«Temos uma cultura organizacional saudável, baseada em valores e princípios éticos, e isso contribui para um ambiente positivo, inclusivo e atractivo.»

Entrevista

STEVEN BRAEKEVELDT
CEO DO GRUPO AGEAS PORTUGAL

«Queremos ser uma love brand enquanto empregador.»

Cuidar, desafiar, partilhar e entregar. São estes os quatro motores diários do Grupo Ageas Portugal, que tem como ambição ser uma love brand enquanto empregador. Quem o afirma é o seu líder Steven Braekeveldt, que acredita que a "imagem cinzenta" do sector dos Seguros é passado – ou não usasse ele, orgulhosamente, meias coloridas. Mas apresenta outros argumentos. POR **Ana Leonor Martins** | FOTOS **Nuno Carrancho**

Steven Braekeveldt falou à Human Resources dos desafios, na empresa que lidera, do país para onde veio "temporariamente" (mas onde acabaria por ficar) e do mundo onde todos vivemos e que «algures no futuro precisará ser salvo». Alertou para a queda da Segurança Social, da qual todos «somos testemunhas na primeira fila», para a falta de literacia financeira e para os baixos salários, que fazem os talentos sair do País. Está convicto de que estamos a subestimar o poder e as mudanças que a inteligência artificial irá trazer, defende que o excesso de burocracia é uma «receita para o desastre» e que a inovação «pressupõe um compromisso para eventualmente se perder dinheiro sem consequências».

Em relação à sua liderança no Grupo Ageas Portugal – ainda que faça questão de afirmar que não quer ser um líder, «mas sim um tecelão» –, talvez a frase que melhor resume o muito que partilhou seja a que exprime a pretensão de serem «considerados um porto de abrigo e um exemplo de empresa, com os valores certos». E se a nível profissional, em Portugal, ambiciona que a Grupo Ageas Portugal seja um farol e uma referência no mercado em muitos domínios, nomeadamente em sustentabilidade e responsabilidade; a nível pessoal, quer convencer pelo menos «alguns de que as cervejas belgas têm um óptimo sabor».

Liderava a Ageas Europa quando aceitou o desafio de vir para Portugal. Encontrou uma realidade muito diferente da que conhecia?
Apesar de o negócio ser o mesmo, liderar um conjunto de países ou apenas um país exige perspectivas distintas. Estamos perante um mercado com especificidades próprias. Foi necessário adaptar-me ao novo contexto e ter em conta os vários factores que influenciam o sucesso do negócio em Portugal, como a cultura empresarial, as regulamentações locais, a concorrência activa no mercado e as condições económicas do País.

O que lhe foi pedido em Abril de 2016?
É uma boa pergunta. Na altura, estávamos à procura de um novo líder para Portugal e, depois de termos analisado cerca de 10 nomes, o CEO do nosso Grupo sugeriu que eu ge-

risse temporariamente a Europa a partir de Lisboa, em vez de Bruxelas, uma vez que era membro do nosso conselho local desde 2007. E, assim, o que era temporário tornou-se permanente.

Neste caminho de já sete anos, com uma pandemia pelo meio, o que destaca como principais conquistas?
Fruto de uma estratégia focada no desenvolvimento de produtos inovadores, na melhoria dos processos de negócios e na expansão para novos segmentos de mercado, nestes últimos anos, o Grupo Ageas Portugal alcançou um crescimento sustentável nos seus negócios.

A importância da transformação digital nas empresas tem ganho notoriedade e, como grupo segurador, também apostámos nesta área – com a implementação de tecnologias avançadas, como inteligência artificial, análise de dados e automação de processos de negócios – para optimizar operações, melhorar a experiência do cliente e impulsionar a inovação.

Como CEO, também priorizei a responsabilidade social corporativa, procurando formas de contribuir positivamente para a sociedade. Implementámos várias iniciativas de sustentabilidade, de literacia financeira, de diversidade e inclusão, com o objectivo de ser uma empresa socialmente responsável e pioneira nas formas de responsabilidade. A Cultura é outra área em que temos apostado muito, e que tem um peso muito forte para a sociedade – ainda em Abril lançámos o Prémio Audiovisual Ageas.

Destaco ainda o nosso foco prioritário no cliente. Ao longo dos anos, temos aperfeiçoado a jornada de experiência do cliente, quer no atendimento, quer no desenvolvimento de produtos personalizados, que reflectem as necessidades individuais.

