido referido?	Terminar a entrevista
			Agradecimentos

Anexo C - Guião de Entrevistas 2

Blocos temáticos	Sub-temas	Questões	Observações
1. Legitimação da entrevista	Legitimação da entrevista	1.1 Permite que inicie a entrevista	Solicitar que registe todos os dados da entrevista
	Informar o entrevistado sobre os objetivos da entrevista		Criar um ambiente agradável de modo a conduzir a entrevista tranquilamente
	Garantir a confidencialidade dos dados		
	Motivar o entrevistado a responder às questões		
2. Desenvolvimento da entrevista (Questões a colocar)	2.1 Employer Branding	2.1.1 O que entende por Employer Branding?	
		2.1.2 Considera que existem políticas de Employer Branding no ISS? Se sim, quais?	
		2.1.3 Que políticas de employer branding considera que podem ser desenvolvidas?	
		2.1.4 Que atividades considera que poderão ser desenvolvidas no instituto para o diferenciar de outros?	
	2.2 Atração	2.2.1. Que tipo de ações realiza o ISS de modo a dar a conhecer o instituto a terceiros?	Conhecer o tipo de ações e quem é o público-alvo do ISS
		2.2.2 Que vantagens apresenta o ISS, IP de modo a atrair os colaboradores certos?	Conhecer as mais-valias organizacionais para aqueles que querem integrar a organização
		2.2.3 Que características técnicas e que competências são mais valorizadas pela organização?	Conhecer as competências que os colaboradores que integram o ISS, IP apresentam
	2.3 Talento	2.3.1 O que entende por Gestão de Talento?	Conhecer o que entendem por Gestão de Talento
		2.3.2 Quais as características de um colaborador talentoso?	Obter informação sobre o modo com o Responsável caracteriza um colaborador talentoso
		2.3.3 Como considera que se poderia atrair talento?	
	2.4 Retenção	2.4.1 Que tipo de oferta formativa têm direito aqueles que integram a organização?	Compreender de forma adequada o vértice estratégico da formação
		2.4.2 Como são realizadas e quem é o responsável?	Obter informação sobre alguma prática formativa que não tenha sido referenciada
		2.4.3 Que tipos de processos de socialização são promovidos pela organização?	
		2.4.4 Qual considera ser o factor mais importante que leva um candidato a escolher o ISS para trabalhar?	Compreender o que leva um candidato a escolher o ISS para trabalhar
3. Finalização da entrevista	Agradecimento pela disponibilidade	Gostaria de salientar ou acrescentar algum aspecto que não tenha sido referido?	Terminar a entrevista
			Agradecimentos

Anexo D - Estrutura de dados com excertos exemplificativos

Fontes de informação	Evidências	Conceitos de 1ª ordem	Temas de 2ª ordem	Dimesão agregada		
E1	..não conheço o termo...	Conceito	Políticas de Employer Branding	Employer Branding		
E2, E4, E9	..organização procura da sua cultura organizacional...criação de bem-estar.. Pessoas querem trabalhar aqui e ficar por aqui... ...marca corporativa...marca institucional...cultura institucional...					
E3	..políticas, inicitavas... para desenvolver...criar uma marca...					
E5	... capacidade da marca ser apelativa...mobilizar pessoas					
E6	..não conheço bem o conceito...					
E8, E12	..Não estou muito familiarizada..					
E7	..poder da marca no mercado dos RH...					
E10	...permite atrair pessoas para determinadas tarefas, funções...					
E11	..poder de uma marca.. Neste caso institucional para determinado publico-alvo...					
E12perceção dos seus empregados...valores...criação de identidade...					
E1, E2, E4, E5, E6, E7, E8, E10, E12	Não.				Não há políticas de EB no ISS	
E7	...marca tem que ser trabalhada por dentro...					
E8	Entidade pesada, burocrática e monolítica					
E8	Espírito missão presente, muito mobilizáveis, grande família...mas pouco flexíveis uns com os outros					
E8	Mobiliza-se com facilidade....difiuldade em ter agilidade para responder a problemas cada vez mais complexos	Há políticas de EB				
E3	Poucas...formação inicial...formação específica...					
E11	..própria missão do ISS...faz parte do nosso ADN.....no ISS existe alguma cultura organizacional...procedimento identitário...					
E9	Sim, mas muito poucas...					
E2	..O ISS vende mal a sua imagem..	Comunicação pela positiva, divulgar as coisas boas e não apenas as coisas más				
E6	..pelas piores razões e não pelas melhores...					
E7	..valorizar, celebra e partilhar as coisas boas que acontecem... ...video porque é bom trabalhar no ISS...					
E10	...desenvolver ações positivas...mostrar resultados...					
E12	...dar a conhecer a realidade da organização de forma positiva...					
E9	..criar uma área de comunicação e Marketing...dar feedback					
E7	...trabalho colaborativo entre equipas...	Criação de espaços colaborativos				
E8	...criar espaços de participação. De forma a construir visão e valores comuns...					
E11	.. Colocar os nosso dirigentes a falar sobre o que os move...					
E1condicionados pela despesa pública e pela razoabilidade da admissibilidade da despesa pública...	Limitações legislativas				
E2muito limitados à legislação...LTFP muito restritiva...					
E5	.. É difícil na AP...confinados pelo montante das retribuições....					
E1	...estamos na FP...					
E2Apresentar o ISS em feiras, Open day...	Forte comunicação (divulgar missão e propósito do ISS)	Que políticas de EB podem ser desenvolvidas			
E5	..não nos sabemos vender bem...					
E4	... deve comunicar para o exterior, dar-se a conhecer....divulgar os processos de recrutamento na comunicação social...					
E6	...divulgação nos meios de comunicação social e junto dos próprios atendimentos...					
E7	...se chegarmos aos trabalhadores de dentro...facilmente temos repercursão no exterior..Trabalhar a marca por dentro					
E8	..acho muito bem que mantenha a política de candidatura a prémios...Dar continuidade à candidatura a prémios, obtenção de certificações...					
E10	..divulgação da missão do ISS...					
E11	..nunca imaginaram que existisse este espirito coesão...empenho coletivo na melhor resposta ao cidadão...					
E12	..comunicação e imagem que pretendemos transmitir...imagem e reputação do instituto...					
E9	A mentalidade das pessoas que trabalham aqui é forte...realizar marketing digital....ter uma estratégia de comunicação...			Flexibilidade de horário		
E5	..horários flexíveis					
E1	..procurar formas alternativas...	Campanhas de divulgação na comunicação social				
E4	...divulgar os processos de recrutamento na comunicação social...					
E1	..compete aos dirigentes incentivar os trabalhadores...	Incentivar os trabalhadores por via dos dirigentes				
E2tentei dar véspera de Ano Novo...legislação não permitiu...	Dar o dia de aniversário/algumas tolerâncias				
E2	...teletrabalho é um amedida importante...	Modelo de trabalho híbrido				
E5	...teletrabalho...					
E11	...abertura ao teletrabalho...					
E9	.. O teletrabalho...					

Fontes de informação	Evidências	Conceitos de 1ª ordem	Temas de 2ª ordem	Dimesão agregada
E2, E5, E11, E9	..tem que ser na Conciliação da vida pessoal, familiar e profissional	Conciliação da vida pessoal, familiar e profissional	Que políticas de EB podem ser desenvolvidas	Employer Branding
E2	...exemplo das formações...' Melhores Relações, melhor serviço público...ao nível da formação...é uma área que fazemos mal...	Formação/Protocolos com universidades		
E3	...estarmos mais próximos das universidades...			
E4	...divulgar o ISS nas faculdades...			
E8	Visita a faculdades, aos finalistas, para apresentar o instituto			
E9	...realizar protocolos com ensino superior....Divulgar o ISS nas faculdades e feiras			
E11	.. Costante formação profissional...			
E12	...campanhas de divulgação nas escolas...			
E4	...processos de recrutamento mais céleres...			
E9	...automatizar o processo de recrutamente e seleção	Trabalho por turnos		
E8	...há muitos ditigentes que acham que são donos das pessoas...	Facilitar as mobilidades internas		
E12	...agilizar a mobilidade intercarreiras			
E8	FP manietada pela lógica das progressões e SIADAP	Valorização das pessoas/reconhecimento positivo		
E8	...dar sistematicamente um reforço positivo...			
E7	...o que valorizam as pessoas e diferenciam...celebrar as coisas boas			
E12	...dignifique o trabalho que é desenvolvido			
E8	...tratar dignamente dirigentes mais antigos e permitir a renovação	Renovação dos quadros		
E7	...integração de algumas pessoas que noutro sitio não tinham lugar...	Responsabilidade Social		
E7	...formação nos dirigentes intermédios...	Formação		
E7	...compreender poque as pessoas saem...	Compreender as razões de saída, entrevistas de saída		
E9	...tentar compreender quais o smotivos de saída...			
E8	Frequente noutros institutos, aqui é um problema..	Estágios Profissionais		
E3	..desenvolver estágios curriculares...	Estágios curriculares		
E8	Temos alguns, mas poderíamos ter em larga escala.			
E8	O instituto dá inúmeros contributos e apoios à investigação....mas depois não são informadas dos resultados...	Contributos/teses de mestrado e de doutoramento		
E2	...explorar as redes sociais...	Explorar e promover a divulgação da ISS nas redes sociais		
E3	...divulgação nas próprias redes socias...comunicação....			
E5	...últimos concursos já foram divulgados nas redes sociais....			
E7Implementação das redes sociais...			
E11	...divulgação do que fazemos...			
E4	..divulgar de forma intensa nas redes sociais..processos de recrutamento...	Melhoria das condições de trabalho		
E2	...melhorar as condições de trabalho...melhorar as condições do refeitório...			
E2	...pode criar algumas dificuldades...mas pode potenciar...	Dimensão do ISS o seu propósito	Diferenciação do ISS com outros organismos	
E6	...pela dimensão do ISS a nível nacional...			
E7	...dispersão do ISS pelo país...			
E10	...diversidade de tarefas...			
E11acompanhamos as pessoas desde o nascimento...até depois da morte..			
E3	...divulgar...criar perceção do que o ISS faz...condições trabalho...tecnológicas...	Forte comunicação (divulgar missão e propósito do ISS)		
E4	...comunicação forte e mobilizadora...			
E8	pouco cuidado, pouca preocupação em defender-se na praça pública...			
E7	...missão..ajuda às pessoas...			
E12	...o que fazemos...como fazemos...mensagem passe..			
E2	...continuar a apostar na formação...	Formação à medida das necessidades		
E9	implementar programs de desenvolvimento de novas competências e melhorar as competências existentes			
E2temos que continuar o trabalho de conciliação...	Conciliação da vida pessoal, familiar e profissional		
E5	...conciliação da vida pessoal, familiar e profissional...			
E7	...importância do teletrabalho			
E2temos que continuar o trabalho...flexibilização dos horários...	Flexibilização		
E5	...flexibilização de horários...			
E10	...gestão flexível...			
E5	...modelo de trabalho híbrido...	Modelo de trabalho híbrido		
E10	..tendo em conta que não é pela remuneração...como teletrabalho...			
E12	...campanhas de divulgação nas escolas...	Sensibilização nas escolas		
E1	..via de estratégias de inclusão...	Inclusão de pessoas com deficiência		

Fontes de informação	Evidências	Conceitos de 1ª ordem	Temas de 2ª ordem	Dimensão agregada
E2	..não há nenhuma estratégia definida...	Não realiza ações de modo a dar a conhecer o ISS a terceiros	Ações realizadas de modo a dar a conhecer o instituto a terceiros	Atração
E6, E7	..nenhuma. ...acho que não faz nenhuma...			
E5	..a terceiros não realiza grandes campanhas...			
E4, E8, E10	..que eu conheça nenhuma...			
E3, E12, E9	..desconheço..			
E11	...site da segurança social...redes sociais...	Desenvolvimento de plataformas digitais		
E1	...desenvolve projetos importantes...			
E5	...últimos concursos já foram divulgados nas redes sociais...	Publicitar recrutamento		
E11	...publicitar vagas que temos em concurso...			
E1	...não realiza campanhas de recrutamento...			
E1	...compatibilidade ou coincidência de interesses....que integram a organização e sua formação.. ...questões que trabalha...	Dimensão e propósito	Vantagens apresenta para atrair colaboradores certos	
E2, E4	...áreas de trabalho que desenvolve...			
E2	..pelas áreas de trabalho...há trabalhos que só são realizados no ISS...			
E3, E4	..presença a nível nacional			
E8	..um mundo de enormes conexões..			
E5	...condições físicas e tecnológicas dos outros são inferiores...	Melhoria das condições de trabalho		
E2	.. Modernizar os espaços de trabalho..tornar os espaços mais atrativos...			
E3	...condições de trabalho favoráveis....			
E2	...explorar as redes sociais...	Explorar e promover a divulgação da ISS nas redes sociais		
E5	...últimos concursos já foram divulgados nas redes sociais....			
E7Implementação das redes sociais...			
E11	...divulgação do que fazemos...			
E6	...as novas gerações não vêm para a AP...	Reflexão sobre políticas públicas existentes		
E12	..contributo para a causa pública...			
E4	..vínculo à AP...	Ganhar vínculo à AP		
E6	..para ganhar vínculo...			
E12	..que uma vez que entram, criam vínculo...			
E9	..segurança no emprego...			
E5	..possibilidade de deslocalização do posto de trabalho...	Mobilidade entre institutos, mobilidade intercarreiras...		
E10	..processo de mobilidade entre institutos..			
E12	..abrir procedimentos concursais.. para permitir mobilidade....			
E12	...jovens...pretendem maior flexibilidade..e maior conciliação....maior conciliação da vida familiar, pessoal e profissional...	Conciliação da vida pessoal, familiar e profissional		
E5	..teletrabalho...	Modelo de trabalho híbrido		
E7	...teletrabalho começa a atrair gente...			
E2	...profissionais qualificados a tratar estas matérias...	Criação de uma equipa de Marketing Institucional		
E5	..flexibilidade..meia jornada, jornada continua...	Maior flexibilização		
E7	..há ainda áreas muito inflexíveis...			
E8	...pessoas altamente trabalhadoras...	Capacidade de trabalho		
E5	...competência, disponibilidade...motivação...	Compromisso com o serviço/dedicação		
E8	..rigor técnico e capacidade de gerir...			
E12	..trabalho é uma causa maior...			
E8	...coordenar processos de trabalho..		Lidar com a pressão	
E6	..apenas o conteúdo funcional...		Conteúdo funcional	
E2	..não há nenhum padrão...		Assiduidade	
E2	...facilidade em lidar com tecnologia..	Conhecimentos tecnológicos		
E4	...capacidades tecnológicas...			
E11	...adaptação às novas tecnologias...			
E9	...competências tecnologias digitais, gestão...			
E2	...conhecimentos legislativos...	Conhecimentos técnicos/legislativos		
E7	..tecnidade.... ..capacidade de resolver problemas			
E3 E4, E10, E11	..resiliência... ...a resiliência...	Resiliência		
E10	..capacidade de adaptação...	Adaptação contínua		
E7	..versatilidade...	Desafios e novos projetos		
E11	..flexibilidade de procurar soluções...			
E12	..espírito de iniciativa e aprendizagem...			
E10	..trabalho multitarefa...	Trabalho multitarefa		
E3	...comunicação e relação interpessoal...			
E11	..capacidade de trabalhar em equipa...	Trabalho em equipa		
F12	..vontade de trabalhar em equipa...			

Fontes de informação	Evidências	Conceitos de 1ª ordem	Temas de 2ª ordem	Dimensão agregada
E5	...adaptar competências e características de cada pessoa...	Conceito	Gestão do Talento	Talento
E4, E6, E8, E12	Reconhecer o potencial... criar oportunidades ...manter os recursos motivados... retirar o melhor dos colaboradores...			
E2, E9	...tentar enontrar em cada um dos trabalhadores o seu maior portencial... ...utilizar o potencial do colaborador...			
E3, E7, E11, E9	...desenvolve bem a sua função... ...pessoa certa no lugar certo... ...vir todos os dias trabalhar...com um sorriso.. ...pessoas satisfeitas			
E8	Diversificar			
E10	Capacitar pessoas com conhecimento, evoluir, contribuir para um propósito comum...			
E1	iniciativa...propõe soluções...			
E3, E8	...potencial para desenvolver determinada atividade...	Potencial para realizar determinada atividade	Caraterísticas de um colaborador talentoso	
E2	...percebe o porquê da organização...encontra em si o seu melhor para por ao serviço da organização...	Propósito da organização		
E1	...com boa capacidade de relacionamento...	Bom relacionamento interpessoal		
E6	...atitude colaborativa...			
E10	...bom relacionamento interpessoal...			
E10	...perspectiva de planear...	Planeamento		
E5	...resiliência...capacidade de funcionar sobre pressão, rigor, fiável e lealdade..	Conhedmentos e visão critica		
E7	...capacidade de adaptação e iniciativa...ser proativo...			
E10	...propor soluções para os problemas...			
E11	...boas capacidades de trabalho... sentido critico...			
E4, E12, E9	...competências tecnológicas... ...valências técnicas e comportamentais...	Competências tecnológicas		
E7	...capacidade de adaptação e iniciativa...ser proativo...	Criativo e proativo		
E1	criativo e proativo..competente..			
E9	pensamento critico, da proatividade e inovação...			
E5	...marca ISS...	Imagem pública positiva	Como se poderia atrair talentos	
E4, E8	...criando uma imagem pública positiva...			
E7	...dar testemunhos...de como é trabalhar na instituição...			
E12	...passando uma imagem positiva...			
E3	...estarmos mais próximos das universidades....	Protocolos com universidades		
E9	...desenvolver ações de formação de desenvolvimento pessoal...	Criação de espaços colaborativos		
E8	...criar espaços de trabalho onde há lugar para participação...	Progressões na carreira		
E6	...valorizando as carreiras na AP....			
E8	...divulgando progressões carreira...			
E4	...conciliação da vida pessoal, familiar e profissional...	Conciliação da vida pessoal, familiar e profissional		
E6	...fomentar a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional...			
E8	...entidade reconhecida, para conciliar a vida pessoal com vida de trabalho...			
E2, E4	...trazer sangue novo...limitação financeiraquestão salarial é limitativa...	Limitações legislativas		
E4	...tem que se comunicar melhor para o exterior....	Forte comunicação (divulgar missão e propósito do ISS)		
E7	...dar testemunhos...de como é trabalhar na instituição...			
E8	...mais proativos na apresentação pública...			
E10	...dando a conhecer a nossa missão, servir o outro...			
E11explicar a nossa maneira de trabalhar...satisfação no trabalho...			
E12	...que defendemos a causa pública...			
E1	...relação com as instituições...atrair			
E2	...tentamos trazer pessoas por vias diferentes	Promover mais concursos		
E9	... necessidades de determinadas licenciaturas...			
E8	...há pouca flexibilização para alguns aspetos	Maior flexibilização		

