

ENTREVISTA DRH



Sylvie Le Pottier

Head of Human Resources do
BNP Paribas Portugal

**Preparar o BNP
Paribas para o futuro
do talento e da
inovação tecnológica**



BNP PARIBAS

Sylvie Le Pottier

Head of Human Resources BNP Paribas Portugal

“Preparar o BNP Paribas para o futuro do talento e da inovação tecnológica

A experiência acumulada em diferentes países, funções e empresas do grupo conferiu à Head of Human Resources do BNP Paribas Portugal uma perspetiva abrangente e estratégica do negócio. À RHmagazine, Sylvie Le Pottier afirma que essa visão tem sustentado uma política de gestão de pessoas centrada na atração, desenvolvimento e retenção de talento, alicerçada na inovação, inclusão, sustentabilidade e numa forte aposta na aprendizagem contínua.



o longo do seu percurso no BNP Paribas, passou por várias áreas, funções e países. De que forma é que essa experiência multidisciplinar contribui para uma visão integrada na gestão de pessoas?

Adquirir experiência em diferentes países, funções e linhas de negócio deu-me uma compreensão profunda da organização, o que tem sido inestimável no meu papel como Head of Human Resources do BNP Paribas Portugal. O meu percurso no BNP Paribas começou em 2001, em Hong Kong, como Business Manager. Desde então, trabalhei em várias funções, incluindo Auditoria, e em diferentes empresas do grupo como a Cetelem, a BNP Paribas Cardif e o BNP Paribas CIB na região da Ásia-Pacífico.

Em 2013, transitei para a área de recursos humanos como HR Business Partner. Esta perspetiva híbrida permitiu-me desenhar um plano estratégico sólido de RH que apoia tanto o crescimento do negócio como o desenvolvimento do potencial e do engagement dos colaboradores do BNP Paribas. Além disso, o meu percurso profissional reflete o forte compromisso do grupo com a mobilidade interna, a exposição internacional e a aprendizagem contínua, valores que promovo ativamente na estratégia de RH em Portugal.

Que mudanças estratégicas implementou desde que assumiu o cargo de DRH do BNP Paribas em Portugal?

O meu principal foco tem sido alinhar a estratégia de RH com o crescimento do negócio e com os objetivos de trans-

formação global do grupo. Estabelecemos quatro prioridades estratégicas: atrair, envolver, reter e desenvolver as pessoas, cada uma suportada por iniciativas específicas que impulsionam o sucesso do negócio.

A capacidade de atrair talento, por exemplo, reflete-se na nossa reputação como empregador de eleição, evidenciada por várias distinções como o Prémio RH em 2022 e 2024, o facto de sermos Top Employer desde 2022 ou de termos sido a empresa n.º 1 no LinkedIn em 2023. Graças a estes reconhecimentos, atraímos mais de 57 mil candidatos externos em 2024 para três mil vagas - mais 15 mil candidatos do que em 2023.

A avaliação do engagement é feita através de inquéritos regulares, onde temos obtido de forma consistente resultados elevados. Temos também seis employee networks que defendem causas como igualdade de

género, inclusão de pessoas com deficiência, antirracismo, representação feminina nas STEM [acrónimo em inglês de Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática], entre outras, com mais de 1700 membros ativos - o que representa 15% da nossa força de trabalho.

Além disso, formámos mais de 8700 colaboradores no último ano, oferecendo percursos de aprendizagem personalizados, incluindo parcerias com a Nova School of Business and Economics e a Universidade Católica. Também disponibilizamos programas de formação para gestores, como o Leadership First Steps para novos managers, o Certified Management Programme para managers intermédios, e o We.Volution Executive Programme com a Nova School of Business and Economics para gestores de topo. Temos ainda programas de liderança feminina, como o She Leads e o Lea-