E quais têm sido os principais desafios?
A literacia financeira tem sido um desafio muito grande em Portugal. Há pessoas que não têm qualquer tipo de seguro por desconhecerem o seu funcionamento, por pensarem que as empresas que os vendem não são honestas, e acabam, tristemente, por nunca receber nada em caso de necessidade. No sector dos Seguros, devíamos divulgar melhor esta mensagem – 97% dos acidentes são pagos de forma célere. É fundamental melhorar a literacia sobre o sector e, por isso, desenvolvemos recentemente o projecto "Histórias Seguras", que visa mostrar o impacto positivo que os seguros têm na vida das pessoas.

Outro grande desafio em Portugal é a crescente divisão entre quem tem e quem não tem, o que coincide com o atraso tecnológico e com a falta de literacia que referi.

Por último, e em comum com muitos países europeus, destacaria a queda do sistema de Segurança Social após a Segunda Guerra Mundial. A assistência pública, as pensões e a educação, que costumavam ser os nossos apoios durante muitas décadas, estão a desmoronar-se. Somos testemunhas em primeira fila.

Quem é

Steven Braekeveldt
CEO da Ageas Europa Continental e, desde Abril de 2016, CEO do Grupo Ageas Portugal, Steven Braekeveldt construiu uma longa carreira internacional no sector dos Serviços Financeiros, Banca e Seguros, aliando o ensino universitário. Ocupou vários cargos de gestão no Grupo ING, entre outros, o de CEO do BBL Hong Kong e CEO e Merchant Banking do BBL/ING Singapura. Em 2001, tornou-se membro do Comissão Executiva da ING Commercial America, assim como da Comissão Executiva da América do Sul para seguros. Em 2006, juntou-se à Fortis Insurance International, onde assumiu a liderança na região da Europa.

Depois da pandemia, temos uma guerra na Europa, inflação... Como está a ver 2023 e como perspectiva o segundo semestre?
Nas situações de crise, como pandemias ou guerras, as incertezas e os desafios significativos para as empresas são normais. Neste caso, não foi diferente. O início do ano foi marcado pela volatilidade dos mercados, as constantes mudanças nos comportamentos dos consumidores, as várias restrições governamentais e as alterações nas regulamentações.

Os próximos meses vão assim exigir flexibilidade, adaptação e tomada de decisões informadas. É necessário realizar uma avaliação cuidadosa dos riscos e oportunidades, e monitorizar de forma regular o cenário económico e empresarial. A colaboração com outros líderes e parceiros pode ser relevante para enfrentarmos os desafios da situação actual.

Neste contexto, quais são os principais desafios para o sector segurador?
A evolução negativa da conjuntura económica e os seus efeitos continuarão a marcar as sociedades, incluindo a portuguesa.

No entanto, existem outros factores, como as mudanças climáticas – que faz aumentar eventos extremos como furacões, inundações ou incêndios – e o avanço tecnológico, que levará à alteração da gestão de sinistros e a interacção com os clientes.

Além disso, as seguradoras também têm de estar atentas às mudanças do consumo e adaptar-se às mudanças sociais e demográficas.

No Grupo Ageas Portugal, contudo, acreditamos que podemos – e devemos – aproveitar todos os desafios e transformá-los em oportunidades. É exemplo disso o projecto MaisIdadeMais, focado nas necessidades, nas preocupações e em novas soluções para o envelhecimento.

A inteligência artificial terá um impacto estrutural na economia, semelhante ao que teve, historicamente, a Revolução Industrial. O impacto será enorme e ainda não antecipamos o seu alcance total.

Tem feito algumas críticas às estruturas demasiado hierárquicas e ao excesso de burocracia que existe em Portugal... Que consequências isso tem, nas empresas e na competitividade do País?
Demasiada hierarquia pode ser uma ameaça para a inovação. Quando uma sociedade ou uma empresa é demasiado hierárquica e trata a inovação como parte de um plano regular de vários anos, com muitos relatórios e processos, tem a receita para o desastre.

Em alguns casos, as pessoas no topo da hierarquia podem até considerar-se bastante flexíveis, quando, na verdade, são bastante antiquadas para startups. É necessária uma cultura específica, é necessário um afastamento dos quadros tradicionais de Recursos Humanos, é necessário um compromisso para eventualmente se perder dinheiro sem consequências, mas ao mesmo tempo com uma abordagem extremamente profissional. A inovação é um assunto sério.