Fontes de informação	Evidências	Conceitos de 1ª ordem	Temas de 2ª ordem	Dimensão agregada
E2	..plano de formação tem que ser pensado de outra forma...	Reformulação do plano de formação	Que tipo de oferta formativa têm direito aqueles que integram a organização	Retenção
E3	...não há uma formação contínua...plano de formação não é adequado...			
E6	...formações são muito técnicas...destinatários apenas dirigentes de primeira linha...			
E8	...oferta formativa em cima da hora...			
E10	...aquela que o plano de formação permite...burocrático, muito administrativo e pouco flexível..			
E12	..que estão no plano de formação...não corresponde ao que precisamos...			
E1	..plano de formação promovido pelo DRH.. e das ações de formação normais propostas...			
E9	..desconheço se os colaboradores têm alguma formação quando entram.. Eu não tive...			
E7	...manual de acolhimento do DRH indisponível para atualização...	Manual de acolhimento indisponível para atualização		
E5	..formação no posto de trabalho...	Formação on job		
E7	...áreas de negócio dinamizam ações específicas...			
E11também fazemos formação interna...formação on job...			
E1,E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12	... são realizadas pelo DRH, núcleo da formação...	DRH	Como se realiza e quem é o responsável	
E7	...promoção da identidade do instituto, missão visão, valores..	Kit de acolhimento		
E8	...temos também alguns parceiros de formação...	Parceiros na área formativa		
E2	..SC não realizam grandes processos de socialização..	Não existem processos de socialização	Que tipos de processos de socialização são promovidos pela organização	
E3	.. Não existem processos de socialização promovidos pela organização...			
E6	...tirando quando viemos para a sede...não me lembro de mais nenhuma...			
E8	..poucos...compreende-se dada a dimensão do ISS			
E4, E10	..nenhum processo de socialização...			
E12	...da organização não existem processos de socialização...			
E9	..desconheço...			
E2	..algumas iniciativas em articulação com os CCD...	Encontros promovidos/articulação pelos CCD		
E7	...atividades desportivas promovidas pelos CCD...			
E8	...almoço de Natal do CCD e encontro dos CCD/Algarve...			
E11	..oportunidades proporcionadas pelo CCD...			
E3	..processos de socialização...associados a ações de formação...	Formação		
E11	...formação relacional...promover o convívio e o conhecimento...			
E7	..academia de liderança...construção do alinhamento estratégico...			
E8	...ciclo de elaboração do plano de formação..			
E8	..poderei falar do dia da segurança social...	Dia da Segurança social		
E8	..talvez o vínculo à FP	Vínculo à FP	Qual considera ser o fator mais importante que leva um candidato a escolher o ISS para trabalhar?	
E4, E9	..segurança no emprego...			
E2	...o desafio de trabalhar em determinadas áreas...	Dimensão do ISS		
E3	...capilaridade territorial do ISS...			
E5	... dimensão e missão...			
E6	..vantagem de sermos grandes...da dispersão nacional...			
E7	..dispersão geográfica do ISS...			
E8	..multiplicidade de possibilidades em diferentes áreas de trabalho e diferentes geografias...			
E11	..política de equilíbrio entre a vida familiar e vida profissional...			
E3	...o desafio de trabalhar determinadas áreas...	Propósito da organização		
E7	...desafios apresentados...			
E10	...a sua missão..			
E11	...sentido de missão...			
E1	...a sua missão..			
E11	..o próprio horário flexível...	Horário flexível		
E11	..autorizarmos o teletrabalho...	Modelo de trabalho híbrido		
E12	..não sei responder...	Não identifica		

E1 - Entrevista

1 Legitimação da entrevista

Informar o entrevistado sobre os objetivos da entrevista

Garantir a confidencialidade dos dados

Motivar o entrevistado a responder às questões

2 Desenvolvimento da entrevista

2.1.1 O que entende por Employer Branding?

Não conheço o termo.

2.1.2 Considera que existem políticas de Employer Branding no ISS? Se sim, quais?

Não.

2.1.3 Que políticas de Employer Branding considera que podem ser desenvolvidas?

Estamos na Função Pública (FP) temos muitas limitações e condicionantes. Há um grande diferencial do ponto de vista remuneratório entre o público e o privado.

Considero que a FP tem uma imagem muito negativa para o exterior e tendencialmente é menos exigente do que o privado.

FP está muito dependente das políticas governativas e compete aos dirigentes incentivar os trabalhadores. Não existindo mecanismos para incentivar os trabalhadores, tem que se procurar formas alternativas, embora existam poucas, exemplo dar alguma liberdade de horário e pouco mais.

2.1.4 Que atividades considera que poderão ser desenvolvidas no instituto para o diferenciar de outros?

É difícil responder a esta pergunta.

No entanto penso que a diferenciação positiva que pode ser criada no instituto é por via da inclusão de pessoas com deficiência. Por via das estratégias de inclusão.

Vejo mais pessoas com deficiências no ISS do que na Câmara Municipal de Lisboa, o meu quadro de origem.

O ISS tem uma comunicação muito ativa, exemplo o ISS-Comunica, carinho com os trabalhadores, atividades promovidas com os trabalhadores, que, embora eu não tenha interesse pessoal em participar, poderão ser um aspeto diferenciador.

2.2 Atração

2.2.1 Que tipo de ações realiza o ISS de modo a dar a conhecer o instituto a terceiros?

O ISS desenvolve projetos importantes e com impacto na sociedade que lhe poderão dar alguma notoriedade, como por exemplo a Visão 360.⁹, transmitindo uma imagem mais moderna e atrativa do instituto.

Tudo o que seja desenvolvimento de plataformas digitais, tudo o que esteja relacionado com o core business do instituto, é uma mais-valia para a imagem do instituto.

Por exemplo o ISS não realiza campanhas de recrutamento como se assiste frequentemente sobre a Força Aérea e Marinha, o que talvez fosse importante.

2.2.2 Que vantagens apresenta o ISS, IP de modo a atrair os colaboradores certos?

No meu caso que vim da CML o processo foi muito rápido, mas a situação era particular, porque vinha de TS para dirigente e foi rápido.

Quando se trata de recrutamento entre serviços públicos já muito difícil.

Vantagem, talvez o facto do ISS trabalhar a questão das pensões poderá ser um fator de atração.

2.2.3 Que características técnicas e que competências são mais valorizadas pela organização?

Desconheço porque os arquitetos e engenheiros são residuais no universo de trabalho do ISS.

Penso que serão sociólogos, juristas, estou cá à pouco tempo não conheço o historial do instituto, que serão em maior número e competências como, dedicação e celeridade na resolução de problemas, sejam privilegiados.

2.3 Talento

2.3.1 O que entende por Gestão de Talento?

Talento é alguém que tem um problema e apresenta a solução para o mesmo, é alguém que tem iniciativa e propõe soluções.

2.3.2 Quais as características de um colaborador talentoso?

Criativo e proativo e obviamente competente.

2.3.3 Como considera que se poderia atrair talentos?

O ISS desenvolve muitos programas, que não conheço em pormenor, mas no âmbito da relação com essas instituições de inserção social poderia desenvolver um programa para atrair técnicos a nível nacional e distrital.

Os técnicos da FP têm muitas manhas, vícios, estão cansados, têm que se ir buscar técnicos ao exterior, os trabalhadores internos estão cansados e desinteressados.

2.4 Retenção

2.4.1 Que tipo de oferta formativa têm direito aqueles que integram a organização?

Nenhuma, no meu exemplo que vim para dirigente não tive qualquer sessão de acolhimento. Eu acho que existe uma receção de boas vindas no auditório e explicam o que é o , o que faz, eu nem sei o nome dos departamentos e o que fazem, mas também não preciso de saber, só preciso de saber daqueles que se relacionam comigo.

Tenho conhecimento do plano de formação promovido pelo DRH e das ações de formação normais propostas. No entanto para situações formativas específicas como por exemplo formação em Autocad, não sei se com rapidez o instituto disponibilizará.

2.4.2 Como são realizadas e quem é o responsável?

É o núcleo de formação do DRH.

Faz o levantamento das necessidades e das debilidades necessárias e depois propõe as ações.

2.4.3 Que tipos de processos de socialização são promovidos pela organização?

O ISS realiza muitas festas, muitos encontros, Dia da Mulher, dia do ISS (dia da Segurança Social), Dia da Criança, etc.

Alguns cursos para dirigentes de primeira linha que não tenho conhecimento do resultado final, da sua importância e investimento realizado.

2.4.4 Qual considera ser o fator mais importante que leva um candidato a escolher o ISS para trabalhar?

Não sei responder.

Mas talvez a vontade querer trabalhar áreas de verdadeiro serviço público (deficientes, pessoas desfavorecidas, etc.).

3 Finalização da entrevista

Gostaria de salientar ou acrescentar algum aspeto que não tenha sido referido?

Não. Os temas são muito semelhantes e as perguntas estão muito relacionados entre si de várias formas, o que dificultou as respostas.

E2 - Entrevista

1 Legitimação da entrevista

Informar o entrevistado sobre os objetivos da entrevista

Garantir a confidencialidade dos dados

Motivar o entrevistado a responder às questões

2 Desenvolvimento da entrevista

É em função do que a organização procura dentro da sua cultura organizacional, ter um conjunto de fatores que criem bem-estar e a possibilidade das pessoas quererem trabalhar aqui e ficar por aqui.

2.1.2 -> Considera que existem políticas de Employer Branding no ISS? Se sim, quais?

Não.

Nós estamos muito limitados à legislação, também ela muito limitadora. Tentei algumas coisas, só que a lei não permitiu. Por exemplo quando foi o Covid, tentei dar a véspera de Ano Novo, ou até uma solução intermédia de possibilitar o gozo por metade da equipa, num dia e outra metade noutro dia, não consegui, porque a legislação não permitiu. Outro exemplo, dar o dia de aniversário, é simbólico, mas as pessoas gostam.

Havia muito para fazer nesta área, mas eu, com a acumulação das matérias da ação social, também não tive tempo para algumas coisas. No ISS não há uma estratégia, há algumas ideias, por exemplo as formações que têm sido dadas pelo Dr. Rui Marques, 'Melhores Relações, Melhor Serviço Público' podem dar frutos, porque permitem uma reflexão sobre alguns temas, compreender o propósito de trabalhar no ISS.

2.1.3 ->

As duas grandes apostas têm que ser na conciliação vida familiar com vida profissional e na formação.

Era preciso investir à sério nestas duas áreas, realizar benchmarking com outras instituições.

O teletrabalho é uma medida importante, melhorar as condições de trabalho, não só nos Serviços centrais do ISS, mas a nível nacional, fazer com que as pessoas se sintam bem no local de trabalho. Melhorar as condições dos refeitórios.

Ao nível da formação. É uma área que fazemos mal. Temos um plano de formação, construído com os contributos avulso de cada um, mas não é feito de forma estratégica, não há uma estratégia. Depois de obter os contributos dos diretores, devíamos ter recursos que analisassem as propostas e alinhassem as formações com a estratégia da organização.

A formação que tem sido desenvolvida pelo Dr. Rui Marques, já lá vão 2 anos, tinha como objetivo realizar a formação aos dirigentes de topo, para eles depois disseminarem para baixo, trata-se de

uma formação de reflexão, com vista a alterar comportamentos na relação com outros. Tendo o dirigente de topo estas competências e estes comportamentos, depois vai passando para baixo em cadeia.

Foi dada a formação aos denominados 40, dirigentes dos SC e diretores distritais, agora vai dar-se continuidade a este projeto, com uma nova formação, Oficinas Relacionais, que vai envolver alguns diretores de unidade dos distritos. Portanto o objetivo era fazer descer esta formação.

Há formações que têm sido desenvolvidas na ação social e nos atendimentos. A organização destas formações constitui um desafio, pela dimensão do ISS, pela necessidade de desfazer horários de forma a garantir que não encerre nenhum atendimento, conjugar com todos os distritos. Avaliou-se a possibilidade de realizar ao fim de semana, mas rapidamente percebemos que não teria qualquer adesão.

Estas ações já foram realizadas em alguns distritos como Castelo Branco, Portalegre, Guarda e Santarém indo agora avançar para outros distritos.

Estas ações são muito importantes porque permitem que as pessoas se encontrem, socializem, a dispersão e dimensão desta casa tem estas coisas, as pessoas não se vêem, não se conhecem.

Estas formações permitem criar corpo, criar uma cultura da casa, uma cultura institucional.

É uma formação mais estratégica, em suma precisamos de ter um plano de formação mais estratégico, uma formação mais global, para dar corpo a esta mudança de cultura institucional.

Financeiramente por razões legais não temos hipótese, alguns institutos, como o IGFSS, conseguiu prémios, mas infelizmente, nunca abrange todos.

Isenção de horário não está regulamentada.

Trabalho por turnos, que permite pagar acima do valor base, também não é aplicada no ISS, desconheço se existe regulamentação.

Ou seja, a Lei de Trabalho em Funções Públicas é muito restritiva e não nos permite atribuir incentivos financeiros. Não obstante temos distritos a fazer coisas diferentes e inovadoras, como trazer grupos de pessoas a visitar o Museu da Segurança Social em Lisboa e a realizar outros eventos, fomentando a participação, que tem vantagens, e enriquece a cultura institucional.

Somos muitos, a dispersão não ajuda à concretização destas atividades.

Em suma, conciliação da vida familiar com profissional e formação são o caminho.

2.1.4 -> Que atividades considera que poderão ser desenvolvidas no instituto para o diferenciar de outros?

Há duas ou três características que podem diferenciar o ISS de outros.

O vestir a camisola, a cultura de servir o outro, a época do covid demonstrou bem isso, agir positivamente, a dispersão territorial. A dispersão pode criar algumas dificuldades, mas por outro lado pode potenciar o intercâmbio de trabalhadores com as mesmas funções, podem ter novas

experiências, permitir uma melhor compreensão, do todo. Não podemos continuar a dizer, lá em Lisboa decidiram...Não, a casa é uma entidade comum e tem que ser entendida por todos como tal.

O ISS tem que homogeneizar o funcionamento, não pode fazer cada um à sua maneira, tem que existir espírito de partilha e oportunidade, se existir internamente, transparece para fora.

Temos que continuar a apostar na formação, mas mais à medida das necessidades.

Temos que continuar o trabalho no âmbito da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal dos trabalhadores do ISS, flexibilização de horários, ir realizando pequenas iniciativas, como por exemplo o Cacifo-Locky (o Conselho Diretivo aprovou a experiência piloto de instalar no edifício sede um serviço de entregas que permite receber as suas encomendas de uma forma mais prática e rápida) o acesso aos serviços.

2.2 -> Atração

2.2.1 -> Que tipo de ações realiza o ISS de modo a dar a conhecer o instituto a terceiros?

Não há nenhuma estratégia implementada.

Atualmente temos uma newsletter para os cidadãos, portanto os destinatários são utilizadores da segurança social, que precisam dos nossos serviços.

O ISS deveria ter um pacote de marketing institucional, que pudesse apresentar em determinados momentos, por exemplo, feiras, junto de outras instituições, realizar um Open Day, trazer pessoas ao ISS, mesmo dos distritos.

O foco tem também de ser nos espaços de trabalho, modernizar os espaços de trabalho, tornar os espaços de trabalho mais atrativos.

Explorar as redes sociais, temos a página da Internet, mas é do sistema, não é suficiente.

No pacote de marketing institucional deveria incluir-se também a visita às universidades, explicando o que é o ISS, a sua missão, para dar a conhecer o ISS e cativar pessoas.

Deveriam também ser mais desenvolvidos os estágios profissionais e estágios curriculares.

2.2.2 -> Que vantagens apresenta o ISS, IP de modo a atrair os colaboradores certos?

Pelas áreas de trabalho que o ISS desenvolve, há trabalhos que só podem ser realizados no ISS. Ou seja, podemos potenciar as especificidades das áreas de negócio, porque o que fazemos mais ninguém faz. Por exemplo nas áreas de infância e juventude ou adoção, não há mais ninguém a fazer isto.

Para quem estuda serviço social ou psicologia é muito interessante, porque quem estudou estes assuntos, estes é local certo de colocar em prática todas as aprendizagens.

O ISS vende muito mal a sua imagem, o exemplo do covid foi um bom exemplo. A Segurança Social teve uma atitude irrepreensível do ponto de vista de atuação e resposta de primeira linha. No

entanto, apenas a saúde foi mencionada no comportamento de excelência, tudo porque a SS não se sabe vender.

Em políticas de ação social, em situações de emergência e calamidade, em caso de incêndios, no encerramento de lares ilegais, a nossa eficácia e eficiência é brutal. No entanto, só somos falados quando algo corre mal.

Na aplicação do Lay-off, a SS salvou milhares de empregos no país, no entanto ninguém fala disso. Em suma as pessoas se querem trabalhar determinadas áreas têm que vir para o ISS.

O ISS deveria ter uma área, profissionais qualificados, a pensar estrategicamente estas matérias. Por exemplo, se em tempo fez sentido, do ponto de vista de orgânica, que a área de atendimento e comunicação estivessem juntas, hoje, com a evolução da comunicação, estas duas áreas não podem estar juntas. A área da comunicação precisa de crescer com competência na área, temos que ter técnicos qualificados na área do design, aproveitando as potencialidades que o nosso Centro Gráfico tem. Hoje o que temos são um conjunto de pessoas muito dedicadas e voluntariosas, que tiraram uns cursos e foram fazendo umas coisas, temos de ter um verdadeiro departamento de comunicação a pensar estrategicamente tudo isto.

O ISS precisa de ter comunicação e marketing, precisamos de qualificar pessoas que tenham pensamento sobre marketing.

2.2.3 -> Que características técnicas e que competências são mais valorizadas pela organização?

Não há nenhum padrão, o pensamento não está feito, não está compartimentado.

Diria que se pretende pessoas assíduas, valoriza-se a assiduidade, a facilidade em lidar com tecnologia, conhecimento legislativos.

2.2.4 -> Será possível descrever todo o processo de Recrutamento e Seleção?

O Recrutamento e Seleção (RS) é diferenciado, não é todo igual.

Do ponto de vista de cargos dirigentes, está muito estratificado. O ISS tem 900 chefias, desde o diretor até ao chefe de equipa. Há uma estrutura muito pesada de dirigentes, nomeadamente no Centro Nacional de Pensões, imensos chefes de equipa, porque cada um é um decisor. A seleção das chefias é um problema na AP, porque tendencialmente fica quem está levando a que não haja rotatividade dos dirigentes, o que penso que é prejudicial, porque leva a uma enorme resistência à mudança.

Claro que a manutenção dos dirigentes por longos anos também tem vantagens, como seja um profundo conhecimento das matérias, um elevado Know-how. Há aspetos positivos na seleção dos dirigentes, como trazer pessoas de fora para o júri dos concursos, académicos, e pessoas de outras organizações, é útil, mas assiste-se a pouca mudança.

2.3 -> Talento

2.3.1 -> O que entende por Gestão de Talento?

Entendo que Gestão do talento (GT) é tentarmos encontrar em cada um dos trabalhadores o seu maior potencial, e permitir colocar esse potencial ao serviço da organização.

2.3.2 -> Quais as características de um colaborador talentoso?

Pessoa que percebe o propósito da organização, percebe o porquê de estar naquele trabalho ou função, encontra em si o seu melhor para por ao serviço da organização.

2.3.3 -> Quais os fatores usados para atrair talentos?

Tentamos trazer pessoas por vias diferentes, não só através de concursos, mas através de mobilidade, tentamos encontrar pessoas que queiram vir em mobilidade.

É uma forma de encontrar as pessoas com perfil adequado, para um determinado lugar, nomeadamente para funções de maior sensibilidade.

