

Paulo Mateus Calado

A gestão de recursos
humanos na Santa Casa
da Misericórdia de Lisboa



Formando

"Sempre que ligo para o apoio do curso há um tutor pronto a ajudar e preparado para responder de forma eficaz às minhas dúvidas."



Formando

"No geral adorei o curso. Foi de fácil interiorização, tanto ao nível do funcionamento da plataforma como também das matérias dadas."



**BLENDED
TRAINING
SYSTEMS**

eLearning Center

A qualquer hora, em qualquer lugar, 24/7

<http://www.blendedsystems.pt>

Empresa Hoteleira

"Sem esta parceria não nos era possível implementar e criar esta cultura de formação virtual."



TRANSFORMAMOS OS SEUS PROGRAMAS DE FORMAÇÃO EM FERRAMENTAS DE APRENDIZAGEM COMPETITIVAS E DINÂMICAS DISPONÍVEIS 24/7, ALAVANCADO COM CONTEÚDOS INTERNACIONALMENTE RECONHECIDOS.

TRABALHAMOS ESTRATÉGIAS DE SUPORTE PEDAGÓGICO E ENVOLVIMENTO NA APRENDIZAGEM QUE GARANTEM ELEVADAS TAXAS DE SUCESSO E UMA RÁPIDA TRANSFERÊNCIA PARA O DIA-A-DIA PROFISSIONAL DOS PARTICIPANTES.

Empresa Agroalimentar

"Esta parceria tem proporcionado soluções à medida das nossas necessidades. Tem sido um verdadeiro "gozo" trabalhar com uma empresa com este nível!"



Empresa de Bem-Estar Pessoal

"Os resultados ultrapassaram de uma forma incrível os nossos objetivos iniciais. O formato de eLearning tem obtido críticas muito positivas dos nossos Clientes."

Contactos:

Email: info@blendedsystems.pt

Tel.: 21 44 00 410

Mobile: 93 29 45 766

Há 10 anos a dinamizar os conteúdos de eLearning da

WILSON LEARNING 





EDITORIAL

Gestão RH numa instituição com cinco séculos de história

Esta é a primeira edição de 2013 do «Suplemento RH human OJE», sendo os temas em foco consultoria, 'e-learning, saúde e segurança no trabalho e ainda tecnologias de informação ligadas à gestão das pessoas nas organizações. Como habitualmente, são desenvolvidos por especialistas de várias instituições com bastante relevo no mercado português, para cada uma das áreas. Seja numa entrevista (num dos casos), seja através de artigos.

O destaque, no entanto, vai para a entrevista de capa, com Paulo Mateus Calado (foto ao lado), vogal da Administração da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, que tem na sua dependência o pelouro dos Recursos Humanos. O responsável explica como é feita a gestão de um universo de mais de cinco mil pessoas, numa instituição com cinco séculos de história, de enorme prestígio e com uma actividade de fortíssimo impacto social.

Este ano, o «Suplemento RH human OJE» terá ainda mais duas edições, em Maio e em Setembro. Os temas previstos são os seguintes: 'coaching', trabalho temporário, 'outsourcing' de pessoas e de serviços e ainda formação de executivos (para Maio); e formação inter e intra, universidades (mestrados pós-graduações e MBAs), benefícios extra-salariais (frotas, planos de pensões, seguros, etc), recrutamento e selecção a nível especializado e 'assessment (para Setembro).

O «Suplemento RH human OJE» é um projecto editorial que vai já no quinto ano de existência. ■■

António Manuel Venda

No editorial, o autor não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.

03 Editorial

04 Entrevista de capa

- Paulo Mateus Calado

08 Breves

09 Consultoria

- Blink Consulting
- Soluções Qualidade

11 'e-Learning'

- BTS/WLP
- Global Estratégias

13 Tecnologias de informação

- Artsoft

14 Saúde e segurança no trabalho

- Esumédica

suplemento **RH** human OJE

Nº18 – março 13

Diretor: António Manuel Venda
961 219 532
amvenda@justmedia.pt

Editora Executiva: Ana Leonor Martins
969 691 975
aleonor@justmedia.pt

Projeto Gráfico e Paginação
Design e Forma
geral@designforma.com

Fotografia: Fernando Piçarra, Vítor Gordo

Impressão: Lidergraf, Artes Gráficas, SA.