Também tem criticado a elevada tributação do trabalho. As alterações à lei laboral também têm sido, de forma generalizada, muito criticada... Isto cria dificuldades acrescidas às empresas?
A elevada tributação das empresas pode resultar em custos mais altos em termos de salários e encargos sociais, diminuindo a competitividade em relação a outros mercados nacionais ou internacionais. Além disso, pode também reduzir a capacidade de as empresas investirem em áreas importantes, como a inovação, a expansão do negócio e a contratação de mais recursos.

As mudanças podem ser vistas como restritivas, aumentando a complexidade administrativa para as empresas, ao terem de incluir requisitos adicionais em relação a horas de trabalho, direitos dos colaboradores, benefícios sociais, entre outros. E isso pode ser especialmente desafiante para as pequenas e médias empresas, que terão menos recursos para se adaptarem às mudanças e cumprirem as novas obrigações legais.

Quais são agora as prioridades do Grupo Ageas Portugal, ao nível do negócio? Por onde passa a vossa estratégia?
A estratégia do Grupo Ageas Portugal é coerente. Continuamos bastante focados na humanização do negócio e em proporcionar experiências emocionais e relevantes a quem está connosco e a quem nos escolhe.

Somos uma empresa que pretende prosperar – economicamente falando –, e isso só é possível se continuarmos a ser um grupo responsável, assumindo um papel activo na sociedade, determinante na garantia da estabilidade social, reforçando a confiança na capacidade dos clientes, colaboradores, parceiros, accionistas e sociedade.

A nossa estratégia de ir para além dos seguros através de marcas como Clínica Médis, Pétis, Ageas Repara e Kleya permite-nos diversificar o negócio via uma oferta alargada de serviços.

Por outro lado, é óbvio que a rentabilidade e a sustentabilidade andam de mãos dadas, não são temas distintos, nem é possível abordá-los de forma separada.

Qual a importância que as vossas pessoas assumem nesta estratégia e como as têm envolvido nela?
Em tempos de adversidade e de dúvida, é necessário que sejamos considerados um porto de abrigo e um exemplo de empresa, com os valores certos – cuidar, desafiar, partilhar e entregar –, que são os nossos quatro motores diários. Temos de deixar que as pessoas de todos os departamentos sejam inovadoras e ainda trazer novos colaboradores, criativos.

Nem sempre é fácil – ou possível – conciliar todas as suas expectativas com as necessidades do negócio. Têm conseguido encontrar um equilíbrio?
Encontrar um equilíbrio entre as expectativas dos colaboradores e as necessidades da empresa pode de facto ser um desafio num contexto de escassez de talentos. Procuramos, diariamente, conciliar estes factores através, por exemplo, de políticas de remuneração competitivas, acesso a benefícios e programas de reforma e flexibilidade no trabalho

> A estratégia do Grupo Ageas Portugal passa pela humanização do negócio e por proporcionar experiências emocionais e relevantes às suas pessoas.

– como horários flexíveis e/ou um modelo de trabalho híbrido.

Queremos que o local de trabalho seja também convidativo, e foi por isso que no ano passado inaugurámos dois novos edifícios, em Lisboa e no Porto, criando espaços versáteis de saúde e bem-estar – por exemplo, com balneários para quem aproveita a hora de almoço para fazer desporto e consultório médico –, e os pisos são em open-space, para melhor colaboração entre todos. Dispomos também uma cafetaria e restaurante inclusivos, com a exploração do Café Joyeux, Crescer e SAOM, o que torna estes espaços mais interessantes para as nossas pessoas.

Temos uma cultura organizacional saudável, baseada em valores e princípios éticos, e isso também contribui para um ambiente de trabalho positivo, inclusivo e atractivo.

Falando de forma mais abrangente há, ainda, questões estruturais que são típicas do ambiente português. O nível salarial faz com que muita gente válida deixe Portugal na procura por salários mais altos, o que é um grande problema para o futuro do País. Todavia, o aumento substancial dos salários, poderá, numa óptica de investimento, tornar Portugal menos atractivo para muitas empresas estrangeiras. É preciso encontrar um equilíbrio.

Por outro lado, desde a pandemia que as pessoas trabalham a partir de qualquer sítio e para qualquer empresa. Isto significa que muitos nem sequer precisam de mudar de país, o que coloca a gestão de Recursos Humanos das empresas num território desconhecido.