Por exemplo para a área de crianças em risco, área muito específica, abrimos um concurso externo mas temos também tentado captar pessoas com determinado perfil em mobilidade, ou seja contratar pessoas pela sua capacidade.

Tentamos também que as pessoas estejam nas funções para as quais têm mais talento, mais capacidade, ir de encontro ao que as pessoas querem, exercer funções onde querem, no entanto não é fácil, uma vez mais dada a dimensão do ISS.

Portanto existe abertura do ISS às mobilidades, no entanto também aqui temos um orçamento limitado para as mobilidades e para além disso tem que existir lugar no quadro de pessoal. Todo e qualquer acréscimo de lugares no quadro implica a autorização prévia das finanças, processo sempre muito moroso e nem sempre autorizado.

Reconverter assistentes técnicos em técnicos superiores, não obriga a ir às finanças, desde que não exista aumento do valor financeiro.

Para atrair talentos por concursos externos, trazer sangue novo para a organização, bem necessário dada a elevada facha etária do ISS, temos a grande limitação que é a autorização prévia das finanças.

Há um concurso centralizado na AP, que permite concorrer a diferentes formações, todos os anos, as pessoas são classificadas com base na análise curricular, entrevista, e escolhem para onde querem ir trabalhar. O ISS não entra nesta bolsa, não sei porquê, mas era uma hipótese a explorar. Há muitas pessoas que também concorrem ao ISS para criar vínculo, emprego seguro, para ter estabilidade. Há também a possibilidade na FP de obter Licenças sem vencimento, mudar de sítio, desempenhar diferentes funções. Quando se é jovem não se pensa nestas coisas, mas para facha etárias mais elevadas é aliciante. Reforço que aqui no ISS também se faz coisas que não se faz noutro local.

2.4 -> Retenção

2.4.1 -> Que tipo de oferta formativa têm direito aqueles que integram a organização?

Têm direito à formação disponibilizada no plano de formação anual, aprovado pela tutela, no entanto tal como já disse, o plano de formação tem de ser pensado de outra forma, de forma estratégica.

Para além disso podem propor toda e qualquer oferta formativa que, desde que exista disponibilidade financeira, é aprovado. Também podem desenvolver formação à sua conta que há facilidade em dispensar do serviço. São também concedidos muitos estatutos de trabalhador-estudante.

2.4.2 -> Como são realizadas e quem é o responsável?

DRH e a responsabilidade é do DRH, às vezes em articulação com outras entidades ou em colaboração com outros serviços do ISS, nomeadamente em conjugação com a área do atendimento.

2.4.3 -> Existe algum tipo de acompanhamento para os membros que integram a organização?

Sim, há um módulo de boas-vindas, formação na receção, onde é explicada a missão do ISS, objetivos, a instituição, etc. ação promovida entre o DRH com a comunicação.

Para todas as entradas há também um período experimental que é presencial.

2.4.4 -> Que tipos de processos de socialização são promovidos pela organização?

Há distritos, como por exemplo, Évora que têm boas práticas, muitas iniciativas, Setúbal, também o faz. Grande parte das iniciativas são dos distritos e são realizadas em articulação com os Centros de Cultura e Desporto (CCD).

Os Serviços centrais, embora tenham bons espaços de socialização, bar, espaço exterior, não realiza tantas iniciativas, ainda assim não há limitações para as pessoas fazerem pausas, foram promovidas ações de sensibilização de pausa para fazer exercício, as comemorações no âmbito do dia da segurança social, para além da comemoração nacional.

Nos SC as iniciativas não são tão estruturadas.

2.4.5 -> Que tipo de práticas de GRH são utilizadas pelo instituto de modo a promover a competitividade desejada?

As questões legais são muito limitadoras o que inviabiliza a implementação de práticas próprias. Não podemos oferecer nada às pessoas, apenas, formação, conciliação da vida profissional, familiar e pessoal. Há incentivos na Autoridade Tributária, por exemplo, os trabalhadores que exerçam funções na Tesouraria da SS recebem subsídios para falhas, no entanto se for um Técnico Superior já não tem direito, isto não faz qualquer sentido.

Outro exemplo, o IGFSS tem prémios, decisão do governo têm prémios em função de objetivos, decisão do governo, o IGFSS é uma organização mais pequena e o impacto financeiro destas medidas não é comparável se fosse aplicado ao ISS.

Os trabalhadores que vieram da justiça e da reinserção social, EMAT, trouxeram um subsídio de ónus de função, criou uma situação de desigualdade porque no ISS não se paga este subsídio. Neste momento a situação está a ser analisada, mas não sou favorável a retirar dinheiro às pessoas.

Os trabalhadores do atendimento também deviam ser ressarcidos pelo trabalho que fazem.

Há desigualdade entre organismos em termos de benefícios, incentivos financeiros, logo o caminho tem de ser na melhoria das condições de trabalho, na conciliação da vida familiar, profissional e pessoal, na formação, no teletrabalho que podem ajudar a ausência de outros benefícios.

2.4.6 -> Existe um sistema delineado de avaliação de desempenho? Se sim, qual?

Sim. SIADAP, é o sistema de avaliação da AP, é alucinante, homologar dezenas de fichas de avaliação, legitimar a decisão de avaliação de outros, tenho que confiar.

Discordo totalmente deste regime de avaliação, do sistema de quotas.

As quotas foram criadas porque antes de haver SIADAP, não havia diferenciação, todos tinham muito bom, a solução passa por responsabilizar os dirigentes a realizar uma avaliação justa. Se são todos muito bons, e podem ser, têm que fundamentar adequadamente, de forma a que não existam injustiças na avaliação como até hoje.

Considero que também existem demasiados índices remuneratórios.

2.4.7 -> Qual considera ser o factor mais importante que leva um candidato a escolher o ISS para trabalhar?

O desafio de trabalhar em determinadas áreas.

3 Finalização da entrevista

Gostaria de salientar ou acrescentar algum aspeto que não tenha sido referido?

A AP é limitadora e a Lei Geral da Função Publica, ainda sem qualquer regulamentação, ainda criou mais limitações. Em institutos de menor dimensão há mais flexibilidade para ser diferente e inovador, quando se trata do ISS, pela sua dimensão é tudo difícil de aplicar.

Há muito a fazer e para fazer melhor, mas a dimensão não ajuda na mudança.

Há coisas a fazer, mais e melhor.

E3 - Entrevista

1 Legitimação da entrevista

Informar o entrevistado sobre os objetivos da entrevista
Garantir a confidencialidade dos dados
Motivar o entrevistado a responder às questões

2 Desenvolvimento da entrevista

Entendo que o Employer Branding é um conjunto de políticas, de iniciativas que as organizações têm, sejam empresas ou instituições, para desenvolver ou criar uma marca. É a percepção dos seus empregados sobre o que é trabalhar para esta organização, quais são os valores, quais são as políticas que são desenvolvidas pela organização, portanto, a criação de uma identidade, à qual é associada uma percepção sobre o que significa trabalhar naquela organização.

2.1.2 Considera que existem políticas de Employer Branding no ISS? Se sim, quais?

Poucas. Temos a formação inicial que faz parte de um pacote de acolhimento, transversal às várias áreas, depois temos a formação específica da área onde a pessoa vai ser colocada, isso ajuda a ter uma visão conjunta da organização, o chamado acolhimento do posto de trabalho em que alguns elementos identificadores da marca Instituto de Segurança Social, acabam por criar um ambiente de trabalho com associação à marca.

Depois temos a informação a nível daquilo que é o acesso à informação. Os produtos de acolhimento também contribuem de forma discreta para a criação da marca. Alguns apontamentos de comunicação interna, como por exemplo os cartazes espalhados nos corredores que comunicam não só os valores da organização, a sua missão e estão espalhados a nível nacional pelo instituto, que também contribuem para a criação desse sentido de pertença à organização como um todo.

Para fora isso não considero que o ISS tenha qualquer política de Employer Branding, no entanto, posso não estar a ver aqui algumas iniciativas externas de captação de pessoas.

2.1.3 Que políticas de Employer Branding considera que podem ser desenvolvidas?

Por exemplo, estarmos mais próximos das universidades e das instituições de ensino, à semelhança daquilo que fazem as grandes empresas. Vão às faculdades explicar o que é o ISS, o seu propósito, dar a conhecer a administração pública. Os jovens hoje não têm qualquer percepção sobre o que é a administração pública, o que fazem as organizações e o que é o serviço público. Portanto é importante as organizações realizarem a aproximação às faculdades para captar potenciais trabalhadores interessados.

Desenvolver estágios curriculares também é uma medida desenvolvida por outros institutos que pode ter um impacto muito positivo.

Outra medida importante como política de employer branding para o exterior, é a divulgação nas próprias redes sociais de uma comunicação do tipo quer trabalhar aqui? Explicando o propósito da instituição.

2.1.4 Que atividades considera que poderão ser desenvolvidas no instituto para o diferenciar de outros?

É importante divulgar, criar uma percepção do que o ISS faz.

Depois, as condições de trabalho que temos que em termos gerais, são favoráveis, refeitórios, local onde as pessoas podem fazer refeições.

Depois compensações a nível de férias que efetivamente temos com horas de formação e, portanto, também nos diferencia. Políticas de formação de acolhimento à entrada que faz com que tenhamos uma diferenciação positiva pela forma como acolhemos as pessoas não só em termos de formação, mas em termos de tudo que lhes colocamos à disposição, o pacote completo que também engloba equipamentos e ferramentas de trabalho modernas, facilitadores e capazes de nos fazer desempenhar as nossas funções da melhor forma. Quanto temos uma organização que se diferencia pela positiva, a palavra passa.

2.2 -> A2.2.1.-> Que tipo de ações realiza o ISS de modo a dar a conhecer o instituto a terceiros?

Desconheço.

2.2.2.-> Que vantagens apresenta o ISS, IP de modo a atrair os colaboradores certos?

Tem uma presença a nível nacional e eu acho que isso pode ser interessante com muitas pessoas, o facto de poder ser de fora das grandes cidades e depois poder ter relações em teletrabalho. Portanto, a capacidade territorial pode ser um atrativo.

Outras vantagens para atrair as pessoas, eu acho que para quem conhece o Instituto, já ouviu falar do Instituto, reconhece que é uma organização muito estruturada, com alguns níveis, que outros organismos mais pequenos não têm. A gestão por processos, as sistemáticas auditorias internas, etc, o conceito de família, são alguns aspetos que elevam o instituto à sua verdadeira dimensão de organização e que podem constituir uma vantagem para atrair os colaboradores certos. Todos gostam de trabalhar numa organização estruturada,

2.2.3.-> Que características técnicas e que competências são mais valorizadas pela organização?

Características técnicas eu diria as competências. Capacidade de resolução de problemas, capacidade de comunicação de relação interpessoal.

2.2.4.-> Será possível descrever todo o processo de Recrutamento e Seleção?

Não tenho ideia. Tenho ideia daquilo que corre menos bem no processo final. Acho que as áreas manifestam necessidades em termos de número e de perfil pretendido, mas no final do processo e de forma transversal ficam insatisfeitas com os recursos que lhe são disponibilizados. No entanto como

necessitam das pessoas, no final do processo acabam por ficar com as pessoas que são de áreas técnicas muito diferentes e muita das vezes sem perfil para aquela área.

2.3 -> Talento

2.3.1 -> O que entende por Gestão de Talento?

Talento é a capacidade de uma pessoa ter uma determinada formação, aliada a um conjunto de competências, que conjugados determinam que desenvolve bem a sua função.

2.3.2 -> Quais as características de um colaborador talentoso?

Talentoso, de uma forma simplificada, é uma pessoa que faz bem aquilo para o qual ela foi contratada. Isso pode ser, pode ter a ver com competências de formação, pode ter haver com competências pessoais se a pessoa não ter formação. É a formação preferencial para desenvolver aquela área e fazer bem aquilo para que é pago.

2.3.3 -> Quais os fatores usados para atrair talentos?

Desconheço.

Na FP é difícil atrair talentos quando se paga menos.

2.4 -> Retenção

2.4.1. -> Que tipo de oferta formativa têm direito aqueles que integram a organização?

Têm direito a oferta formativa transversal sobre a organização, seu relacionamento com entidades parceiras. Depois têm uma oferta formativa específica da área, mas não por vezes à entrada.

2.4.2. -> Como são realizadas e quem é o responsável?

São realizadas por formadores internos a maior parte, sob a responsabilidade do DRH.

2.4.3 -> Existe algum tipo de acompanhamento para os membros que integram a organização?

Eu acho que depois da formação inicial não existe nenhum tipo de acompanhamento.

Não me parece que exista uma formação contínua, dedicada a acompanhar as pessoas nas funções em que elas estão. O plano de formação também não é adequado, as áreas vão dizendo as formações pretendidas, mas não há da parte do DRH uma proatividade por parte dos recursos humanos em propor as formações dedicadas, próprias para as áreas com outras finalidades. As áreas estão entregues a si próprias que têm que desenvolver os seus recursos.

2.4.4 -> Que tipos de processos de socialização são promovidos pela organização?

Agora recentemente tem havido uma série de processos de socialização associados a ações de formação sobre oficinas relacionais, não obstante não estarem envolvidos todos as pessoas da organização.

Há também processos de socialização que são promovidos pelas pelos próprios dirigentes das áreas, mas são de iniciativa individual dos dirigentes, não da organização.

2.4.5 -> Que tipo de práticas de GRH são utilizadas pelo instituto de modo a promover a competitividade desejada?

As práticas de diferenciação não sei se chama competitividade, mas de diferenciação que acabam por poder, para quem nos conhece antes de integrar o ISS, constituir uma diferenciação positiva e que tem a ver com as condições de trabalho nomeadamente com o facto de o ISS ser um organismo que tem equipamentos e instalações modernas, está num sítio central. O ISS tem uma cantina e 1 bar com ótimas condições e isso são fatores que podem contribuir para a atratividade de diferenciação dos organismos.

2.4.6 -> Existe um sistema delineado de avaliação de desempenho? Se sim, qual?

Sim existe um sistema de avaliação de desempenho, o SIADAP e que reconhece o cumprimento dos objetivos que estão definidos sendo muitas vezes (e isso não é novidade) promotor de um foco diferente daquilo que é prioritário no momento porque não permite com agilidade alterar objetivos em função daquilo que no momento é prioritário.

2.4.7 Qual considera ser o factor mais importante que leva um candidato a escolher o ISS para trabalhar?

O desafio de trabalhar em determinadas áreas.

Outro fator tem a ver com a capilaridade territorial do ISS que pode ser atrativa para pessoas que não são de Lisboa do Porto, podem querer entrar para o ISS para poder vir a trabalhar nos distritos e noutros concelhos, porque temos a facilidade de colocar pessoas a trabalhar a nível concelhio; outro fator diferenciador pode ter a ver com a própria remuneração do organismo de nível A e perspectiva de carreira que pode levar a lugares de direção com remuneração mais interessante.

3 Finalização da entrevista

Gostaria de salientar ou acrescentar algum aspeto que não tenha sido referido?

Não.

E4 - Entrevista

1 -> Legitimação da entrevista

Informar o entrevistado sobre os objetivos da entrevista

Garantir a confidencialidade dos dados

Motivar o entrevistado a responder às questões

2 -> Desenvolvimento da entrevista

2.1 Employer Branding

2.1.1 O que entende por Employer Branding?

Não conheço bem o conceito, mas penso que deve ser a capacidade de uma marca se diferenciar das outras pelos seus valores, pela sua cultura, pela sua reputação e faz com que todos queiram trabalhar nessa organização.

É a imagem que a empresa/organização tem para o exterior que determina a sua capacidade de atração.

2.1.2 Considera que existem políticas de Employer Branding no ISS? Se sim, quais?

Não.

2.1.3 Que políticas de Employer Branding considera que podem ser desenvolvidas?

O ISS não é reconhecido nem valorizado.

O ISS deve comunicar para o exterior, dar-se a conhecer.

A média etária do ISS é muito elevada e há a absoluta urgência em atrair pessoas novas até para a passagem do conhecimento. Assim, uma medida que podia ser implementada era divulgar o ISS nas faculdades, no momento de acesso às universidades, ou mesmo antes, para determinar escolhas vocacionais, como fazem grandes empresas, de forma a atrair jovens para a administração pública.

Divulgar de forma intensa nas redes sociais os processos de recrutamento. Estes têm necessariamente que ser mais céleres, não podemos ter processos de recrutamento na FP que demorem anos, há que modernizar e automatizar o processo de recrutamento.

2.1.4 Que atividades considera que poderão ser desenvolvidas no instituto para o diferenciar de outros?

Ter uma comunicação forte, mobilizadora, dando a conhecer o propósito de trabalho no ISS. Mostrando condições diferenciadoras do ISS, dando a conhecer os aspetos positivos.

2.2 Atração

2.2.1 Que tipo de ações realiza o ISS de modo a dar a conhecer o instituto a terceiros?

Não conheço nenhuma.

2.2.2 Que vantagens apresenta o ISS, IP de modo a atrair os colaboradores certos?

Talvez a maior vantagem do ISS é estar na AP e, portanto, dar alguma segurança de emprego.

Depois a sua dimensão e dispersão a nível nacional

A sua missão e o seu propósito também poderão relevar na escolha de eventuais candidatos.

2.2.3 Que características técnicas e que competências são mais valorizadas pela organização?

As capacidades tecnológicas, dedicação e resiliência.

2.3 Talento

2.3.1 O que entende por Gestão de Talento?

Gerir o talento é manter os recursos motivados, é retirar o melhor dos colaboradores.

2.3.2 Quais as características de um colaborador talentoso?

Alguém com competências técnicas e tecnológicas, capacidade de lidar com desafios, forte capacidade relacional e espírito de equipa.

2.3.3 Como considera que se poderia atrair talentos?

Atrair pessoas na FP é difícil porque a questão salarial é muito limitativa. No entanto pode-se criar uma imagem pública positiva, tem que se comunicar melhor para o exterior.

A aposta tem que ser em outros benefícios, como flexibilidade de horários, aposta na conciliação da vida pessoal, familiar e profissional, propor projetos inovadores e desafiantes.

2.4 Retenção

2.4.1 Que tipo de oferta formativa têm direito aqueles que integram a organização?

Têm direito à oferta formativa que consta do Plano de formação do ISS.

2.4.2 Como são realizadas e quem é o responsável?

São realizadas pelo DRH.

2.4.3 Que tipos de processos de socialização são promovidos pela organização?

Nenhum.

2.4.4 Qual considera ser o fator mais importante que leva um candidato a escolher o ISS para trabalhar?

É a segurança no emprego.

1) Finalização da entrevista

Gostaria de salientar ou acrescentar algum aspeto que não tenha sido referido?

Não.

E5 - Entrevista

1) Legitimação da entrevista

Informar o entrevistado sobre os objetivos da entrevista

Garantir a confidencialidade dos dados

Motivar o entrevistado a responder às questões

2) Desenvolvimento da entrevista

2.1 Employer Branding

2.1.1 O que entende por Employer Branding?

É a capacidade de uma qualquer marca ser apelativa e ser capaz de mobilizar pessoas a aderirem, de uma forma geral e não particularizando.

2.1.2 Considera que existem políticas de Employer Branding no ISS? Se sim, quais?

Não.