Distribuição: Megafin Sociedade Editora SA

Nº de Depósito Legal: 245365/06

Tiragem: 18.000 exemplares

Propriedade e Edição

Just Media Lda
Rua de São José, Nº 149/159, 1º Dto.
1150-322 Lisboa
Tel. 210 939 695
www.justmedia.pt

Departamento Comercial

Diretora Comercial e de Marketing
Sónia Maia, 961 219 531
smaia@justmedia.pt



Paulo Mateus Calado

Gerir pessoas numa instituição com história mas com causas atuais

O administrador da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML) com responsabilidades na área de Recursos Humanos explica como é feita a gestão de um universo de mais de cinco mil pessoas. Com diversos regimes contratuais, incluindo os prestadores de serviços, a Equipa Santa Casa é marcada sobretudo pela diversidade.

Que desafios encerra a gestão de uma instituição com mais de cinco séculos de existência como a SCML?

É extremamente aliciante, na medida em que significa não só honrar valores mas também as melhores práticas de cinco séculos, continuando a responder aos desafios que o quotidiano nos propõe. Um dos grandes desafios é o da modernização, no qual se tem empenhado o senhor provedor, Pedro Santana Lopes, tal como a restante Administração. Trata-se de uma instituição com história, mas com causas atuais. Para isso, tem de estar capacitada. Além da modernização, um dos objetivos tem sido a gestão responsável e sustentada de recursos, pois sentimos que há cada vez mais pessoas que necessitam de auxílio, pessoas que são a nossa prioridade e às quais não podemos deixar de dar resposta.

No caso da gestão de recursos humanos, que especificidades decorrem destes desafios?

A SCML é uma instituição única em Portugal, e na sua existência secular tem um papel e uma importância reconhecidos pelas suas boas causas. Pela sua missão, pelas valências e pela significativa dimensão,



PAULO MATEUS CALADO

Paulo Mateus Calado (n. Setúbal, 1974) é licenciado em «Direito» pela Universidade Católica Portuguesa, tendo completado diversos cursos de pós-graduação e formação avançada. Exerceu atividade profissional como advogado e também como jurista em diversas instituições, tendo integrado em 2005 os quadros da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa como técnico superior jurista; desde 2011, é na instituição vogal da Administração. Em termos de atividade cívica, tem desempenhado diversos cargos na sua terra natal, nomeadamente na Câmara Municipal (vereador desde 2007), na Assembleia Municipal (membro de 1998 a 2007), na Sociedade Anónima Desportiva do Vitória Futebol Clube (administrador, em representação do acionista Município de Setúbal, em 2006 e 2007) e na Santa Casa da Misericórdia de Setúbal (vice-presidente da Assembleia Geral desde 2006).

exige uma equipa alargada de colaboradores, muito diferenciada e especializada, nas suas diferentes áreas de atuação, seja na ação social, seja na saúde, na cultura, na gestão patrimonial ou na exploração dos jogos sociais. É com orgulho que assumo a responsabilidade da área de Recursos Humanos e posso contribuir para a gestão dos percursos profissionais das pessoas. São elas que fazem esta instituição – a Equipa Santa Casa. É necessário acompanhar e responder de forma uniforme a todas as solicitações, quer por parte dos serviços, quer por parte dos colaboradores, tendo em conta as especificidades de cada uma das diversas áreas de atuação.

Que competências considera essenciais nos colaboradores da SCML?

Como qualquer outra instituição ou empresa, a SCML procura selecionar e recrutar a pessoa certa para o lugar certo. Procuramos que possua bons conhecimentos técnicos, tenha capacidade para aprender, seja ambiciosa e preparado, para a função. Contudo, tratando-se da SCML, uma instituição de boas causas, para além do perfil técnico e das competências essenciais valorizamos as competências sociais e humanas. Muitos dos utentes necessitam, diariamente, que os nossos colaboradores sejam mais do que técnicos aptos para a resolução imediata de um problema. Necessitam que saibam também lidar com eles, escutando-os e compreendendo-os.

Como são desenvolvidas essas competências?