Que prioridades de actuação têm definidas para a Gestão de Pessoas?

Queremos ser uma love brand enquanto empregador. Uma empresa não existe sem pessoas. O que faz a verdadeira diferença é a paixão, a garra, o conhecimento, o empenho, a resiliência, a capacidade de superação e de nos reinventarmos todos os dias; a coragem para arriscar e a capacidade de empreender.

É um desafio constante na nossa organização, porque queremos ser, de facto, uma empresa com que as pessoas empreendedoras se identifiquem. Somos, provavelmente, a única companhia que incentiva os colaboradores a terem planos de negócios e a tornarem-se accionistas da empresa.

A cultura empresarial tem de estimular o pensamento criativo. A mudança de comportamento acontece quando se eleva a consciência de cada pessoa sobre o impacto das suas decisões. Considero-me exigente, mas ao nível da exigência que espero que os clientes tenham perante o nosso serviço.

Quando olhamos para os inquéritos éticos da Europa, que comparam diferentes países, nós queremos ser uma empresa identificada como onde as pessoas podem falar sem qualquer receio, e acima de tudo serem elas próprias.

O sector segurador, tradicionalmente, era visto como algo cinzento. Isso já mudou? Olhando por exemplo para o vosso novo edifício, que já referiu, é tudo menos cinzento...

É verdade que o sector de seguros era considerado tradicionalmente sério e muitas vezes associado a uma imagem cinzenta ou burocrática. No entanto, nos últimos anos, tem havido uma tendência crescente de inovação e modernização em muitas partes do mundo, incluindo em Portugal, e no Grupo Ageas, em particular.

Nesse sentido, estamos a explorar novas áreas de negócio e a oferecer produtos e serviços inovadores, substituindo o lado "cinzento" por uma faceta mais dinâmica, actual e relevante, como é o caso do lançamento da cobertura de saúde mental na Médis, ou da marca Pétis, um ecossistema a 360º que mostra que já não somos apenas um grupo segurador.

Investimos, nos últimos anos, nesta nova imagem "colorida" e ajudámos os nossos colaboradores a terem um espaço de trabalho adaptado, não só a esta cultura, mas também às circunstâncias de trabalho, actuais e futuras. Tudo foi pensado ao pormenor, para que as pessoas se reúnam, quebrem barreiras, sejam criativas e inovadoras juntas. Acho que é esse o futuro.

Diria que o sector segurador está entre os mais atractivos para trabalhar actualmente?

Sendo directo, sim, pois o sector dos Seguros está envolvido em todos os avanços, da genómica à impressão tridimensional de órgãos, passando pelos "youth

cocktails". A internet das coisas e a inteligência artificial estão a ter impacto nos Seguros Não Vida, bem como no tratamento dos sinistros. A esperança de vida e o impacto do aquecimento global, em muitos aspectos, são apenas um pequeno exemplo do que temos de acompanhar.

Isto significa que o perfil das pessoas também está a mudar. Precisamos de pessoas muito curiosas, que transformem um desafio numa oportunidade. Quando me sento ao lado de alguém e me perguntam onde trabalho, tenho sempre a mesma resposta: "Trabalho onde qualquer jovem de 25 anos gostaria de trabalhar." A maior parte das vezes perguntam-me se estou na indústria cinematográfica, se sou duplo ou algo do género, mas quando lhes respondo "sector dos Seguros" não consigo deixar de registar aquele pequeno sorriso de "huh"... Mas depois começo a falar.

O que acredita que distingue a vossa marca de empregador, a vossa proposta de valor?
Sem dúvida, a cultura aberta e plana, em que falar é apreciado. Estimulamos as ideias e a inovação – e deixámos os "engenheiros e os doutores" há muitos anos. A prova disso é o nosso projecto de inovação – Ageas INside – que apoia os inovadores internos e deixa-os voar.

Tendo em conta a vossa experiência, não só quando estão a recrutar, mas também no "esforço" para manter os vossos melhores talentos, o que diria que os profissionais mais valorizam hoje? Nota diferença em relação a quando chegou a Portugal?
Em comparação com o passado, acredito que os colaboradores valorizam, cada vez mais, o propósito da empresa. A missão e valores da entidade para quem trabalham têm de estar alinhados com os seus próprios princípios e crenças, ou não se vão identificar tanto e ter gosto em estar ali.