Acho que temos algumas iniciativas, no sentido de dar uma oferta diferenciada, com o intuito de ser apelativo, com o objetivo do bem-estar dos trabalhadores e sua retenção.

2.1.3 Que políticas de Employer Branding considera que podem ser desenvolvidas?

É difícil na AP, estamos confinados pelo montante das retribuições, que é o mais apelativo.

A marca ISS é uma marca forte, temos valor, é reconhecida, oferece confiança. No entanto não temos campanhas de comunicação adequadas, não nos sabemos vender muito bem.

Apostamos muito na motivação dos trabalhadores, no envolvimento dos trabalhadores na decisão, na pertença da cultura organizacional. As boas ideias, ideias top, com o contributo dos distritos que nos fazem chegar, são implementadas.

Temos várias outras iniciativas como horários flexíveis, teletrabalho, deslocalização do posto de trabalho, apoios sociais, programa de vigilância emocional, consulta de psicologia, conciliação da vida pessoal, familiar e profissional.

O DRH está constantemente e recetivo às novas ideias, sendo os cacifos CTT um bom exemplo.

2.1.4 Que atividades considera que poderão ser desenvolvidas no instituto para o diferenciar de outros?

Tudo o que foi dito, do que esteja implementado, são fatores de diferenciação face a outros.

Recebemos recentemente o prémio da vigilância emocional, já diferencia o ISS de outros institutos públicos. O selo de Health workplace, da ordem dos psicólogos portugueses, por dois anos.

2.2 Atração

2.2.1 Que tipo de ações realiza o ISS de modo a dar a conhecer o instituto a terceiros?

O ISS a terceiros não realiza grandes campanhas.

Há campanhas de comunicação, como por exemplo a 'Creche Feliz, mas o ISS está muito colado à imagem da Segurança Social. É muito difícil individualizar o ISS da Segurança Social.

Nos últimos concursos já ocorreu uma divulgação dos mesmos nas redes sociais. No entanto as redes sociais, ainda são uma novidade. Foram também divulgados na página da Internet.

Abriu-se dois concursos externos, nas redes sociais e internet , e apareceram milhares de candidaturas apenas para ganharem vínculo à AP.

A limitação resulta das limitações do ponto de vista remuneratório, não posso pagar mais.

Não temos como pagar o FET ?, só quem se dedica à cobrança de dívidas

Publicitamos os concursos na BEP

O pacto de permanência 2 ou 3 anos, foi considerado ilegal e não pode ser aplicado.

2.2.2 Que vantagens apresenta o ISS, IP de modo a atrair os colaboradores certos?

A possibilidade de deslocalização do posto trabalho e o teletrabalho são algumas vantagens.

A flexibilidade, meia jornada, jornada continua, estatuto de trabalhador-estudante, de entre outras, são algumas medidas que podem pesar no momento da decisão, dado que outros institutos não reconhecem as pessoas, não olham para as pessoas como nós.

Há muitas mobilidades que acabam por regressar porque não era o que estavam à espera, as condições, a cultura organizacional é diferente, egoísticas, frias, mais autónomas, regressam porque sentem falta do colo.

Mesmo as condições físicas e tecnológicas são inferiores.

Muitas vezes no ISS queixam-se de barriga cheia, muitas vezes para dar valor ao que têm , têm que sair

Diretora de RH do IRU, muitos

A nossa dispersão geográfica e dimensão, elevado número de trabalhadores, dificultam em muito, medidas gerais que sejam transversais a para todos.

É também importante refletir que o que motiva um trabalhador em Vila Real não é o mesmo que motiva um trabalhador em Lisboa, temos especificidades em todo o país.

Os distritos têm características muito próprias e especificidades em função da sua localização.

Há também aposta na formação e capacitação das pessoas.

2.2.3 Que características técnicas e que competências são mais valorizadas pela organização?

Competência, disponibilidade, motivação tem que estar alinhado, tem que existir um propósito individual alinhado com o coletivo e com a organização,

Porque escolheu o ISS, tem de fazer a diferença, gostavam de vir para o ISS porque é uma grande organização e vir para um instituto público da nossa dimensão,

2.2.4 Será possível descrever todo o processo de Recrutamento e Seleção?

O recrutamento pode ser efetuado com recurso:

- à abertura de procedimentos concursais para reserva de recrutamento, de entre colaboradores com contrato de trabalho em funções públicas, mediante oferta de mobilidade na Bolsa de Emprego Público (BEP). Não se trata de um verdadeiro recrutamento, mas o recurso à mobilidade

que permite colmatar necessidades urgentes, ainda que de forma temporária, ou não, uma vez que permite a sua consolidação no serviço destino, ou

- através de procedimentos concursais externos (pessoas sem vínculo à administração pública). Procedimento muito administrativo e burocrático.

Anualmente é enviada informação à tutela com o levantamento das necessidades de recrutamento externo.

O recrutamento e seleção tem como base o mapa de pessoal aprovado, não podendo o mesmo ser excedido. O recrutamento pressupõe a existência de posto de trabalho no mapa de pessoal do empregador público, a necessidade de o ocupar e a respetiva previsão orçamental.

A Portaria n.º 233/2022 de 9 de setembro, regulamenta a tramitação do procedimento concursal de recrutamento nos termos do n.º 2 do artigo 37.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP), aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, na sua redação atual.

A necessidade de recursos humanos é sinalizada pelos dirigentes dos serviços e encaminhada para o DRH. Este avalia se há lugar no mapa de pessoal, se há cobertura orçamental e dá início a todo o processo de recrutamento. O processo é completamente materializado bastante burocrático e sem recurso a qualquer processo de automatização.

O processo passa pela publicitação no Diário da República, na BEP e na intranet do ISS. A análise das candidaturas é realizada por um júri designada para o concurso. Não existindo automatização do processo o mesmo revela-se moroso e pouco atrativo, levando a que alguns candidatos desistam antes da conclusão do procedimento, assumindo outros desafios noutros institutos ou organizações.

2.3 Talento

2.3.1 O que entende por Gestão de Talento?

É a capacidade de adaptar as competências e características de cada pessoa às necessidades e funções do ISS.

Quanto melhor estiver o perfil indicado para determinada função, significa que melhor estamos a fazer o nosso trabalho.

2.3.2 Quais as características de um colaborador talentoso?

Resiliente, capacidade de funcionar sobre pressão, rigor, fiável e lealdade.

2.3.3 Quais os fatores usados para atrair talentos?

Temos poucas coisas que podemos usar para atrair talento.

Marca ISS, ver o que se faz e como se faz, motivação tenho tido este feedback

2.4 Retenção

2.4.1 Que tipo de oferta formativa têm direito aqueles que integram a organização?

Formação inicial, pacote que dá a conhecer o ISS, as regras de funcionamento, o que se faz, alinhamento estratégico, algumas principais áreas funcionais, valores, visão, missão, únicos nesta instituição e são fundamentais para qualquer pessoa que integre o ISS

Depois dependendo da função que vão desempenhar poderão ter formação mais específica.

Há um período experimental, um orientador do período experimental, que acompanha a pessoa e realiza formação no posto de trabalho.

Temos um plano de formação anualmente aprovado, reflete as necessidades identificadas por cada uma das áreas do ISS, podem propor-se a realizar outras ações de formação sob proposta das chefias.

Podem propor-se a formação externa, não prevista em plano, se a chefia entender que há uma mais-valia em ser o ISS a pagar.

Tentamos que em sede de avaliação de desempenho adquiram a formação necessária, fica com carácter obrigatório e ele tem que frequentar essa formação nos anos seguintes.

2.4.2 Como são realizadas e quem é o responsável?

DRH e a responsabilidade é do DRH

Núcleo de formação no ISS, diferentes formulários para autoformação e formação externa, portal RH, a possibilidade das pessoas acederem às formações realizadas e possibilidade de fazerem a avaliação das formações no portal,

Estamos a inovar nas ferramentas no âmbito da formação

2.4.3 Existe algum tipo de acompanhamento para os membros que integram a organização?

Sim, temos o período experimental, o orientador, temos uma formação inicial de acolhimento, para além do orientador, depois têm que ser as chefias diretas responsáveis pela sua integração na organização.

2.4.4 Que tipos de processos de socialização são promovidos pela organização?

O facto de estarmos no mesmo edifício facilita e funciona muito bem, há uma grande mais-valia na interação entre os trabalhadores, do mesmo serviço e de outras áreas, distritos e centrais.

Espaços comuns partilhados por todos, também contribui para instar a socialização das relações, assim como estabelecer pontes.

2.4.5 Que tipo de práticas de GRH são utilizadas pelo instituto de modo a promover a competitividade desejada?

A política de RH tem sido robusta e dinâmica, ajuda a responder de forma eficaz às necessidades dos serviços. Há uma previsão de saídas a 5 anos, estamos a ver a melhor forma de colmatar as saídas nomeadamente por aposentação. Temos uma taxa de reposição, retenção e rotatividade para tentamos compensar com as entradas com perfis e competências cada vez mais adequadas às necessidades dos serviços.

2.4.6 Existe um sistema delineado de avaliação de desempenho? Se sim, qual?

Sim. SIADAP

O SIADAP está a ser alterado com novas regras em 2024, com efeitos a janeiro de 2025.

Estamos a adaptar as ferramentas para as novas regras. Há melhorias, progride-se a 8 anos e não com 10, há novas menções qualitativas, percentagens diferentes das quotas, há grandes alterações no sistema de avaliação.

2.4.7 Qual considera ser o factor mais importante que leva um candidato a escolher o ISS para trabalhar?

Dimensão e missão, missão muito nobre. As pessoas revêm-se neste espírito altruísta de prestações não contributivas, revêm-se na nossa missão e na grande instituição que somos.

3) Finalização da entrevista

Gostaria de salientar ou acrescentar algum aspeto que não tenha sido referido?

Não.

O ISS também tem a preocupação com a sustentabilidade social e responsabilidade social

1 Legitimação da entrevista

Informar o entrevistado sobre os objetivos da entrevista

Garantir a confidencialidade dos dados

Motivar o entrevistado a responder às questões

2 Desenvolvimento da entrevista

2.1 Employer Branding

2.1.1 O que entende por Employer Branding?

Posso não conhecer bem o conceito, mas entendo que será o próprio ISS a divulgar a sua ação, missão e valores, dar conhecimento das suas atividades junto da sua população alvo. Só ouvimos o ISS na comunicação social, pelas piores razões e não pelas melhores.

Publicitar, divulgar o que de bom se faz no ISS. Não é política comum na Administração Pública (AP), a divulgação, porque tem os custos associados a qualquer campanha publicitária, mas de facto nos dias de hoje era importante.

São divulgadas políticas públicas, mas nunca se associa as mesmas ao nosso instituto, que não vê assim o seu trabalho verdadeiramente reconhecido.

2.1.2 Considera que existem políticas de Employer Branding no ISS? Se sim, quais?

Não.

2.1.3 Que políticas de Employer Branding considera que podem ser desenvolvidas?

Campanhas de divulgação nos meios de comunicação social e junto dos próprios atendimentos. Quando se entra no nosso atendimento temos TV enquanto os beneficiários aguardam, mas estão a passar programas diários de TV, quando se podia aproveitar a oportunidade para passar conteúdos, filmes e vídeos sobre políticas públicas desenvolvidas e sobre a atividade do instituto e o cidadão ia assistindo.

2.1.4 Que atividades considera que poderão ser desenvolvidas no instituto para o diferenciar de outros?

Pela dimensão que o ISS tem, nacional, com intervenção em todos os distritos, fazer a divulgação das suas atividades e missão e dar-lhe a importância devida uma vez que o nosso instituto acompanha as pessoas, no âmbito da amplitude das suas valências, desde que se nasce até após a morte.

Devíamos dar esta importância porque é isso que distingue o ISS dos outros institutos, mas muito provavelmente, ninguém sabe disso.

2.2 Atração

2.2.1 Que tipo de ações realiza o ISS de modo a dar a conhecer o instituto a terceiros?

Nenhuma.

2.2.2 Que vantagens apresenta o ISS, IP de modo a atrair os colaboradores certos?

Na minha opinião a atratividade não pode depender só do ISS, tem por trás as políticas públicas existentes. Se repararmos nos últimos concursos para angariar pessoas que o ISS desenvolve, verifica-se que há concursos desertos, candidatos muito poucos, ou vêm na perspetiva de reclassificação de carreiras, problema transversal na AP em geral, porque gerações novas não concorrem. Não concorrem porque ninguém olhou para a AP e para este problema de como atrair as novas gerações, nomeadamente em algumas carreiras.

As novas gerações não vêm para AP, o percurso da AP não é atrativo, não é só a questão dos baixos salários, é toda a AP. Alguém tem que olhar para as políticas da AP, carreiras, méritos, evolução da aprendizagem, que é aquilo que pode ser feito, quando do ponto de vista salarial o mesmo não é valorizado, de forma a conseguir atrair gerações mais jovens.

Tem de facto que existir uma reflexão profunda de como atrair as novas gerações.

Com a grande evolução tecnológica que estamos a ter, alguém tem que olhar para o interior da AP e fazer modificações profundas sob pena da AP estar condenada no curto prazo a não ter gente nova.

No ISS candidatam-se pessoas para ganhar vínculo à AP, depois disso pedem mobilidade para outros sítios. Há ofertas mais aliciantes, nas finanças, as carreiras inspetivas, têm melhor vencimentos, progressões mais atrativas.

2.2.3 Que características técnicas e que competências são mais valorizadas pela organização?

Mal na minha opinião, mas apenas o conteúdo funcional.

Quando as pessoas concorrem ao ISS estão sempre a ver o conteúdo funcional do lugar que vão ocupar, quando provavelmente deveriam existir outros parâmetros.

Experiência profissional, características das pessoas, embora considero que numa entrevista é muito difícil apreender esses valores, vontade de crescer em termos profissionais, ter iniciativa.

2.3 Talento

2.3.1 O que entende por Gestão de Talento?

Tirar o maior partido das capacidades, aptidões e características das pessoas e potenciá-las, quer no interesse do serviço que do próprio.

2.3.2 Quais as características de um colaborador talentoso?

Ser eficiente, ter capacidade e iniciativa, atitude colaborativa dentro da equipa que potencie o aumento em termos de trabalho colaborativo com os outros.

2.3.3 Como considera que se poderia atrair talentos?

Valorizando as carreiras da AP.

Fomentar a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional

Ter planos de carreira adaptados aos perfis de cada trabalhador.

Ter políticas estratégicas de gestão de pessoas, o DRH tem medidas avulsas, soltas, sem estarem assentes numa estratégia global.

Desenvolver iniciativas não só para os diretores dos SC, mas para todos os restantes colaboradores, dar formação, desenvolver outras atividades, dar o sentido de pertença às pessoas.

2.4 Retenção

2.4.1 Que tipo de oferta formativa têm direito aqueles que integram a organização?

Existe formação diferenciada para os dirigentes, mas para o comum do trabalhador as formações são muito técnicas, ferramentas aplicacionais, gestão de conflitos, não têm muito mais.

2.4.2 Como são realizadas e quem é o responsável?

São realizadas presencialmente e promovidas pelo DRH.

Por exemplo formações recentes que estão a ser agendadas, uma vez mais têm como destinatários os dirigentes de primeira linha. Desta vez desceu-se um pouco mais e juntou-se alguns diretores de unidade, mas dos distritos, não dos serviços centrais, ou seja, não existe um tratamento idêntico para todos, talvez porque a dimensão do ISS não permite.

2.4.3 Que tipos de processos de socialização são promovidos pela organização?

Tirando quando viemos para este novo edifício, a nossa nova sede, em que celebramos o primeiro aniversário com um convívio no bar para toda a gente, não me lembro de mais nenhum que abrangesse todos.

Eventos, só me recordo do dia da Segurança Social, mas uma vez mais é só para dirigentes de primeira linha, ou seja, estamos sempre a excluir a massa dos trabalhadores.

Deveriam existir eventos que permitissem a participação de todos e participava quem quisesse.

Há cada vez mais iniciativas isoladas, por departamento, como o almoço de Natal promovido por cada departamento, faltando iniciativas conjuntas para todos.

2.4.4 Qual considera ser o fator mais importante que leva um candidato a escolher o ISS para trabalhar?

Nós não conseguimos atrair os melhores candidatos, as pessoas mais qualificadas escolhem outros organismos do estado para trabalhar, mais bem remunerados, nomeadamente as finanças. Temos a vantagem de ser grandes, da dispersão nacional, de dar possibilidade de trabalhar em qualquer lugar, mas depois temos menos para oferecer comparativamente com outros.

A escolha pelo ISS é sobretudo mais nas áreas sociais, assistentes sociais, nas outras áreas é mais complicado escolher o ISS.

3 Finalização da entrevista

Gostaria de salientar ou acrescentar algum aspeto que não tenha sido referido?

Não.

1 Legitimação da entrevista

Informar o entrevistado sobre os objetivos da entrevista

Garantir a confidencialidade dos dados

Motivar o entrevistado a responder às questões

2 Desenvolvimento da entrevista

2.1.1 O que entende por Employer Branding?

Entendo que é o poder da marca no mercado de recursos humanos, eu quero ir trabalhar naquela empresa, porque lá sou bem tratada,

O termo não é muito aplicado na AP até porque não existem as mesmas ferramentas e os mesmos recursos, mas tendencialmente deve passar a ser, uma marca reconhecida no mercado em termos da AP.

2.1.2 Considera que existem políticas de Employer Branding no ISS? Se sim, quais?

Não. Considero, no entanto, que tem sido feito algum trabalho nos últimos tempos.

A marca para ser consistente, tem que ser trabalhada por dentro, trabalhar internamente essa consistência. O ISS é muito grande, mais de 8.000 trabalhadores, é difícil criar uma ideia sustentada.

Só podes ter uma boa marca se internamente for consistente, criar ligação interna, boa articulação e relação das pessoas que vai para lá do envio de e-mails. É necessário criar um bom ambiente, de forma que possa ser transmitido para o exterior.

2.1.3 Que políticas de Employer Branding considera que podem ser desenvolvidas?

Sou apologeta de começar por dentro, se chegarmos aos 8.000 trabalhadores cá dentro, facilmente temos repercussão para o exterior.

Apesar de todos os anos entrarem pessoas novas na organização, não nos esqueçamos que temos uma média de idades elevada no ISS. É preciso perceber o que valorizam as pessoas e diferenciar.

O que valoriza um elemento novo na organização, não é o mesmo que valoriza um colaborador mais antigo.

O que as pessoas valorizam? Reconhecem a importância do teletrabalho e ter vida para além disto, passar a palavra das condições que oferecemos.

Antes de nos preocuparmos com a comunicação externa, primeiro deve-se trabalhar cá dentro de forma sustentada, que depois rapidamente a mensagem passa para fora.

Deveria ser realizada formação a dirigentes intermédios, sobre o que é dirigir, como motivar as pessoas, como lidar com as pessoas na AP.

O exemplo é fundamental na AP, o dirigente tem que dar o exemplo e há muita falha nisso. Não posso exigir o que não faço, desde disponibilidade a partilha.

Envolvimento, há que perceber que nem todos gostam do mesmo e que nem todos tem capacidades iguais.

Os TS têm a mesma categoria, mas desempenhos totalmente diferentes.