A avaliação anual de desempenho é uma parte importante do processo de identificação e desenvolvimento de competências, mas também de crescimento profissional. Cada colaborador pode identificar os seus pontos fortes, bem como as áreas que precisam de ser aperfeiçoadas. Desta forma, conseguimos apresentar objetivos claros no plano de formação para cada colaborador. A melhor ferramenta para o desenvolvimento de competências é a formação. Uma das atividades que iniciámos em 2012 foram as ações de ‘coaching’, sendo esta primeira fase destinada a dirigentes, prevendo-se alargar no presente ano aos técnicos superiores. As competências podem ainda ser desenvolvidas, numa fase inicial, através de estágios curriculares e profissionais. Para além disto, a SCML promove e incentiva os colaboradores a desenvolver as competências sociais e humanas, através de programas de responsabilidade social.

O tema do talento tem sido particularmente destacado nos meios ligados à gestão das pessoas. Como vê a gestão do talento na instituição, nomeadamente a sua retenção? Podemos falar de todos os colaboradores da instituição estarem integrados nesse âmbito?

A gestão do desenvolvimento das competências individuais é uniforme a todos os colaboradores, mas

«A SCML, pela sua missão, pelas valências e pela significativa dimensão, exige uma equipa alargada de colaboradores, muito diferenciada e especializada, nas suas diferentes áreas de atuação, seja na ação social, seja na saúde, na cultura, na gestão patrimonial ou na exploração dos jogos sociais.»

já prevê um sistema de progressão através da avaliação de desempenho. Estamos a trabalhar para que este sistema seja desenvolvido, tendo como objetivo premiar os colaboradores e potenciar os talentos. Somos das poucas instituições ou empresas que, em Portugal, tem um catálogo de competências, através do qual cada serviço define a tipologia de funções que lhe estão agregadas. Além disso, temos uma base de dados muito completa que nos permite incentivar a atualização curricular e a mobilidade interna. Os colaboradores podem optar por desenvolver competências académicas ou curriculares, havendo incentivos e cofinanciamento à formação. Por exemplo, quando existem vagas integramos na respetiva carreira os colaboradores que adquirem o grau de licenciatura, através de um mecanismo de preferência no acesso. A mobilidade interna é outro fator motivacional, possível pelo facto de a SCML ter muitas áreas de intervenção, o que fomenta a diversidade de experiências e a valorização profissional.

Que desafios são colocados no dia a dia aos colaboradores? E aos responsáveis da instituição?

Tendo em conta as diferentes áreas de atuação da SCML, os desafios são de natureza muito diferente. Quer seja a nível de desenvolvimento de competências pessoais/ formativas, quer de desafios a nível mais técnico ou de instrumentos psicossociais para lidar com variadas realidades. Aos responsáveis pela instituição cabe dar as ferramentas para que as pessoas possam desenvolver a sua atividade da melhor forma possível. É por isso que a adequada seleção de recursos humanos e a formação contínua são pilares da nossa política de recursos humanos.

No seu caso, como vê este desafio na gestão da SCML?

A área dos recursos humanos é sempre um desafio em qualquer organização, uma vez que o objeto tem a ver com as pessoas e a sua gestão. A contínua melhoria é o desafio mais premente, mas os saltos qualitativos são igualmente importantes. Quero empreender um maior dinamismo na responsabilidade social da instituição, pelo que o Gabinete de Apoio Social dos Recursos Humanos é fundamental.

O que destaca em termos da sua própria aprendizagem e da sua carreira nesta experiência na SCML?

Sou colaborador da instituição desde 2005, tendo sido convidado para a Administração em 2011. Esse facto, o de já ser colaborador, ajudou-me muito nos desafios e no conhecimento das tarefas a executar. Sinto-me parte da equipa de pleno direito. Nas atuais funções, tento aplicar as melhores práticas e desenvolver o melhor ambiente para que todos os colaboradores se sintam parte da equipa. **RM**

«Sou colaborador da instituição desde 2005, tendo sido convidado para a Administração em 2011. Esse facto, o de já ser colaborador, ajudou-me muito nos desafios e no conhecimento das tarefas a executar. Sinto-me parte da equipa de pleno direito.»

A POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS DA SCML

Na política de recursos humanos da SCML a prioridade vai para a modernização informática e o desenvolvimento de procedimentos de uniformização, tendo em conta as diferentes necessidades das várias atribuições da instituição. Paulo Mateus Calado destaca na concretização dessa política diversas questões: «O recrutamento e seleção é efetuado por uma equipa especializada, que acompanha as carreiras e a mobilidade interna. O acolhimento está a ser melhorado, com um programa que reformulámos e iniciaremos rapidamente. Existe um sistema de avaliação de desempenho que vai ser melhorado ainda em 2013. Neste processo, tem particular relevância a política de formação, visando dar ferramentas para a melhoria contínua no trabalho, bem como para valorizar os talentos e potenciá-los. Os serviços de medicina no trabalho foram internalizados, com benefícios para os colaboradores e para a instituição, resultando numa diminuição nos custos, sem impacto na qualidade. Criámos um gabinete de apoio social para os colaboradores, que visa dar resposta às dificuldades com que se deparam. Não podemos deixar de ter respostas internas para quem se encontra vulnerável. Os recibos de vencimento foram desmaterializados em 2012, chegando agora por 'e-mail'. A comunicação com os colaboradores é regular. Pretendemos que seja eficaz e de forte proximidade, e vamos ter melhorias durante o presente ano com o desenvolvimento de um 'call center', uma maior regu-

Na escolha e na preparação das pessoas, «há uma valorização da vertente técnica e das competências essenciais, mas valoriza-se igualmente as competências sociais e humanas», diz Paulo Mateus Calado.

laridade na publicação da 'newsletter' e a continuação da presença na 'intranet', onde a comunicação é diária.» A equipa da SCML contabilizava no final do ano passado 5.665 pessoas nos diversos regimes contratuais, incluindo prestadores de serviços. «É uma equipa diversa» – explica Paulo Mateus Calado –, «com níveis de formação distintos e em áreas que vão da ação social à saúde, passando por educação e ensino, cultura, jogos sociais e património imobiliário, assessoria jurídica, sistemas de informação, comunicação, logística e transportes». A maioria dos colaboradores, no entanto, exerce funções no Departamento de Ação Social e Saúde, a área de atuação por excelência da SCML. O responsável adianta ainda que «a instituição desenvolveu uma política de cliente interno na Direção de Recursos Humanos, com a figura do gestor de serviço, que faz a interlocução entre o departamento, outros serviços e os colaboradores», privilegiando-se assim um contacto mais próximo e respondendo de forma personalizada. Na escolha e na preparação das pessoas numa instituição como a SCML, com um papel muito forte em termos de responsabilidade social, «há uma valorização da vertente técnica e das competências essenciais, mas valoriza-se igualmente as competências sociais e humanas», diz Paulo Mateus Calado, acrescentando: «Há um sentimento na cultura interna da SCML que nos faz esforçar para dar mais de nós. Mais do que em qualquer outra instituição ou empresa, porque sentimos orgulho nas boas causas. Porque o resultado do nosso trabalho se reflete diretamente na prática do bem junto dos mais necessitados. E esse papel é atualmente realizado também internamente. No ano passado, inclusive, propus ao senhor provedor e à Mesa a criação do Gabinete de Apoio Social, no âmbito da Direção de Recursos Humanos, para poder ajudar os colaboradores em situação de vulnerabilidade, seja ela de carácter económico, seja familiar ou social.»

Um novo produto da PTC

No âmbito da comemoração dos 10 anos de atividade, a PTC – Paula Tomás Consultores vai realizar um seminário de apresentação de um novo produto, denominado «Valores em Ação». Será na manhã do dia quatro de abril, no Hotel Miryad, em Lisboa. Haverá intervenções de Paula Tomás, ‘managing director’ da PTC, Charles-Phillippe D’Orleans, fundador da AdF – Academia do Futuro, e Paulo Galvão, coordenador da área Bem Estar, da PTC, que apresentará o novo produto.



Protocolo Randstad/ AMI

A Randstad assinou com a AMI – Assistência Médica Internacional um protocolo de colaboração para o desenvolvimento de um projeto de promoção de competências pessoais e profissionais. O projeto implica a realização de ‘workshops’ temáticos sobre empregabilidade em oito centros ‘Porta Amiga’, da AMI. A parceria tem a duração de um ano, podendo os beneficiários dos centros participar nos ‘workshops’. O primeiro realizou-se no centro ‘Porta Amiga’ de Almada.