Sylvie Le Pottier,
Head of Human
Resources
BNP Paribas
Portugal

**"FORMÁMOS MAIS DE 8700 COLABORADORES
NO ÚLTIMO ANO, OFERECENDO PERCURSOS
DE APRENDIZAGEM PERSONALIZADOS"**

"EM 2024, UM TERÇO DAS VAGAS FORAM PREENCHIDAS COM TALENTO INTERNO"

BNP PARIBAS EM NÚMEROS

- PRESENTE EM 64 PAÍSES
- EM PORTUGAL DESDE 1985
- + DE 178.000 COLABORADORES (MUNDIAL)
- EQUIPA LOCAL COM + DE 9.220 PROFISSIONAIS

dership for Women, e percursos para especialistas com o Training Pathway for Specialists. Por fim, destacamos programas de requalificação como o Built to Shift, destinado a atualizar colaboradores seniores com metodologias modernas como agile e design thinking.

Já a retenção é impulsionada pela nossa forte política de mobilidade interna: uma em cada três posições é preenchida internamente e mais de 100 colaboradores beneficiaram de mobilidade internacional em 2024.

De modo geral, estas estratégias posicionaram Portugal como um centro de talento estratégico para o grupo, com feedback muito positivo a nível local e global.

O setor financeiro enfrenta desafios significativos, como a regulação crescente, a transformação digital e a necessidade de inovação permanente. Como é que estas realidades influenciam as estratégias de RH implementadas no BNP Paribas?

A transformação digital e a inteligência artificial (IA) estão a reformular as nossas operações, e os RH estão a adotar práticas baseadas em dados para antecipar necessidades, personalizar aprendizagem e apoiar o planeamento estratégico. O panorama



financeiro em evolução exige agilidade e inovação, e os RH desempenham um papel fundamental nesse processo.

A tecnologia está a transformar o tipo de competências de que precisamos e, por isso, lançamos a Tech Academy, que oferece percursos formativos focados em competências tecnológicas essenciais. Isto permite que os colaboradores do BNP Paribas consigam acompanhar o mercado em constante e rápida mudança.

Desenvolvemos também workshops de sensibilização para IA, abertos a todos os colaboradores, promovendo uma cultura responsável e inclusiva em torno das novas tecnologias. Atualmente, temos mais de 800 casos de uso de IA em produção.

Além disso, em colaboração com alunos da NOVA, explorámos o potencial da inteligência artificial (IA) na atração e envolvimento de talento. O estudo revelou um forte entusiasmo pela IA entre os profissionais de RH, sobretudo a IA generativa, com grande potencial na criação de conteúdos e automação de tarefas do dia a dia.

Esta colaboração inspirou ainda o lançamento de um modelo de linguagem (LLM) interno para equipas de RH.

A atração e retenção de talento é também um tema crítico para muitas organizações. No BNP Paribas, quais as competências mais valorizadas e como têm procurado captar perfis alinhados com esses objetivos?

Atrair e envolver talento é uma prioridade estratégica no BNP Paribas Portugal. Os candidatos de hoje, especialmente os mais jovens, procuram um propósito, e não apenas um emprego. A nossa Employee Value Proposition baseia-se na sustentabilidade, inclusão e aprendizagem contínua. Somos um líder internacional em sustentabilidade que desenvolve o potencial das pessoas num ambiente positivo e inclusivo.

No que toca às competências que o BNP Paribas considera mais estratégicas, diria que são uma combinação de competências técnicas - como finanças, economia, quantitativas e digitais - com soft skills - como colaboração, comunicação, curiosidade e adaptabilidade. Nesse sentido, o catálogo formativo do BNP Paribas inclui módulos personalizados para o desenvolvimento destas competências e o apoio à transformação do grupo.

Um exemplo relevante no que diz respeito ao desenvolvimento de competências estratégicas para os nossos colaboradores é o Ladies in IT Bootcamp, lançado pela equipa de Global Markets IT em Portugal. Este programa tem como propósito a requalificação do talento e o aumento da representatividade feminina nas STEM. Dez mulheres participaram num bootcamp de três meses seguido de seis meses de estágio e aceitaram propostas internas como programadoras juniores. Graças ao sucesso da iniciativa, o BNP Paribas Portu-



PERFIL DOS COLABORADORES

Idade média

35

Distribuição por género:

47% 53%

Homens

Mulheres

N.º nacionalidades:

90

85% são portugueses

gal foi distinguido como “Melhor Empresa em Diversidade e Inclusão” nos Women in Technology and Data Awards 2025.