O grande desafio do líder na AP é rentabilizar os RH independente das capacidades das pessoas, é assim que também me convenço.

Responsabilidade social de integração de algumas pessoas que noutra sítio não tinham lugar.

Trabalho colaborativo entre equipas, não é chavão, criar rotinas de trabalho colaborativo. Nos Serviços Centrais do ISS considero que já temos, mas duvido que se passe do primeiro nível para baixo, criar rotinas que se traduzem no envolvimento das equipas, tem bons resultados no curto prazo.

Valorizar, celebrar e partilhar as coisas boas que acontecem. Os dirigentes não têm por regra o hábito de valorizar as vitórias, celebrar o pequeno passo, dar retorno positivo, feedback.

Entrevista de saída, algo que já tenho vindo a falar, compreender porque as pessoas saem do ISS realizando entrevistas de saída. A ideia de que as pessoas saem do ISS porque se trabalha muito, é um mito urbano. Recordo-me que dei formação a um conjunto alargado de colaboradores para o atendimento, e passado algum tempo, para minha surpresa, grande parte deles tinha abandonado o ISS.

A entrevista de saída é fundamental para compreender as suas razões, porque as pessoas quando saem dizem tudo, são genuínas, e podíamos encontrar razão das saídas das pessoas.

O que não faltam são colaboradores que saem e depois retornam ao ISS.

As pessoas saem do ISS, mas também em muitos casos retornam. Recordo-me de um caso de uma colega que saiu para as Finanças. Passado algum tempo regressou, e não obstante não ter ido para a mesma área de onde saiu, deu conta do que sentiu, falta de comunicação, falta de organização, desconhecimento total do que se andava a passar na organização. Ou seja, as pessoas sentem orgulho organizacional, só valorizam quando não estão cá.

Era importante identificar as causas para saída para corrigir alguns procedimentos.

2.1.4 Que atividades considera que poderão ser desenvolvidas no instituto para o diferenciar de outros?

Só a dispersão do ISS pelo país inteiro e quantidade de pessoas que tem, potencia a realização de uma multiplicidade de tarefas, ou seja, o ISS tem um leque muito grande de escolhas, que permite redirecionar a carreira do ponto de vista de conteúdo funcional, sendo isso uma grande mais valia. Depois a missão de ajuda, um dos propósitos do instituto. Realmente nós ajudamos as pessoas, a Segurança Social ajuda as pessoas e esse propósito maior pode cativar as pessoas.

2.2.2 Que tipo de ações realiza o ISS de modo a dar a conhecer o instituto a terceiros?

Não sei se faz alguma, acho que nenhuma.

Embora nos últimos tempos já se tenha feito alguma coisa, nomeadamente ao nível de canais de divulgação. Recentemente implementamos as redes sociais, Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube, para divulgar concursos em curso e outras informações.

Recordo-me também que o Centro Nacional de Pensões em tempo fez um vídeo que ainda está no Youtube, com testemunhos dos diretores a dizer porque era bom trabalhar no CNP. Talvez fosse bom recuperar essas ações.

2.2.3 Que vantagens apresenta o ISS, IP de modo a atrair os colaboradores certos?

Ordenado não é melhor, portanto a valorização não é por aí.

Teletrabalho começa a atrair gente, no entanto as áreas sem teletrabalho, como por exemplo o atendimento, é muito difícil, atrair e reter pessoas.

Há áreas no ISS que ainda são muito inflexíveis, como o atendimento. Até hoje não compreendo porque o atendimento tem que ter horários rígidos. Desde que exista um alinhamento de toda a equipa, não era necessária esta rigidez e a flexibilidade poderia atrair mais colaboradores.

Outro exemplo é os atendedores não podem gozar o crédito horário, mas porquê?

O ISS caracteriza-se por ter um ambiente saudável, genericamente, tem um relacionamento informal entre as pessoas que são fatores de atração.

Proximidade das áreas em contexto de trabalho, bom ambiente de trabalho.

Ambiente participativo.

A função social que o ISS exerce, a ajuda, sendo o atendimento um bom exemplo. O cidadão vai à procura de ajuda e existe uma satisfação no desenvolvimento da missão, traduzindo-se na ajuda ao outro, no relacionamento direto com a questão.

2.2.4 Que características técnicas e que competências são mais valorizadas pela organização?

Capacidade de adaptação – valorizo pelo meu perfil e personalidade.

Versatilidade, muito aplicável na área onde trabalho.

Claro que a tecnicidade também é importante.

O processo de seleção no ISS é tão frágil e escasso que às vezes vamos para o mal menor. Aceitamos alguém que não corresponde ao que pretendemos, para mal dos próprios, que depois ficam desmotivado e nós literalmente não ficamos com o problema resolvido.

Pessoa certa no lugar certo, descobrir qual é o talento dessa pessoa para a colocar no lugar certo.

Potenciar as capacidades dos trabalhadores, se nós conseguimos detetar e valorizar melhor.

Pessoas versáteis canalizadas para o que gostam de fazer. É preciso estar atento, e nem sempre os dirigentes demonstram essa disponibilidade e capacidade.

Competências técnicas para responder ao que é necessário.

Capacidade de adaptação e iniciativa, chegar-se à frente, ser proativo.

A AP não tem espaço para errar a vários níveis.

Já ocorreram situações graves nos atendimentos, porque as pessoas tiveram iniciativa para fazer diferente e depois não correu bem.

Isto faz com que as pessoas sejam cautelosas, não arrisquem, não tenham iniciativa.

Tudo tem que ser de acordo com a lei, é uma questão cultural, o que deixa pouca margem para as pessoas talentosas. As pessoas vêm cheias de vontade de fazer coisas novas, mas depois têm medo.

Pessoas talentosas nem sempre têm perfil para trabalhar em equipa, não se encaixa organicamente, não dão contributos.

Pessoas identificadas com a instituição/motivadas, dar testemunhos de como é trabalhar no ISS. Como já disse, a questão é complicada porque é cultural. O ISS pela dimensão e dispersão, faz com que o sentido de pertença esteja deslaçado. Vamos para reuniões de fora a dizer que internamente não foi feito, que o chefe não informou, etc. Há muito trabalho interno para fazer. A desorganização e falta de coordenação não atrai talentos.

O ISS tem um manual de acolhimento e um manual de acolhimento para os atendedores.

O Manual de acolhimento dos RH está indisponível para atualização.

Há uma formação de acolhimento, mas peca pelo momento em que acontece. Ou seja, às vezes só acontece passado 1 mês, ou mais, dos colaboradores entrarem no instituto. Peca pelo desfasamento.

Esta formação de acolhimento tem que acontecer na primeira semana de trabalho, as pessoas têm que saber que recursos têm disponíveis como funcionam as coisas no instituto. Está em curso um projeto que pode agilizar esta questão, Portal E-learning, onde estarão disponíveis recursos didáticos para formação assíncrona e assim os novos trabalhadores acederem aos conteúdos relevantes logo que integra o Instituto.

Há também um folheto de acolhimento, com maquete do piso 1, alguns contactos.

Considero também que deve ser o dirigente direto que tem que o apresentar às equipas, fazer a integração.

As áreas de negócio dinamizam ações de formação específicas, que quanto mais bem estruturadas, mas dinâmicas, mais eficazes. Haverá também formação on job.

São realizadas pelo DRH sob a responsabilidade do núcleo de formação.

Para as pessoas que integram a organização, deveria existir um Kit do acolhimento, para garantir que, sempre que fosse recebida alguém, se promove a identidade com o Instituto, com a missão, a visão e os valores.

É possível no ISS entregar no acolhimento, uma caneta, caderno, uma garrafa para água, 'Kit on boarding' no entanto, não obstante estes materiais terem sido entregues no país inteiro, para os

trabalhadores já integrados, nem todos os novos trabalhadores recebem. Aqui, no DCGC, sempre que nos pedem damos, mas não existe uma prática comum continuada.

No ISS há dirigentes que são mais sensíveis ao acolhimento e compreendem que uma boa primeira impressão é importante, no entanto, nem todos.

Em suma este procedimento não está oleado.

RH nas medidas mais estruturantes

Mais de equipa, espírito de corpo, sentido de pertença, Kit de boas vindas.

No ISS os processos de socialização, maioritariamente, são destinados aos dirigentes de primeira linha. Alguns encontros como a Academia de Liderança, a construção e do alinhamento estratégico em 2023-2024, que permitiu juntar três níveis dirigentes, são dois exemplos de iniciativas muito à frente na Administração Pública. As pessoas sentiram-se envolvidas e foi notório o contributo que deram, foi um bom exemplo de trabalho colaborativo. No entanto, depois não se assiste à passagem para as equipas destes procedimentos. Uma vez mais, a dimensão do ISS exige um esforço muito grande para o desenvolvimento destas iniciativas que têm depois pouca repercussão nas equipas operacionais.

Almoço de Natal, as iniciativas de passeios e atividades desportistas promovidas pelo CCD, são momentos de socialização que destaco, que não sendo do ISS mobiliza bastantes trabalhadores.

2.4.4 trabalhar?

O primeiro sem dúvida é a necessidade de trabalho. Acredito também que a dispersão geográfica do ISS, juntamente com a possibilidade do teletrabalho, permitem que os trabalhadores consigam proximidade entre o local de trabalho e a residência.

Concorreu para vários sítios, os processos são muito longos.

Enquadramento da função, desafios que lhe são apresentados, forma como perceciona a função que vai desempenhar.

O envolvimento e participação também podem cativar os candidatos.

3 Finalização da entrevista

Gostaria de salientar ou acrescentar algum aspeto que não tenha sido referido?

Não.

Acrescento que existem iniciativas no ISS que o podem diferenciar de outros organismos públicos e, eventualmente, podem ser valorizados pelos trabalhadores:

- Newsletter diária (ISS Diário) – permite que TODOS os trabalhadores conheçam algumas iniciativas onde o ISS esteve presente, o lançamento de novos produtos/serviços, a atualização de informação...

- Reuniões sistemáticas de curta que permitem às equipas acompanharem a “novidades” e os trabalhos desenvolvidos pelos colegas, tornando mais fácil as interações futuras
- Ideias Top e Prémio de Inovação – ainda que nem todos tenham conhecimento ou participem, estas iniciáticas indiciam o interesse da Organização em ouvir os seus trabalhadores

E8 - Entrevista

1 Legitimação da entrevista

Informar o entrevistado sobre os objetivos da entrevista

Garantir a confidencialidade dos dados

Motivar o entrevistado a responder às questões

2 Desenvolvimento da entrevista

2.1.1 O que entende por Employer Branding?

É um conceito que não estou muito familiarizada. Entendo que seja um conceito associado à lógica de comunicação, gestão, associado à marca de excelência, desenvolvimento pessoal, bom ambiente de trabalho, oportunidades de desenvolvimento pessoal e carreira.

2.1.2 Considera que existem políticas de Employer Branding no ISS? Se sim, quais?

Não. Considero que a imagem do ISS para o exterior é de uma entidade pesada, burocrática, parada, monolítica. Nos diversos contactos que realizo com entidades externas, por vezes sinto que as pessoas ficam surpreendidas por afinal constatarem que existem atores ativos no ISS, que respondem, que são qualificados.

Eu própria, não sendo quadro do ISS e não tendo qualquer preconceito com a Segurança Social, quando iniciei funções na direção desta área em 2019, não tinha ideia do ritmo de trabalho que existia no ISS. Talvez o aparecimento da pandemia com todos os trabalhos que lhe vieram associados tenha contribuído para esta imagem, mas ainda assim fui surpreendida.

No que respeita à imagem interna do ISS penso que existe um movimento esquizofrénico.

Há uma imagem que não é fantasiosa, ou seja, há entre os trabalhadores um espírito de missão muito presente, somos muito mobilizáveis, uma grande família, como tantas vezes proclamado por um antigo Presidente do ISS, Dr. Rui Fiolhais, no entanto no dia a dia de funcionamento dificultamos muito a vida uns aos outros. Desgastamo-nos, criamos muitas dificuldades uns aos outros, sobretudo quando tentamos sair da rotina e fazer coisas diferentes, porque sempre se fez assim. Por vezes comento com o elemento do CD a quem reporto que parece que metade do ISS trabalha num determinado sentido, e a outra metade trabalha para que as coisas não aconteçam. Considero que o ISS mobiliza-se com muita facilidade, mas ao mesmo tempo tem muita dificuldade em ter agilidade para responder a problemas cada vez mais complexos, tantos circuitos, tantos processos, muita tecnocracia, percebo que tenha que existir, mas por vezes dificulta muito a vida do nosso dia a dia.

Há áreas do ISS que foram construídas à imagem dos seus diretores, com alguma antiguidade. Construíram ao longo dos anos, labirintos na gestão diária do seu departamento onde só eles sabem circular.

Isto desgasta no dia a dia e não convida a ser diferente, gerando cansaço e vontade de ir embora. Esta atitude é muito contraproducente para quem quer reter talento. Se eu acho que sou talentosa, eu quero fazer diferente e dar contributos diferentes na organização.

Sendo eu de fora do instituto, sinto muitas vezes estas dificuldades e questiono-me se ainda estou a dar algum contributo válido e útil à organização.

É uma visão crítica, na qual eu me incluo, dado que faço parte do ISS.

2.1.3 Que políticas de Employer Branding considera que podem ser desenvolvidas?

Por exemplo: (i) Estágios profissionais, era algo muito importante e enriquecedor para o ISS, mas aqui é um problema, de acordo com o DRH. Não se compreende, dado que é uma solução pacífica em outros organismos da AP. Para o ISS era muito bom ter pessoas novas, com novas ideias, com pensamentos mais arejados.

Outra solução passaria por (ii) Estágios curriculares. Já temos alguns, mas podíamos ter em larga escala. Era uma maneira de mostrar que somos uma organização que se dá a conhecer, divulgar o que o ISS faz e como faz, para passar a mensagem.

O ISS também dá inúmeros contributos e apoia estudos de investigação no âmbito de teses de mestrado e doutoramento. As áreas envolvidas dão os contributos, mas depois não são informadas do resultado da tese/investigação. Podia-se sugerir convidar as pessoas que recolheram os dados a realizar uma apresentação sobre o tema de forma a fomentar a discussão interna, a obrigar a fazer uma reflexão interna sobre a forma de atuação.

Já tentei internamente no departamento realizar momentos de reflexão das equipas, mas nem sempre é fácil.

A função pública está manietada pela lógica das progressões e SIADAP, não temos instrumentos para valorizar/premiar uma pessoa, sendo que por vezes a única maneira de valorizar é nomear para dirigente (forma de recompensar financeiramente) quando não têm qualquer perfil para isso. Não acho aceitável que dirigentes se mantenham no lugar 10/20 anos, embora compreenda que não é aceitável a substituição dos mesmos para uma situação financeira, nalguns casos, mais desfavorável, quando dedicaram uma vida àquele lugar. Isto conduz à proposta seguinte que seria (iii) tratar dignamente os dirigentes mais antigos, como catedráticos, superespecialistas. Desde que não descessem de patamar, seguramente que alguns dirigentes aceitariam a transmissão de conhecimento, dar formação, até os valorizava. É difícil gerir equipas e o ISS em geral, quando (iv) os quadros não são renovados.

A média etária do ISS estará nos 45-50 anos, não temos gerações abaixo a quem passar o conhecimento. Se conseguíssemos que alguns dirigentes mantivessem o nível remuneratório, utilizávamos o seu conhecimento para organizar as aprendizagens e passar o testemunho. Para além disso quando passamos conhecimento tomamos consciência do que já evoluímos, do caminho que fizemos e da nossa aprendizagem, para além desta medida também ser um reconhecimento para as pessoas.

É muito importante que as pessoas partilhem dos mesmos valores, conheçam a cultura da organização. Assim, são muito importantes (v) espaços de participação, de forma a contruir visão e valores comuns, tal como foi feito para a elaboração do plano estratégico. No entanto, não nos esqueçamos que abrangeu apenas um pequeno número de 40 pessoas, num universo de mais de

8 mil trabalhadores. Esta estratégia é importante para captar talento, as pessoas sentem-se incorporadas e valorizadas porque se constrói algo em conjunto.

(vi) O reconhecimento dos que trabalham é algo que deve ser reforçado, ficou a trabalhar até mais tarde por uma situação excecional, deve ser proposto o pagamento de horas extraordinárias. Quando trabalham, saber reconhecer o esforço das pessoas, dar pequenos sinais de que valorizamos o esforço das pessoas.

Não é cortesia todos os dias, mas dar sistematicamente um reforço positivo, ter abertura para as pessoas poderem fazer outras coisas.

No ISS há muitos dirigentes que acham que são donos das pessoas, não facilitam as mobilidades internas, levando a que algumas vezes as pessoas acabem por abandonar o ISS.

Uma estratégia para reter talento, é facilitar a mudança das pessoas quando assim pretendem, ter a capacidade de compreender que a pessoa é importante para a organização e não apenas para o seu departamento.

2.1.4 Que atividades considera que poderão ser desenvolvidas no instituto para o diferenciar de outros?

Não sei muito bem.

Em minha opinião o ISS tem pouco cuidado, pouca preocupação em defender-se na praça pública. Poucas vezes assistimos ao CD do ISS a defender-se ou quando o faz realiza-o de forma muito tímida. No ISS é tudo muito contido.

2.2.1 Que tipo de ações realiza o ISS de modo a dar a conhecer o instituto a terceiros?

Acho que nenhuma, que eu conheça.

Vejo com facilidade que pudesse ir a grandes faculdades, aos finalistas, apresentar o ISS, embora tivéssemos que simultaneamente ter capacidade para recrutar.

Acho muito bem que o ISS já tenha uma política de candidatar-se a prémios, tendo obtido bastantes reconhecimentos, no âmbito do desenvolvimento de políticas públicas ou obter certificações de qualidade, etc, dado que é muito positivo para a imagem do ISS.

2.2.2 Que vantagens apresenta o ISS, IP de modo a atrair os colaboradores certos?

A grande vantagem é que quem entra no ISS entra num mundo enorme de conexões, contactos, áreas de trabalho, ou seja, pode fazer aqui uma vida e ter sempre coisas novas para progredir, quer do ponto de vista das matérias, como da abrangência territorial, com a dispersão a nível nacional. É uma grande vantagem a ideia corporativa de fazer parte de um corpo de mais de 8.000 funcionários.

2.2.3 Que características técnicas e que competências são mais valorizadas pela organização?

Capacidade de trabalho. As pessoas são altamente trabalhadoras, nomeadamente nos serviços centrais do instituto. Compromisso com o serviço, dedicação, oportunidades de valorização e formação profissional. Rigor técnico e capacidade de gerir e coordenar processos de trabalho. Lidar com a pressão.

2.3.1 O que entende por Gestão de Talento?

Entendo que é ter a preocupação de reconhecer o potencial nas pessoas e criar oportunidades para que esse potencial se realize.

Ter a preocupação de dar a vez a cada um, não apostar sempre nos mesmos, diversificar.

As pessoas são todas diferentes e é muito importante, embora não seja fácil e nem sempre possível, ir reconhecendo os valores das pessoas e ir tentando encontrar oportunidades para que floresçam nesse valor.

É muito complexo, os dirigentes deviam ser capazes ter disponibilidade para olhar para estes aspetos com frequência, apesar do dia a dia atribulado.