Fruto também do contexto actual, os profissionais importam-se, cada vez mais, com o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, procurando maior flexibilidade de horários, políticas de trabalho remoto e programas de bem-estar.

> «Precisamos de pessoas muito curiosas, que transformem um desafio numa oportunidade.»

Um ambiente inclusivo e diversificado é também um factor importante para a aquisição e fidelização de talento.

É importante destacar que as necessidades e expectativas dos colaboradores evoluem ao longo do tempo, e é fundamental que as empresas estejam atentas a essas mudanças, para continuarem a ser atractivas.

Como podem as empresas dar respostas à actual escassez de pessoas e de determinadas competências? Será preciso, mais do que um esforço individual das empresas, um esforço conjunto?
A actual escassez de pessoas e competências em certas áreas pode ser um desafio significativo para as empresas e requer um esforço proactivo das organizações em várias frentes, incluindo desenvolvimento interno, recrutamento global, investimento em formações, colaboração com instituições de ensino, promoção de uma cultura de aprendizagem contínua e, em alguns casos, colaboração com outras empresas e sectores.

Porém, isto sempre aconteceu em todo o mundo: em certas áreas há muitos profissionais qualificados com taxas de desemprego consideráveis e em outras há escassez de talento.

Que competências mais valoriza nas suas pessoas e quais sente que são mais difíceis de encontrar?
Valorizo muito as pessoas que são inteligentes, com um nível muito elevado de empatia e que falam com respeito e consideração pelo outro. O respeito é um elemento-chave para trabalharmos juntos de forma feliz.

Um pouco mais difícil de encontrar são pessoas que conseguem entregar projectos muito detalhados a tempo. Quando digo pormenorizado significa até ao último detalhe, muito além do "mais ou menos".

Enquanto líder, do que é que não abdica?
Sinceramente, não quero ser um líder, mas sim um tecelão. Poderia mencionar muitos líderes políticos que são líderes, mas que provocam mais oposição e confronto do que convergência das pessoas em torno de um objectivo comum.

Que tendências perspectiva, não só para o sector dos Seguros, mas para as empresas e para o mundo do trabalho?
Haverá um ponto de viragem algures no futuro em que a estratégia de cada empresa será a de salvar o mundo, e isso exigirá uma abordagem completamente diferente relativamente ao talento.

Ao que vai ser fundamental estar atento?
Creio que todos nós subestimamos o poder e as mudanças fundamentais que a inteligência artificial irá trazer, a qualquer sector.

O que procura enquanto CEO? Que legado gostaria de deixar no Grupo Ageas em Portugal, um dia que assuma outro desafio?
Espero ser recordado como um homem íntegro, que permitiu que qualquer pessoa fosse como é, e realizasse o mais possível dentro da sua ambição, precisamente numa cultura ambiciosa, mas atenciosa, em que o cliente é cuidado de uma forma holística.

Espero que a sustentabilidade esteja presente em tudo o que empreendermos, e que possamos ser um farol e uma referência no mercado em muitos domínios.

Por fim, que eu tenha convencido alguns de que as cervejas belgas têm um óptimo sabor, e que é possível ser líder de uma empresa usando meias coloridas. ■

Human Resources Portugal

Nº149 / MAIO 2023 (MENSAL)/ 3,80 EUROS (CONT.)

Human Resources Portugal

EDIÇÃO TAMBÉM DISPONÍVEL ONLINE

PEFC PEFC/13-31-011

5 607727 160861 00149

CADERNOS ESPECIAIS
EMPLOYER BRANDING
GESTÃO DE TALENTO
RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

LIDERANÇA
Heurísticas que devemos evitar

MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW

REIMAGINAR GESTÃO DE PESSOAS

PARA MELHOR **BEM-ESTAR** E **DESEMPENHO**

ENTREVISTA

STEVEN BRAEKEVELDT
CEO
Grupo Ageas Portugal

GESTOR DE PESSOAS

ÉLIO ALVES
Director de Recursos Humanos
Danone Portugal

EM DIRECTO

PRASAD SETTY
Professor
Stanford Business School

CASE STUDY

GRUPO LIONESA
Pedro Pinto
Administrador

Human Resources Portugal MAIO 2023 · Nº149 REIMAGINAR A GESTÃO DE PESSOAS · ESPECIAIS EMPLOYER BRANDING · GESTÃO DE TALENTO · RECRUTAMENTO E SELECÇÃO