O BNP Paribas tem também programas de desenvolvimento de liderança, como o Leaders for Tomorrow, e demonstra uma forte aposta na mobilidade interna. Que resultados concretos pode partilhar nestas áreas?

O programa Leaders for Tomorrow, por exemplo, visa preparar a próxima geração de líderes do Grupo BNP Paribas. Em Portugal, temos 350 participantes identificados como “leadership talents” e selecionados para fazer formação exclusiva, mentoria e networking. O programa é simultaneamente um impulsionador de carreira e um reconhecimento de desempenho excecional. Os participantes têm acesso a mentoria com gestores seniores a nível global, podem participar em conferências e eventos exclusivos de liderança, onde estão colegas de outras geografias, entre outras oportunidades.

Já a nossa aposta na mobilidade interna reflete-se no facto de que em 2024, um terço das vagas foram preenchidas com talento interno, promovendo crescimento e retenção.

Estas iniciativas impulsionam o desenvolvimento de carreira, o desempenho e o envolvimento dos colaboradores.

Como é que a diversidade e a inclusão evoluíram no BNP Paribas para responder às novas formas de trabalho e expectativas das diferentes gerações de profissionais?

A diversidade e inclusão estão no centro da estratégia de pessoas do BNP Paribas, e evoluíram para acompanhar as novas expectativas geracionais, que valorizam o propósito no trabalho. Um dos pilares

desta evolução são as employee networks, que promovem inclusão em várias causas sociais.

Que indicadores demonstram o impacto positivo destas políticas de RH na cultura e performance da organização?

Em Portugal, o BNP Paribas conta com mais de 1700 membros, o dobro dos anos anteriores, número que representa cerca de 15% da força de trabalho do BNP Paribas Portugal. A maior network, Women in Cyber, com mais de 400 membros, promove a representação feminina nas áreas STEM e Cibersegurança. A network Ability, com mais de 300 membros, foca-se na inclusão de pessoas com deficiência. Estas networks fomentam a ligação entre as pessoas e impulsionam mudanças significativas.

O BNP Paribas disponibiliza também modelos de trabalho flexíveis através do enquadramento Smart Working, valorizado pelas gerações mais jovens.

Em resposta ao desejo dos colaboradores de contribuírem para causas sociais e ambientais, lançámos o programa The Journey for Impact, alinhado com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Este programa envolve os colaboradores em desafios gamificados, individuais e de equipa, promovendo assim hábitos saudáveis e um impacto positivo.

A eficácia destas políticas reflete-se nos elevados níveis de engagement medidos em pulse surveys e numa cultura que potencia a colaboração, a inovação e o desempenho.

Quais são as maiores oportunidades e desafios na gestão de talentos para os próximos anos?


Acredito que, num futuro próximo, uma das maiores oportunidades está na melhoria da experiência do colaborador e no acompanhamento dos “momentos mais importantes” ao longo das suas vidas. Para além disso, uma grande



“A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E A IA ESTÃO A REFORMULAR AS NOSSAS OPERAÇÕES”

oportunidade passa por reforçar a cultura de aprendizagem contínua e continuar a apostar na promoção da diversidade e inclusão. Por outro lado, os desafios passam pela adaptação às rápidas alterações tecnológicas, pela gestão de uma força de trabalho multigeracional e pela retenção de talento num mercado muito competitivo.

Como é que o BNP Paribas está a preparar-se?

Investindo na transformação digital, promovendo uma cultura de aprendizagem e evoluindo continuamente a sua estratégia de diversidade e inclusão. 



FORMAÇÃO NO BNP PARIBAS

449.631

horas em 2024