2.3.2 Quais as características de um colaborador talentoso?

Tenho dificuldade em responder a essa pergunta, porque um colaborador talentoso pode ser ótimo a realizar determinada atividade, ou seja, é alguém que tem potencial para fazer bem ou muito bem uma coisa, mas depois pode ser péssimo noutra.

2.3.3 Como considera que se poderia atrair talentos?

Realizando um pouco de tudo o que fomos falando, mas essencialmente, criando uma imagem pública positiva.

Sermos mais proactivos na apresentação pública, partilhar a relação positiva entre serviços, que cativa colaboradores de outros serviços e fá-los desejar e ambicionar querer trabalhar naquele lugar. Criar espaços de trabalho onde há lugar para participação, envolvimento, trabalho de equipa, alinhamento. Divulgando o ambiente de entreajuda e colaborativo orientado para valores comuns. Divulgando as progressões na carreira.

O ISS tem de ser uma entidade reconhecida, para conciliar a vida pessoal com vida do trabalho, o que nem sempre é percecionado e há trabalhadores a quererem sair do instituto, porque não vêm esta conciliação na prática. Temos de saber cuidar, como se fossem da nossa família.

Há pouca flexibilização para alguns aspetos e o exemplo das Equipas de Assessoria aos Tribunais é um bom exemplo. São equipas que na grande maioria das vezes trabalham durante todo o dia nos tribunais, por vezes distando do local fixo de trabalho. Pois foi complicado contornar a questão do 'picar o ponto' diariamente, junto do Departamento de Recursos Humanos, o que se tornava uma tarefa muito difícil de gerir com os trabalhadores. Esta perceção de que a ausência de registo de picagem se traduz em que as pessoas não trabalham, é uma ideia antiquada, que tem que ser abandonada.

2.4.1 Que tipo de oferta formativa têm direito aqueles que integram a organização?

Há um conjunto de horas anuais de formação que são facultadas, o que acontece é que a oferta formativa aparece sempre muito em cima da hora, com pouca margem de reflexão de que resulta o encaminhamento sem qualquer critério ou ponderação e origina dificuldades na inscrição das pessoas.

A oferta formativa devia ser divulgada com maior antecedência, deveria ser um caminho mais estruturado, pensado, com um adequado planeamento.

Aqui no departamento também fazemos muita formação interna, webinares.

2.4.2 Como são realizadas e quem é o responsável?

Por regra são promovidas pela Unidade de Formação do DRH.

No entanto temos alguns parceiros nesta área formativa, como por exemplo um protocolo com a ordem dos psicólogos, encontros de acolhimento familiar, ciclos de formação sobre diversos temas (suicídio, identidade de género, etc.), formação a menores não acompanhados, que servem também os nossos técnicos.

Os cursos sobre cooperação, que foram dados por técnicos aqui de dentro, técnicos de ação social, no âmbito da transferência de competências para os municípios, foi muito importante porque permitiu reconhecer e valorizar todo o trabalho desenvolvido, sendo um momento de grande satisfação para todos.

2.4.3 Que tipos de processos de socialização são promovidos pela organização?

Promovidos, são poucos, cito o ciclo de elaboração do plano estratégico que foi de facto muito benéfico. Internamente o departamento realiza as jornadas de desenvolvimento social, encontro anual, dois dias, muito apreciado, mas que obriga a uma grande logística organizativa.

Outros, poderei falar do dia da Segurança Social, dia 08 de maio, Almoço de Natal do CCD e Encontro dos CCD/Algarve. Estes dois últimos não sendo da organização ISS, são eventos com algum mediatismo, embora sejam só para associados.

Compreende-se que seja difícil a organização de ações dada a dimensão da organização.

2.4.4 Qual considera ser o fator mais importante que leva um candidato a escolher o ISS para trabalhar?

Talvez o vínculo à função pública, traduzindo-se em segurança.

A multiplicidade de possibilidades em diferentes áreas de trabalho e diferentes geografias, também é muito importante.

No meu caso em concreto quando fui convidada para esta experiência, revelou-se um desafio por ter a possibilidade de modelar a política pública sobre a qual leciono, foi de facto um privilégio a relação com entidades externas e a riqueza de conhecimento que obtive, que sem dúvida me tornou uma professora diferente.

Alguém que apenas resolve problemas académicos abstratos e tem a possibilidade de estar na vida real a resolver problemas complexos, é de facto um privilégio e uma oportunidade que a vida me proporcionou ao nível profissional.

3 Finalização da entrevista

Gostaria de salientar ou acrescentar algum aspeto que não tenha sido referido?

Não.

E 9 - Entrevista

1 Legitimação da entrevista

Informar o entrevistado sobre os objetivos da entrevista

Garantir a confidencialidade dos dados

Motivar o entrevistado a responder às questões

2 Desenvolvimento da entrevista

O EB é uma abordagem estratégica, com vista a robustecer a reputação das empresas como um local onde as pessoas gostam ou gostariam de trabalhar.

Esta abordagem, implica que as organizações terão que diferenciar-se das demais, que apresentem propostas de valor para os seus empregados, de modo a deter capacidade de atrair e reter talento. O custo com o recrutamento é caro, mas o custo com o turnover e com a perda de elementos com talento é maior.

Para implementarmos esta estratégia, é necessária uma mudança cultural, e na forma como a organização comunica, a nível interno e externo. Deste modo, o EB e a transmissão de uma ideia de satisfação com o serviço prestado ao cidadão/consumidor estão interligados, uma vez que a perceção de confiança da marca empregadora tem impacto na experiência do cliente e no bem-estar do trabalhador.

Sim, mas muito poucas. A estabilidade e segurança no emprego, a ação Social – coerente com uma cultura de inclusão e ética. A mentalidade das pessoas que trabalham aqui é forte, no apoio à ação social, no propósito do instituto. O teletrabalho e a possibilidade de equilíbrio entre a nossa vida pessoal e profissional são fatores bastante importantes. Neste sentido, a missão, a visão e os valores o ISS, são cruciais e basilares.

Em todos os distritos, e não só em Lisboa, dar acesso a benefícios e vantagens para os funcionários do ISS, nomeadamente realizar protocolos com o ensino superior – licenciaturas, mestrados ou doutoramentos, mas também com ginásios e farmácias. Dar a conhecer aos colaboradores, quais as licenciaturas que o ISS mais precisa, no curto e longo prazo.

Realizar ações no terreno, ir às faculdades e explicar as vantagens de trabalhar na Administração Pública, participar/patrocinar eventos e feiras de emprego, com vista a recrutar talento e a fortalecer a reputação do ISS, como um sítio desejável para se trabalhar. O ISS, poderá também ter ações no terreno concertadas com outros institutos e ministérios – criando uma marca – fazer marketing digital.

Há que implementar uma política de consciencialização da transformação digital e do futuro da Inteligência Artificial – esta, irá mudar o mundo até 2030. Para além das entrevistas tradicionais aos candidatos do ISS, considerar a possibilidade de integrar a inteligência artificial numa bateria de perguntas. Quando ocorre um volume grande de candidatos, através de algoritmos e de regras previamente endereçadas, é possível processar grandes volumes de dados informáticos, de forma célere e eficiente. Desta forma, poderemos filtrar os currículos e sinalizar os candidatos mais adequados e o talento mais rapidamente, fazendo com os futuros trabalhadores do ISS se sintam mais integrados nas suas funções. Por outro lado, torna o processo mais justo e transparente.

Desenvolver mecanismos práticos/não burocráticos que permitam aos trabalhadores sugerir melhorias e soluções que sejam inovadoras para o ISS e dar feedback destes.

No contexto da digitalização da Administração pública, há que criar programas de inovação e formação interna (Mentoria) no ISS, com vista a capacitar melhor os seus trabalhadores. Criar equipas de formadores internos e interdepartamentais, para as aplicações já existentes no ISS, alocando formações de curta duração (3 horas) sobre determinada aplicação/matéria. Deste modo, combate-se a resistência à mudança e investe-se na inclusão digital, contribuindo para que as pessoas fiquem no ISS.

Nas entrevistas, o ISS deverá definir o perfil psicológico dos elementos que pretende, seja para a ação social, comunicação, gestão, Back Office ou Front Office. Há que identificar as soft skills e hard skills necessárias, de modo a adequar melhor as pessoas às funções. Com vista a atrair talento, como foco na inovação, nas habilidades digitais e na criatividade. Os testes para os colaboradores que entram e que já cá estão, devem passar por fazer testes de informática/Word/Excel, bem como de outras áreas de conhecimento que o ISS considere vitais. Dar mais feedback destas iniciativas, uma vez que a transparência e comunicação garantem uma cultura organizacional forte. Para o efeito, ter uma área na Share do ISS, de fácil consulta, que permita a qualquer trabalhador, de forma clara e simples, tomar conhecimentos dos protocolos existentes.

No contexto da reestruturação digital, a FP deverá ser reestrutura – será necessário proceder ao levantamento funcional de funções, à centralização de serviços comuns e talvez o número de trabalhadores seja reduzido em 1/3. Com esta redução de custos, a Administração Pública poderá pagar melhor e atrair e reter a saída de talento.

Criar uma área de comunicação e de marketing, pois, o mais importante é o feedback, como nos damos a conhecer e como somos uma organização de confiança. É difícil implementar, porque muitas vezes já estamos a pensar no próximo desafio, e fica esquecida a ideia de vender a ideia, passar a mensagem. Somos dos melhores países do mundo em ação social, derivada de uma dimensão humana que existe em poucos locais – todavia ninguém o sabe, não nos damos a conhecer e não temos feedback das pessoas. Este esforço, é absolutamente necessário, porque só assim será possível melhorar a imagem do ISS e o que nós fazemos, contribuindo para que as pessoas que aqui trabalham se sintam mais unas. Em resumo, ter uma estratégia de comunicação, fazer marketing digital e no terreno.

Quando o departamento tem pessoas em falta, em vez de realizar um concurso como primeira opção, considerar ter uma plataforma com as necessidades existentes, consultável pelos empregados e perguntar aos colaboradores se estão interessados em desempenhar aquelas funções, no distrito X. As entrevistas remotas deverão ser consideradas.

Quando ocorrem saídas de trabalhadores, fazer uma entrevista de saída, de modo a tentar compreender quais as pessoas que saem e analisar os motivos com métricas.

Implementar um programa de Upskilling (desenvolvimento de novas competências) e Reskilling (melhorar as competências já existentes), de modo a reter e alinhar os nossos talentos às necessidades do ISS (atuais e futuras).

Utilizar o número/escala de trabalhadores do ISS, como uma vantagem no momento de negociar protocolos com outras instituições.

A imigração está a aumentar. Temos que tentar absorver elementos bastantes capazes e competentes com experiência para determinadas funções na AP, nomeadamente na área da ação social, educação, desde que sejam funções sensíveis, que não estejam no âmbito da segurança e defesa. Essas pessoas têm um capital humano muito grande.

Desconheço se existem tais ações e quais os meios utilizados para o efeito.

O Emprego fixo. Vim do setor privado. Quando estava fora da instituição, desconhecia a existência do ISS, só conhecia o Ministério da Segurança Social. Creio que este desconhecimento, é geral na população. Eu fazia análise de dados numa empresa privada e era a terceira empresa que ia ser vendida, já não estou em idade destas mudanças. Tenho 50 anos e ingressei na FP aos 47 anos.

As competências em Tecnologias Digitais, Gestão, Engenharia, Direito e Contabilidade. A mentalidade digital é crucial, no contexto da transição digital. O projeto do ISS “e-Clic”, é um projeto fantástico, admiro todo os trabalhadores que estiveram envolvidos, porque permitiu comunicar melhor com o cidadão.

A gestão de talento, objetivamente, tem duas vertentes. Utilizar potencial do colaborador ao máximo e, por outro lado, fazer com que o colaborador se sinta satisfeito naquelas funções. Esta estratégica, permitirá ao ISS atrair, bem como desenvolver, reter e alocar de forma mais eficiente os seus recursos humanos.

As características de um colaborador talentoso, passam por ter um elemento que tenha as valências técnicas e comportamentais que o departamento precisa. É necessário que tenha as habilidades específicas e o conhecimento para desempenhar bem as suas funções.

Não significa isso, que tem que ser muito inteligente, significa que tem que cumprir com os objetivos que lhe foram dados. Que tenha curiosidade sobre os processos, goste de aprender novas habilidades e perspetivas. Que compreenda a necessidade de nos mantermos atualizados com as últimas tendências, das novas ferramentas, estratégias e tecnologias informáticas, que seja curioso sobre novas formas de fazer as coisas/pensar fora da caixa, uma vez que o quotidiano está cada vez mais dinâmico e multicultural, como tal, são necessárias uma boa gestão de tempo e uma visão estratégica.

Nessa medida, deverá conseguir sugerir melhorias contínuas nas tarefas, com vista a obter mais eficiência. Os elementos que procuram conhecimento, são importantes para as instituições. O conhecimento é um investimento no presente e no futuro, que irá contribuir de forma positiva e trazer mais valias para o departamento e para a Instituição, nomeadamente através do pensamento crítico, da proatividade e da inovação, das características de liderança, da flexibilidade, exercidas num contexto de inteligência emocional, atendendo ao espírito de equipa, apoio, comunicação/feedback e comprometimento com os objetivos do departamento e fito do ISS.

Sim, todavia, a Administração Pública tem o handicap de não poder mexer nos salários.

A gestão das pessoas também é fundamental. Quando se fala de gestão de pessoas, não é o procedimento administrativo associado ao pagamento de salários. Neste sentido, há que um implementar um quadro/calendário identificando o número de recursos humanos em falta no momento, ou previstos ocorrer (no caso das reformas), sinalizando as respetivas áreas/funções. Para colmatar estas faltas/saídas, considerar a hipótese de estabelecer a requalificação de categoria, a qual terá um número clausos anual, e o mais importante, dar conhecimento às pessoas do ponto de situação, via share, nomeadamente, que o ISS tem necessidades de determinadas licenciaturas naquele intervalo de tempo para x áreas. As pessoas que estão a licenciar-se, querem melhorar a sua situação financeira e laboral e não vão estar à espera que o ISS abra concursos - é uma questão de tempo, até que estes elementos saiam do ISS.

Outra estratégia, passa por estabelecer protocolos com Universidades e estabelecimentos de ensino, que abranjam licenciaturas ou ações de formação de desenvolvimento pessoal. A Sonae, desenvolveu com a Universidade Aberta, uma licenciatura em “Gestão de Vendas e do Retalho” para os seus quadros. Desta forma, está a reter talento, reduzir o turnover e investir no futuro. Através de um contrato de exclusividade, os colaboradores, são obrigados a manter-se na organização por 3 ou mais anos. O colaborador sente-se satisfeito porque estão a investir nele e a empresa simultaneamente está a qualificar os seus quadros.

Deste modo, seria interessante o ISS estabelecer, no contexto da digitalização da Administração pública, protocolos para licenciaturas em Informática, Gestão, Finanças, Marketing Digital, Direito, ou outras que o instituto identifique como prioritárias.

Desconheço se os colaboradores têm qualquer formação quando entram. Eu não tive, eu entrei sem saber como o ISS funcionava. Não participei em qualquer sessão de acolhimento.

Suponho que seja o departamento de Recursos Humanos, a Sra. Dr.^a Margarida Cordeiro. Desconheço quais as formações que o ISS proporciona aos colaboradores, quando estes são admitidos no ISS.

Desconheço quaisquer processos de socialização do ISS. A não ser os promovidos pelo CCD.

É a segurança no emprego.

3 Finalização da entrevista

Gostaria de salientar ou acrescentar algum aspeto que não tenha sido referido?

Não.

E10 - Entrevista

4 Legitimação da entrevista

Informar o entrevistado sobre os objetivos da entrevista

Garantir a confidencialidade dos dados

Motivar o entrevistado a responder às questões

5 Desenvolvimento da entrevista

Marca que permite atrair pessoas para determinadas tarefas, funções, do ponto de vista de empregabilidade. No ISS, face à sua missão e diversidade de funções, as pessoas podem escolher a área em que tem mais interesse em trabalhar.

Não.

Haver divulgação da missão do ISS nos serviços, explicitando quais as tarefas e desígnios de cada área.

Divulgação do ISS, de forma clara e transparente, da sua missão e como se concretiza nas diversas áreas. O ISS atribui subsídios de desemprego, doença, trabalha áreas de ação social, muito interessantes que têm que ser dadas a conhecer. Ou seja, no ISS, há falta de comunicação para o exterior.

O ISS tem que desenvolver mais ações positivas, mostrar resultados que é algo que não se faz.

Devíamos comunicar, pagamos pensões pagamos com aumento, comunicar os resultados que se alcança, número de pessoas que se acompanham. Não fazemos comunicação para o exterior, nem para o cidadão, devíamos explorar mais as redes sociais.

À comunicação social só vamos quando nos criticam. Não temos a estratégia de colocar notícias boas na comunicação social.

Por exemplo, a Isabel Jonet do Banco Alimentar Contra a Fome, dias antes dos pedidos de doações, coloca nas notícias dados sobre a pobreza para sensibilizar as pessoas, ou seja, uma estratégia positiva, não só de forma reativa.

A imagem que passa para o exterior é que ninguém gosta de nós.

Os amigos contactam-nos para tentarmos resolver problemas que internamente ninguém resolve. Temos de valorizar o que se faz de bom no ISS, IP, os seus resultados, de forma a melhorar e valorizar a nossa imagem de marca como instituição de referência.

5.1.4 outros?

Pela diversidade de tarefas que temos na casa, há muitas áreas e perfis distintos que nos podem diferenciar.

Temos estruturas locais que permitem deslocalizar pessoas, não precisamos de ter todas as pessoas centralizadas em Lisboa. As pessoas querem ter meios de teletrabalho e trabalho à distância. Podíamos marcar o recrutamento pelo teletrabalho, embora esta posição no ISS não seja consensual.

Considero que a AP quer regular a permanência e não o indicador da produtividade. Picar o ponto no teletrabalho é ridículo, ou temos uma gestão flexível ou não temos.

Tendo em conta que não é pela remuneração que podemos recrutar e reter recursos com talento, temos de dar outras de os incentivar, como teletrabalho, deslocação do posto para próximo da habitação, flexibilidade de horários, etc.

Eu não conheço nenhuma.

A título de exemplo, o Hospital de S. José para atrair enfermeiros faz uma ação de divulgação, publicita nas redes sociais, chama-lhe open-day da unidade local, a cativar recém-licenciados.

Mostram os espaços físicos, contextos de trabalho, etc.

No ISS não temos procedimentos para recrutar gente nova, vinda da faculdade. Nos nossos poucos processos de recrutamento só concorrem pessoas com mais de 40 anos. Para os jovens não há uma divulgação, sendo eu entre eles existe um estigma, que no estado é uma burocracia e que não se é dinâmico.

Promover estágios profissionais, tem o problema de ter que ser remunerados, na AP.

Processo de mobilidade entre institutos, mais eficaz, mesmo que tenhamos que esperar 6 meses, quem está interessado em vir, motivada para vir, é mais eficaz do que os que concorrem apenas para subir de categoria de assistente técnico para técnico superior ou ganhar vínculo à Administração Pública.

5.2.2 Que vantagens apresenta o ISS, IP de modo a atrair os colaboradores certos?

Poucas do ponto de vista formal.

A gestão dos RH do ISS é castradora. O ónus é todo no dirigente. Ninguém dá dia anos, dia de férias, ninguém dá nada, tu, individualmente como dirigente, é que tens de arranjar subterfúgios para tentar dar algo às pessoas e mantê-las motivadas.

Os dirigentes é que têm que arranjar 'Teams building' e denominá-los de ação de formação, os dirigentes é que têm que proporcionar ações de formação para os seus colaboradores se conhecerem e as coisas rolarem.

5.2.3 Que características técnicas e que competências são mais valorizadas pela organização?

Resiliência.

Adaptação contínua.

Desafios e novos processos, trabalho que não é rotineiro.

Trabalho multitarefa.

Capacitar pessoas com conhecimento na casa e com outra visão de processos, de forma inovadora e que permita dar um contributo à nossa gestão, consiga evoluir e sentir que estão a contribuir para um propósito comum.

Bom relacionamento interpessoal.

Conhecimento da matéria e visão crítica de propor soluções para problemas.

Perspetiva de planear e evitar constrangimentos dos processos.

Dando a conhecer a nossa missão, servir o outro.

Não temos mais nada para dar.

Não têm nenhuma, têm aquela que o plano de formação lhes permite.

Não existe a possibilidade de escolher uma ação ou outra. Ações de formação de 7 horas, trazem pouco valor acrescentado. A formação no ISS é um processo burocrático muito administrativo e pouco flexível.

5.4.2 Como são realizadas e quem é o responsável?

São realizadas pelo DRH e geridas pelo DRH e nós fazemos um diagnóstico de formação, em sede de elaboração do Plano de Formação, que não faz sentido e não está alinhado com a estratégia da organização.

O plano de formação está mal construído. Devíamos reunir os dirigentes de topo, perceber as necessidades comuns e delinear um plano de formação, e o pacote financeiro associado.

Prioridade do ano seguinte definir três ou quatro cursos estratégicos, seria melhor do que fazer informações avulso, repetitivas e sem qualquer valor acrescentado.

5.4.3 Que tipos de processos de socialização são promovidos pela organização?

Nenhum.

Deveríamos contratar especialistas para falar sobre estes temas, num ambiente informal, tentar perceber como se capta talentos, momentos que permitem a troca de experiências, conversar sobre o assunto.

No ISS tudo o que se faz ou se propões acham que é irregular, que só estamos a pagar comida e bebida e não compreendem o alcance dos processos de socialização.

O ISS nem uma festa de Natal proporciona aos seus trabalhadores. Podiam organizar nem que cada um pagasse o seu, era importante para o espírito da organização.

Devíamos chamar as grandes empresas, pessoas e determinadas entidades, para conversar connosco sobre estes temas, num espaço de networking, de partilha, para grupos pequenos, para explicar como se constrói o sucesso de uma marca.

Temos que levantar a alma, que tem que ser alimentada, para reforçar a relação profissional, mas no ISS é muito difícil.

5.4.4 Qual considera ser o fator mais importante que leva um candidato a escolher o ISS para trabalhar?

A sua missão, não damos mais nada.

Estratégias de retenção de talento não existem.

Sistema de avaliação desadequado, existe uma grande subjetividade na avaliação, não existem objetivos bem definidos, o sistema de quotas por departamento e por serviço não fazem sentido, assim não é possível premiar as pessoas boas.

Há departamentos que podem ter técnicos rotineiros, sem talento, e se tivermos uma unidade com muitos talentos, não os conseguimos premiar a todos.

Há departamentos que avaliam por rotatividade, que é um absurdo e contraria o princípio da retenção de talentos na valorização das coisas é difícil

6 Finalização da entrevista

Gostaria de salientar ou acrescentar algum aspeto que não tenha sido referido?

Não.

E11 - Entrevista

1 Legitimação da entrevista

Informar o entrevistado sobre os objetivos da entrevista

Garantir a confidencialidade dos dados

Motivar o entrevistado a responder às questões

2 Desenvolvimento da entrevista

Então, Employer Branding, nunca pensei muito sobre o conceito, mas diria que será o poder de uma marca, neste caso institucional para um determinado público-alvo.

2.1.2 2.1.2 Considera que existem políticas de Employer Branding no ISS? Se sim, quais?

Eu diria que a própria missão do ISS se calhar é a sua maior marca, porque pretende chegar a todas as pessoas e a todos os cidadãos, será como diria alguém no passado, faz parte do nosso ADN, mas talvez seja uma área onde possa haver melhorias.

2.1.3 Que políticas de Employer Branding considera que podem ser desenvolvidas?

Eu acho que seria interessante colocar os nossos trabalhadores e se calhar alguns dos nossos dirigentes, a falar sobre o que os move no seu trabalho. Acho que esta mensagem iria ser muito forte e iria atrair mais talentos para a segurança social.

Digo isto porque, todas as pessoas que vêm trabalhar temporariamente connosco, quando saem, expressam que nunca imaginaram o ritmo de trabalho, a importância do mesmo, nunca imaginaram que existisse este espírito de coesão e de vontade de contribuir para o bem comum, o que me leva a crer que há de facto um desconhecimento da nossa forma de trabalhar e diria mais, do nosso empenho coletivo na melhor resposta ao cidadão.

2.1.4 Que atividades considera que poderão ser desenvolvidas no instituto para o diferenciar de outros?

Eu sou suspeita porque eu acho que nós somos o melhor instituto para se trabalhar, precisamente porque o mais importante para nós é o impacto que temos na vida das pessoas. É isso que nos diferencia eventualmente de outros, a saúde também tem esse impacto, mas é numa dinâmica completamente diferente. Enfim, nós acompanhamos as pessoas antes do nascimento até depois da morte, e, portanto, estamos sempre presentes na vida das pessoas, todos os dias, somos uma instituição única para as pessoas e estamos com as pessoas.

2.2.1 Que tipo de ações realiza o ISS de modo a dar a conhecer o instituto a terceiros?

Através da nossa página da segurança social eu acho que é muito evidente o papel do nosso instituto na vida das pessoas e na sociedade. Acho que o nosso site, as redes sociais, são indiretamente apelativas para atrair talentos para a segurança social. No entanto também poderiam ser desenvolvidas outras atividades, por exemplo, através das redes profissionais, publicitando as vagas que temos em concurso, dando também a conhecer o nosso regime de flexibilidade de horário, muito atrativo para os jovens famílias, a nossa abertura também ao teletrabalho, enfim, a conciliação da vida pessoal com a vida familiar, a constante formação profissional, acho que poderia ser interessante toda essa dinâmica.

2.2.2 Que vantagens apresenta o ISS, IP de modo a atrair os colaboradores certos?

Portanto estamos na fase do recrutamento e para atrair pessoas para trabalhar aqui, a lógica é sempre a mesma, divulgação, divulgar aquilo que fazemos, do bom ambiente que se vive na generalidade, dos eventos culturais e desportivos que também temos, da nossa dinâmica organizacional, eu diria também da modernização. Temos dados passos significativos na modernização, é bom para atrair pessoas.

2.2.3 Que características técnicas e que competências são mais valorizadas pela organização?

Características técnicas eu diria na minha área, a adaptação às novas tecnologias, portanto ser muito conhecedor da utilização dos meios informáticos disponíveis, o Excel PowerBI, temos muitas aplicações, estamos na era da administração pública digital, portanto ter uma grande

abertura às novas tecnologias, porque eu acho que estamos muito à frente de outros serviços públicos. Ao nível das competências, um aspeto que é muito pouco valorizado e muito pouco falado ao nível das competências, eu diria sem dúvida nenhuma, a resiliência, a capacidade de trabalhar em equipa, a capacidade de trabalhar sob pressão, mas ao mesmo tempo também a flexibilidade de procurar soluções e, portanto, a criatividade.

2.3.1 O que entende por Gestão de Talento?

Bom, para mim gestão do talento é ter políticas de retenção dos nossos melhores colaboradores, será o desenvolvimento dessa linha, sermos capazes de nos tornarmos numa instituição de referência, onde as pessoas querem trabalhar e onde veem todas as vantagens. Sintam que trabalhar no ISS, servimos os outros, mas que também têm o equilíbrio familiar e profissional e que tenham vontade de vir todos os dias trabalhar, com um sorriso.

2.3.2 Quais as características de um colaborador talentoso?

Então, características de um colaborador talentoso, eu diria um trabalhador que gosta de estudar, que gosta de aprofundar os seus conhecimentos, que é perspicaz, que apresenta soluções inovadoras, que tem boas capacidades de trabalho em equipa, que tem também sentido crítico e que se sente à vontade para fazer essas críticas, na ótica de melhoria contínua. Eu acho que a pior coisa que podemos ter, é uma série de ovelhas seguidoras que acham que está tudo mal, mas que não são capazes, ou não se sentem capazes, no sentido de não estarem num ambiente, em que consigam falar sobre o que elas consideram que está errado e o que podemos melhorar.

2.3.3 Como considera que se poderia atrair talentos?

Penso que já respondi a esta pergunta lá atrás, mas, ser solidário na nossa dinâmica profissional, explicar a nossa maneira de trabalhar e sobretudo dar a conhecer a satisfação no trabalho, pelo impacto que temos na vida das pessoas. Este é um sentimento inigualável.

Então, nós temos aqui um pacote de formação inicial para as pessoas que é muito genérico, obviamente é muito abrangente, mas que eu acho que até é interessante. Os últimos trabalhadores que foram admitidos, fizeram uma formação com várias áreas presentes, também temos a formação elearning, depois também temos, informação, enfim um pouco básica, mas que é importante, sobre o futuro organizacional e sobre a missão do ISS.

Normalmente são divulgadas pelo nosso departamento de recursos humanos, mas nós também divulgamos. Também fazemos formação interna, a formação onjob, portanto escolhemos um trabalhador que faz o acompanhamento daquele trabalhador nos primeiros períodos de trabalho, enfim isso também é formação, formação no local de trabalho, e depois também damos a conhecer as formações que nos divulgam, sejam de entidades externas ou organizações das quais o ISS faz parte, como a ISSA ou outras, são formações gratuitas onde as pessoas podem participar

através da utilização de um link comum, mas são sempre num regime de complementaridade, a maioria é feita pelo DRH.

Temos as oportunidades proporcionadas pelo centro de cultura e desporto, o nosso CCD, depois também temos tido num passado recente, a preocupação de fazer alguma formação relacional. Ou seja aqui o principal objetivo é refletirmos sobre a liderança, sobre o nosso papel na organização, mas tem também um segundo objetivo que é promover o convívio e o conhecimento, de cada um, num contexto que não seja apenas um contexto de trabalho, e eu acho que isso tem sido muito positivo na nossa organização e tem permitido não só conhecer muito do trabalho dos nossos colegas, como tem tido muitas vantagens na resolução de muitas questões internas.

No entanto a mesma só se dirige aos dirigentes.

Como serviço público que somos, e não é com o salário que conseguimos atrair as pessoas, eu diria que será a nossa política de equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional, e temos tido muito sucesso com jovens famílias que nos dizem que preferem trabalhar connosco, em detrimento de trabalhar em consultoras, que são do ponto de vista financeiro muito mais atrativas, mas piores do ponto de vista de conciliação. Pelo facto de autorizarmos o teletrabalho, jornadas contínuas e, portanto, facilitamos, e porque temos também a tecnologia que permite o trabalho à distância e temos também pessoas com sentido de responsabilidade.

Temos também muitas formas de monitorizar o trabalho à distância, eu acho que essa é uma das nossas melhores ferramentas, o próprio horário flexível, nós temos aqui a flexibilidade no horário, é muito atrativa, um dia a pessoa vem mais cedo, outro dia vem mais tarde e desde que no final do mês o saldo esteja bem, não criamos, na generalidade, nenhum problema, a menos que a pessoa trabalhe num serviço com um horário rígido, como um serviço de atendimento, mas até aí temos rotatividade, e portanto ultrapassa-se.

Por fim, volto sempre àquilo que é o nosso sentido de missão, acho que isso é muito importante, quem sente este apelo por devolver à sociedade o seu melhor, contribuir para uma segurança social, mas mais próxima e mais eficaz, é um grande combustível para a permanência na organização e até para atrair as pessoas para a organização.

3 Finalização da entrevista

Gostaria de salientar ou acrescentar algum aspeto que não tenha sido referido?

Não.

E12 - Entrevista

1 Legitimação da entrevista

Informar o entrevistado sobre os objetivos da entrevista

Garantir a confidencialidade dos dados

Motivar o entrevistado a responder às questões

2 Desenvolvimento da entrevista

2.1 Employer Branding

2.1.1 O que entende por Employer Branding?

Confesso que é um termo que não estou bem familiarizada.

No entanto, avanço que são técnicas que as organizações/empresas aplicam para captar e reter talento.

2.1.2 2.1.2 Considera que existem políticas de Employer Branding no ISS? Se sim, quais?

Que tenha conhecimento, não.

2.1.3 Que políticas de Employer Branding considera que podem ser desenvolvidas?

Apostar na comunicação e imagem que pretendemos transmitir. Mas, primeiro, há que definir que imagem se pretende passar. O ISS possui uma amplitude geracional grande e nem sempre o que é importante para uma geração, se revela significativo para outras. Portanto, é necessário mapear que tipo de trabalhadores o Instituto tem, a sua idade e competências, e definir o tipo de mensagem que pretende transmitir a fim de captar os trabalhadores que complementam os que existem no Instituto. Isto porque, na minha opinião, as gerações têm características diferentes, opções e interesses distintos, valorizando o empregador de forma diferente.

Recordo-me que quando entrei, em 2006, no serviço em que exerço funções, havia muitos trabalhadores com idades próximas da faixa etária dos meus pais (à época, na ordem dos 60 anos).

Estavam, por conseguinte, na fase final da sua carreira e não privilegiavam a mobilidade, o que levava a que os dirigentes não tivessem grande preocupação com a retenção dos mesmos. Por outro lado, não havia uma amplitude de idade como a que existe atualmente. Hoje, a amplitude é muito maior, pois varia entre trabalhadores que nasceram em 1998 e os que têm 69 anos, e que estão a um passo de se desvincularem por limite de idade. Esta maior amplitude faz com que a retenção, por exemplo, implique outras preocupações dado que as gerações mais novas têm outras expectativas dos empregadores.

Em suma, quer na captação, quer na retenção, a imagem e a reputação do Instituto é importante de modo que alguém que está fora da organização diga: “sim, gostava de trabalhar naquele Instituto”, e os que já se encontrem a trabalhar digam: “sim, identifico-me com esta Organização”. Para conseguirmos alcançar isto, temos de saber comunicar.

A forma como comunicamos pode ser melhorada. Por exemplo, programas como o ‘Sexta às nove’ e similares, não dignificam a imagem do Instituto, porque, não obstante desmontarmos e esclarecermos internamente todos os aspetos das notícias, na maioria das vezes, não há direito ao contraditório, ficando sempre a dúvida no ar.

Por outro lado, a missão do Instituto pode ser comunicada de forma mais esclarecida e positiva. Um exemplo desta perspetiva é o que aconteceu na pandemia. Durante a pandemia, todos reconheceram a importância do Instituto quanto aos apoios que foram concebidos para aqueles que estavam no sistema. E para os que não estavam no sistema de forma regular, notou-se um esforço para os trazer para o sistema e, dessa forma, acederem aos apoios à época criados. Decorridos 4 anos da pandemia, há quem se questione se vale a pena contribuir para a Segurança Social.

2.1.4 Que atividades considera que poderão ser desenvolvidas no instituto para o diferenciar de outros?

Em primeiro lugar, clarificar/esclarecer o que fazemos e como fazemos de modo que a mensagem passe. Podemos divulgar essa mensagem assente numa missão que faz a diferença na vida das pessoas.

Por outro lado, essa sensibilização pode começar nas escolas, com campanhas de divulgação, com as disciplinas de cidadania a incluírem conteúdos programáticos que expliquem o que é a Segurança Social e partilhem quais são os direitos e as obrigações dos cidadãos. Outro exemplo, há um livro da Ordem dos Contabilistas Certificados sobre os impostos – “A Joanhinha e os impostos”, que explica aos mais novos as questões fiscais, pelo que talvez fosse interessante realizar algo similar no âmbito da Segurança Social.

Noutra perspetiva, quando surge um tema que não corre tão bem na comunicação social, o Instituto poderia ter um posicionamento mais musculado, que clarifique a situação e dignifique o trabalho que é desenvolvido.

Recordo-me de uma situação, de grande pressão, em que um anterior Presidente foi a um programa televisivo e partilhou as extraordinárias volumetrias dos requerimentos que tinham entrado no Instituto num curto espaço de tempo. Á época foi muito importante porque os restantes participantes do programa, não só desconheciam, como ficaram surpreendidos com essa informação. Esta foi uma boa forma de dar a conhecer a realidade da organização pela positiva.

Finalmente, para captar as novas gerações que estão mais habilitadas com competências digitais, é importante termos processos cada vez mais desmaterializados, para que esses trabalhadores se identifiquem e queiram fazer parte do Instituto.

2.2 Atração

2.2.1 Que tipo de ações realiza o ISS de modo a dar a conhecer o instituto a terceiros?

Desconheço.

2.2.2 Que vantagens apresenta o ISS, IP de modo a atrair os colaboradores certos?

Algo que poderia ser explorado é a missão que o ISS realiza, ou seja, o contributo para a causa pública assente na diferença que faz na vida de quem nos procura.

Outro aspeto importante é a faixa etária alargada que o ISS possui. Há trabalhadores mais antigos que detêm o know-how, e há gerações mais novas que têm aptidões tecnológicas e novas formas de trabalhar. Este match pode ser um fator de atração e conduzir a equipas ganhadoras. De facto, as matérias com que trabalhamos são complexas (a aplicação da lei no tempo, o histórico da informação...), pelo que o know how é importante, mas pode ser abordado com uma tecnicidade diferente e com novos métodos de trabalho, atraindo assim as gerações mais novas, que valorizam aspetos que as gerações mais antigas não privilegiam. A n/ experiência neste serviço do Instituto, é de que as gerações mais novas têm aptidões tecnológicas, pretendem maior flexibilidade e maior conciliação entre a vida familiar e profissional. Por outro lado, procuram um empregador que pague melhor. Os trabalhadores mais antigos, embora valorizem a questão remuneratória, procuram estabilidade, e tendencialmente têm menos aptidão tecnológica.

Outra vantagem que o Instituto apresentou no passado na captação de novos trabalhadores, foi a concretização de procedimentos concursais externos, onde a vinculação à Administração Pública é um fator diferenciador. Todavia, à época, a grande maioria dos candidatos vinculou na carreira administrativa, quando uma fatia significativa destes detinham habilitações académicas iguais, ou superiores, à licenciatura. De modo a ajustar as habilitações académicas às carreiras correspondentes, ocorreu um processo de mobilidade intercarreiras e, desde então, têm sido

abertos procedimentos concursais internos para ingresso na carreira técnica superior. Neste contexto, realço que é possível verificar que há trabalhadores com licenciatura que eram assistentes operacionais noutros organismos e ingressaram no Instituto na carreira de assistente técnico através de procedimentos concursais internos e, que em pouco tempo, ingressaram na carreira técnica superior.

2.2.3 Que características técnicas e que competências são mais valorizadas pela organização?

No serviço do Instituto em que me encontro, valorizamos as pessoas que têm espírito de iniciativa, vontade de trabalhar em equipa e percebem que trabalham para uma causa maior. Tentamos fomentar a liderança pelo exemplo e pela proximidade, comunicando de forma fluída com as pessoas a fim de criar relações de proximidade, independentemente da idade e das funções exercidas pelos trabalhadores.

Obviamente, que as pessoas não têm de saber fazer tudo, mas ter espírito de aprendizagem e iniciativa é um fator diferenciador, que também tem de ser fomentado.

Ao nível do Instituto, a captação de trabalhadores através dos procedimentos concursais com os critérios existentes, pode não valorizar tanto estas características e competências.

2.3 Talento

2.3.1 O que entende por Gestão de Talento?

Na minha opinião, gestão de talento é perceber as potencialidades de cada um dos trabalhadores e estimular as que vão de encontro aos objetivos da organização e ao cumprimento da nossa missão.

Se percebemos que um trabalhador tem elevadas aptidões tecnológicas, poder-se-á desafiá-lo a desenvolver ou a colaborar em projetos que exijam essa componente. Se por outro lado, percebemos que há outros trabalhadores com competências emocionais reforçadas, com capacidade de conciliar opostos e de lidar com situações desafiantes, podemos canalizar esses trabalhadores para projetos que necessitam dessas características, tal como liderar task forces para recuperação de pendências numa determinada área de atuação.

2.3.2 Quais as características de um colaborador talentoso?

Cada um tem o seu potencial, que pode ser desenvolvido e pode contribuir para o cumprimento da missão. Atualmente, estamos a trilhar um caminho digital, portanto torna-se importante atrair trabalhadores com competências tecnológicas. Todavia, sublinho, que à partida todos são talentosos, desde que colocados no exercício das funções certas.

2.3.3 Como considera que se poderia atrair talentos?

Passando uma imagem positiva e apelativa da Instituição, mas para isso há que compreender a forma como nos veem e como pretendemos que nos vejam.

2.4 Retenção

2.4.1 Que tipo de oferta formativa têm direito aqueles que integram a organização?

As que estão no plano de formação do Instituto que, por vezes, podem não corresponder ao que precisamos, bem como as que resultam de oferta formativa externa.

Há uma questão prévia no que respeita à oferta formativa interna. De facto, o plano de formação apresenta as ações que resultam da recolha das necessidades dos vários serviços do Instituto. No entanto, surgem muitas necessidades extraplano, tais como legislação nova, novas aplicações, etc., que podem conduzir a que as ações que estão no plano fiquem desajustadas.

Há outro aspeto que também importa refletir e que respeita à dificuldade de os trabalhadores aderirem às ações de formação. Na nossa experiência, a resposta assenta, em grande medida, nas cargas de trabalho desajustadas ao n.º de trabalhadores existentes, o que leva a que os trabalhadores não valorizem a formação dado que a participação numa formação impactará de forma negativa no trabalho que, entretanto, se acumula. Por conseguinte, participam se a formação lhes interessar, caso contrário, tendencialmente não irão.

2.4.2 Como são realizadas e quem é o responsável?

As ações de formação que constam no Plano de Formação aprovado, são coordenadas pelo DRH. Todavia, as ações de formação extraplano podem ser organizadas pelos Serviços que as propõem, em articulação com o DRH.

No caso concreto deste Serviço, temos vindo a investir em ações complementares às do Plano e de acordo com as nossas necessidades.

Trata-se de formações que pretendem ir de encontro às necessidades e dificuldades encontradas no terreno com o objetivo de as ultrapassar. Por exemplo, numa formação sobre SIADAP, a preocupação vai para além do mero esclarecimento do enquadramento legal, e pretende clarificar as dúvidas identificadas, quer pelos avaliadores, quer pelos avaliados, no decurso do processo ao nível da identificação dos objetivos, da respetiva monitorização, ou da forma como as reclamações são apresentadas pelos avaliados e apreciadas pelos avaliadores.

2.4.3 Que tipos de processos de socialização são promovidos pela organização?

Nos diversos serviços e equipas do Instituto, há vários momentos de socialização, tais como a celebração de uma conquista, onde os resultados alcançados são devolvidos, a comemoração de aniversários, a realização de almoços / jantares de Natal ou outros acontecimentos similares.

Mas, da organização como um todo, não existem processos de socialização. Recordo-me de um jantar de Natal alargado a todos os serviços e distritos, que ocorreu há alguns anos.

2.4.4 Qual considera ser o fator mais importante que leva um candidato a escolher o ISS para trabalhar?

Neste serviço do Instituto, a n/ experiência revela que, nos procedimentos concursais externos, a motivação assenta na vinculação à Administração Pública, mesmo que em carreiras/categorias

desajustadas às habilitações académicas detidas dado que, posteriormente, os candidatos apostam no acesso à carreira/categoria adequada. Nos procedimentos concursais internos ou nas mobilidades de outros Organismos da Administração Pública, a motivação corresponde à progressão na carreira.

3 Finalização da entrevista

Gostaria de salientar ou acrescentar algum aspeto que não tenha sido referido?

Em jeito de resumo;

1.º Será que no ISS valorizamos o investimento dos nossos trabalhadores na sua formação académica? Muitos trabalhadores são Assistentes Operacionais ou Assistentes Técnicos, investem na sua formação, alcançando a licenciatura, e obviamente ambicionam aceder à carreira Técnica Superior, pelo que lhes devemos proporcionar isso, promovendo a mobilidade entre carreiras de forma mais eficiente;

2.º Decorrente do ponto anterior, neste serviço do Instituto, realizamos procedimentos concursais, que são morosos e têm custos administrativos elevados, pois envolvem os trabalhadores deste serviço que são desviados das suas atividades correntes para este efeito, sendo que, após a conclusão dos procedimentos concursais, seguem-se os períodos experimentais que sobrecarregam quem também participa nos mesmos.



Por outro lado, decorrido o período experimental, não raras vezes, verificamos que a aposta na formação do trabalhador “recrutado” não é alavancada neste serviço, pois os trabalhadores solicitam a mobilidade para outro serviço mais perto da sua residência, o que nalguns casos corresponde a outros distritos que não são limítrofes. Em termos genéricos, este serviço não obstaculiza a mobilidade dado que, no pior cenário, o Instituto pode perder um trabalhador para outro Organismo da Administração Pública noutro distrito. Todavia, nem sempre se observa uma uniformização desta conduta no Instituto.

3.º É importante termos uma maior capacidade de atração e retenção, à semelhança de outros Organismos da Administração Pública, ou mesmo de outros Organismos que fazem parte do setor da Segurança Social, oferecendo aos nossos trabalhadores outro tipo de recompensas, tais como prémios ou carreiras mais bem remuneradas.

Anexo F – Plano de Comunicação

PLANO DE COMUNICAÇÃO DO ISS, IP

FICHA TÉCNICA

TÍTULO	Plano de Comunicação do ISS, I.P. –	
AUTOR	Unidade de Comunicação / DCGC	
DATA APROVAÇÃO	2021-09-16	
EDIÇÃO	1.0	
PROPRIEDADE	Instituto da Segurança Social, I.P.	
CONTACTOS		Av. 5 de Outubro, n.º 175 1069-451 Lisboa
		

Histórico de Alterações*[Inserir lista de alterações que dão origem a uma nova edição do documento]*

Edição	Data	Alteração	Validado	Data	Aprovação	Data
1.0	2021-07-21				CD	2021-19-16

ÍNDICE

APRESENTAÇÃO	4
MISSÃO, VISÃO E VALORES	4
Introdução	5
1. Objetivos e Prioridades Estratégicos	5
2. Público-alvo	6
3. Necessidades de Comunicação.....	8
3.1. Necessidades de Comunicação Regulares – Externas	8
3.2. Necessidades de Comunicação Regulares – Internas.....	9
3.3. Necessidades de Comunicação Novas – Externas	10
3.4. Necessidades de Comunicação Novas – Internas	11

APRESENTAÇÃO

O ISS, I.P. é um instituto público integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira, com personalidade jurídica, património próprio e jurisdição sobre todo o território nacional (sem prejuízo das atribuições e competências das Regiões Autónomas dos Açores e Madeira).





A estrutura orgânica compreende:

- Serviços Centrais,
- Centros Distritais, e
- Centro Nacional de Pensões

Os Serviços estão organizados em Áreas Operacionais, de Administração Geral e de Apoio Especializado.



MISSÃO, VISÃO E VALORES

	Missão	Garantir a proteção e a inclusão social das pessoas, reconhecendo os seus direitos, assegurando o cumprimento das obrigações contributivas e promovendo a solidariedade social.
	Visão	Ser o elo de confiança da sociedade portuguesa na coesão social, promovendo um serviço humanista, de proximidade e de excelência.
	Valores	Humanismo Valorizamos as pessoas.
		Ética Agimos com integridade.
		Confiança Geramos confiança.
		Respeito Respeitamos a diversidade.
		Solidariedade Somos solidários.

Introdução

A Estratégia de Comunicação do Instituto da Segurança Social, I.P. apresenta as suas grandes linhas de orientação, visando constituir-se como instrumento de planeamento atempado das principais ações que se pretendem divulgar junto do público-alvo.

A proposta apresentada diz respeito a um horizonte a dois anos, independentemente dos necessários ajustamentos que poderão ser feitos, e organiza-se em três pontos principais:

1. **Objetivos e Prioridades Estratégicos**
2. **Público-Alvo**
3. **Necessidades de Comunicação**
 - 3.1. **Necessidades de Comunicação Regulares – Externas**
 - 3.2. **Necessidades de Comunicação Regulares – Internas**
 - 3.3. **Necessidades de Comunicação Novas – Externas**
 - 3.4. **Necessidades de Comunicação Novas – Internas**

1. Objetivos e Prioridades Estratégicos

Para o Plano Estratégico 2020-2022, o ISS, I.P. definiu os seguintes objetivos e prioridades estratégicos

OE1	Promover a coesão social e a inclusão
PE 1.1	Reforçar o combate à pobreza e desigualdades
PE 1.2	Promover a qualidade dos serviços e respostas sociais
PE 1.3	Reforçar o acesso a serviços e equipamentos
OE2	Garantir a sustentabilidade da Segurança Social
PE 2.1	Aumentar a eficácia das prestações sociais reduzindo os prazos de deferimento e pagamento
PE 2.2	Incrementar a eficiência das prestações sociais prevenindo a fraude e os pagamentos indevidos
PE 2.3	Combater a fraude e a evasão garantindo o cumprimento das obrigações contributivas
OE3	Reforçar a confiança na Segurança Social
PE 3.1	Melhorar a qualidade e a capacidade de resposta ao cidadão
PE 3.2	Assegurar o rigor e a qualidade dos procedimentos
PE 3.3	Aumentar a satisfação das pessoas e das empresas
OE4	Valorizar as pessoas e reforçar o orgulho organizacional
PE 4.1	Desenvolver o potencial humano
PE 4.2	Valorizar a cultura organizacional
PE 4.3	Garantir um ambiente de trabalho feliz e saudável
OE5	Modernizar e humanizar os serviços
PE 5.1	Potenciar o acesso digital do cidadão aos serviços
PE 5.2	Assegurar a eficiência da gestão dos recursos
PE 5.3	Aumentar a sustentabilidade ambiental

No âmbito do OE 4 - Valorizar as pessoas e reforçar o orgulho organizacional, a comunicação interna assume um papel de relevo na promoção da cultura organizacional, no envolvimento de todos/as os/as trabalhadores/as e no reforço do orgulho na instituição.

A comunicação externa, por seu lado responde ao OE5 - Modernizar e humanizar os serviços, potenciando o acesso digital do cidadão aos serviços, concretamente através do site da segurança social.

Enquadrados pelos objetivos estratégicos do ISS para o triénio 2020-2022, identificam-se os objetivos estratégicos da comunicação (interna e externa) no ISS, I.P.

1. Comunicar melhor
2. Melhorar a qualidade e a eficiência da comunicação interna
3. Reforçar a liderança organizacional
4. Promover a transparência
5. Reforçar a confiança no sistema
6. Motivar os colaboradores e reforçar o orgulho organizacional
7. Melhorar o conhecimento dos colaboradores sobre a organização
8. Reforçar a cultura organizacional
9. Melhorar o sentimento de pertença à organização

2. Público-alvo

Externo

1. Órgãos de Soberania e de Estado

- 1.1. Governo
- 1.2. Assembleia da República
- 1.3. Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social
- 1.4. Provedoria de Justiça
- 1.5. Tribunal de Contas
- 1.6. Tribunais
- 1.7. Ministério Público
- 1.8. Conselho Superior de Magistratura

2. Contribuintes e beneficiários da Segurança Social

3. Sociedade

- 3.1. Órgãos de Comunicação Social
- 3.2. Cidadãos em geral

4. Parceiros

- 4.1. Instituto de Gestão Financeira da SS, IP
- 4.2. Instituto de Informática, IP
- 4.3. Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP
- 4.4. Caixa Geral de Aposentações
- 4.5. Direção-Geral da Segurança Social

4.6. Casa Pia de Lisboa

4.7. Outros organismos/entidades

Interno

5. Trabalhadores do ISS em geral
6. Área das Prestações (imediatas) e Contribuições
7. Área de Desenvolvimento Social e Programas
8. Área Financeira
9. Área de Fiscalização
10. Área de Recursos Humanos
11. Área Jurídica e de Contencioso
12. Área dos Riscos Profissionais
13. Área das Prestações Deferidas
14. Área de Administração e Património
15. Área de Auditoria e Qualidade
16. Área de Comunicação e Gestão do Cliente
17. Área de Análise e Gestão da Informação
18. Área de Planeamento e Estratégia

3. Necessidades de Comunicação

3.1. Necessidades de Comunicação Regulares – Externas

Destinatários	Conteúdo da Mensagem	Meio/Suporte	Origem	Ferramentas	Freq.	Datas
Contribuintes e Beneficiários da SS Trabalhadores do ISS	Gestão da imagem corporativa do ISS	estacionário, assinaturas eletrónicas, modelos de apresentações PPT	Área de Comunicação e Gestão do Cliente	Modelos de documentos E-mail Apresentações PPT	semestral	Junho Dezembro
Sociedade	Assessoria de Imprensa	E-mail Telefone	Área de Comunicação e Gestão do Cliente	Outlook	diária	
Sociedade Parceiros Contribuintes e Beneficiários SS	Atualização de conteúdos do Portal da Segurança Social	Internet	Área de Comunicação e Gestão do Cliente	Portal da Segurança Social	diária	
Órgãos de Soberania e de Estado Parceiros	Organização de eventos	Workshops Seminários Reuniões Assinatura Protocolos	Gabinete MTSSS Conselho Diretivo Stakeholders Internos	Outlook: ISS-Infoma Apresentações PPT Portal SS Roll-Up	mensal	
Sociedade Parceiros Contribuintes e Beneficiários SS	Organização de webinars	Sessões de esclarecimento	Gabinete MTSSS Conselho Diretivo Stakeholders Internos	Teams Apresentações PPT Portal SS Redes Sociais	mensal	
Stakeholders externos	Gestão das redes sociais	Internet	Área de Comunicação e Gestão do Cliente Conselho Diretivo	Redes Sociais	diária	
Contribuintes e Beneficiários da SS Sociedade	Campanhas de comunicação	Internet Jornais/Rádios/TV	Gabinete MTSSS Conselho Diretivo Stakeholders Internos	Portal da Segurança Social Redes Sociais Folhetos e cartazes Meios de comunicação social	pontual	
Stakeholders Internos	Conceção de logótipos de produtos e serviços	Photoshop Illustrator Indesign	Conselho Diretivo Stakeholders Internos	Folhetos Cartazes Documentos suportes digitais	pontual	
Contribuintes e Beneficiários da SS Sociedade	Conceção de folhetos de produtos e serviços	Photoshop Illustrator Indesign	Conselho Diretivo Stakeholders Internos	Intranet Portal SS Mailshot Serviços de Atendimento	pontual	

Destinatários	Conteúdo da Mensagem	Meio/Suporte	Origem	Ferramentas	Freq.	Datas
Contribuintes e Beneficiários da SS Sociedade Parceiros	Conceção de cartazes de produtos e serviços	Photoshop Illustrator Indesign	Conselho Diretivo Stakeholders Internos	Intranet Portal SS Mailshot Serviços de Atendimento	pontual	
Contribuintes e Beneficiários da SS Sociedade Parceiros	Envio de mailshots	e-mail	Área de Comunicação e Gestão do Cliente Stakeholders Internos	Outlook: ISS-Informa	mensal	
Contribuintes e Beneficiários da SS Parceiros	Envio de notificações (eletrónicas ou carta) aos beneficiários e contribuintes da SS	e-mail	Conselho Diretivo Área de Comunicação e Gestão do Cliente	CTT Outlook	pontual	
Contribuintes e Beneficiários da SS Sociedade	SIGA	Internet Telemóvel	Área de Comunicação e Gestão do Cliente	Telemóvel Ecrãs dos SA	diária	

3.2. Necessidades de Comunicação Regulares – Internas

Destinatários	Conteúdo da Mensagem	Meio/Suporte	Origem	Ferramentas	Freq.	Datas
Trabalhadores do ISS	Elaboração da newsletter interna ISS-Diário	Aplicação MLS	Conselho Diretivo Área de Comunicação e Gestão do Cliente	Outlook: ISS-Comunica Intranet	diária	
Trabalhadores do ISS Área das Prestações (imediatas) e Contribuições Área de Comunicação e Gestão do Cliente	Alertas do Atendimento	e-mail	Área de Comunicação e Gestão do Cliente	Outlook: ISS-AlertasAtendimento	diário	
Trabalhadores do ISS	Organização de webinars	Sessões de esclarecimento	Conselho Diretivo Stakeholders Internos	Teams Apresentações PPT	mensal	
Trabalhadores do ISS	Atualização de conteúdos na intranet do ISS	Intranet	Área de Comunicação e Gestão do Cliente Stakeholders Internos	Intranet	diária	

Destinatários	Conteúdo da Mensagem	Meio/ Suporte	Origem	Ferramentas	Freq.	Datas
Trabalhadores do ISS	Kit institucional de boas vindas a novos colaboradores	Empresas de merchandising institucional	Área de Comunicação e Gestão do Cliente DRH	Sessões de acolhimento dos trabalhadores	Pontual	
Trabalhadores do ISS	Ações de team building (convívio de Natal, Dia da Segurança Social, jornadas setoriais)	Workshops Seminários Atividades outdoor	Conselho Diretivo Área de Comunicação e Gestão do Cliente	Outlook: ISS-Comunica Apresentações PPT Intranet do ISS Roll-Up	Semestral	maio dezembro
Trabalhadores do ISS	Ações de voluntariado (de âmbito da responsabilidade social e ambiental)	Workshops Atividades outdoor	Conselho Diretivo Área de Comunicação e Gestão do Cliente DRH	Outlook: ISS-Comunica Intranet do ISS Roll-Up	anual	março
Trabalhadores do ISS (edifício sede)	Corporate TV (edifício sede ISS)	Software de gestão de conteúdos	Conselho Diretivo Área de Comunicação e Gestão do Cliente	Ecrãs existentes no edifício	semanal	