SLOT Academy

Na sua estratégia para 2013, a SLOT Recursos Humanos está a apostar num departamento de formação denominado SLOT Academy, que tem já certificação da Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT). Sónia Barbosa (na foto, à direita), diretora executiva da empresa, assinala que a missão desta academia ‘passa por posicionar a marca, através de programas de formação eficazes, inovadores e de elevada qualidade, com recurso a metodologias próprias e adequadas ao público-alvo e aos objetivos esperados».



«A Gestão é um Espetáculo»

A consultora de gestão SYV vai organizar na tarde de 22 de março, no Observatório Astronómico de Lisboa, o evento «A Gestão é um Espetáculo». Segundo Tiago Domingues, ‘partner’ da consultora, a aposta é na diferenciação. Assim, foi decidido organizar um evento que «relacionasse a universo técnico da gestão de empresas com o universo da arte na sua perspetiva de entretenimento».

Dupla distinção para o Grupo CH

Depois de em janeiro ter sido distinguida como «Melhor Empresa para Trabalhar em Portugal» (e como vencedora em duas categorias, «Melhor Média Empresa para Trabalhar» e «Melhor Empresa para Trabalhar no Âmbito Balanço Trabalho/ Vida Pessoal»), na iniciativa que a revista «Exame» leva a cabo com a Accenture, no final de fevereiro a CH Business Consulting teve uma nova distinção. A consultora liderada por António Henriques (à direita, na foto de cima) foi distinguida como primeira média empresa, obtendo igualmente o primeiro lugar no sector de serviços, no âmbito do «Prémio Excelência no Trabalho», do «Diário Económico», da Heidrick & Struggles e da ISCTE Business School (IBS). É a primeira vez que uma empresa conquista no mesmo ano estes dois prémios relacionados com ambientes de trabalho, sendo de assinalar que as distinções se somam a cerca de três dezenas de outras, o que faz da CH Business Consulting a consultora mais premiada em Portugal.



António Henriques, em declarações ao portal «HUMANet» sobre a primeira distinção, assinalou que há dois anos muitas das pessoas que contactavam com a abordagem CH «achavam que estavam na presença de lunáticos, mas agora já falam de visionários». O ‘chief executive officer’ (CEO) do Grupo CH referiu ter consciência de que estão «à frente do tempo», algo que a maior parte das pessoas no meio empresarial não percebia. «Mas agora começam a perceber», congratulou-se.

Já após a segunda distinção, referiu: «O reconhecimento tem um significado histórico, por se tratar da primeira vez que em Portugal uma mesma empresa conquista simultaneamente os mais importantes prémios nacionais». Este feito, acrescentou, «prova que é possível alcançar níveis elevados de felicidade organizacional com base em fatores não materiais, ao alcance de todas as organizações, mesmo em períodos de crise».

Com sede em Coimbra e escritórios em Lisboa, no Porto e no Algarve, a consultora portuguesa é especialista em gestão de pessoas e organizações. O Grupo CH, onde se integra, distingue-se pela singularidade do seu ADN organizacional, cultivando uma gestão centrada nas pessoas mas simultaneamente muito comprometida com a excelência e os resultados.



Kelly Services com nova marca

Seguindo a estratégia de diversificação do portfólio, e em consonância com a política de expansão em Portugal, a Kelly Services anunciou uma nova marca no mercado nacional para a área de ‘outsourcing’, a KellyOCG – Outsourcing & Consulting Group. Apesar de atuar nesta área desde 2006, no segundo semestre do ano passado a Kelly Services Portugal apostou na formação interna para garantir a correta aplicação das metodologias de ‘business process outsourcing’ (BPO) desenvolvidas pela KellyOCG. A metodologia e o serviço oferecido assentam em princípios ‘lean’, sistemas de comunicação e processos de ‘total quality management’ (TQM) e de melhoria contínua. Em Portugal, a KellyOCG vai atuar nas seguintes áreas: Administrativa & Financeira, Indústria, Logística, Sales & Marketing, Saúde e Sector Público.

Lefebvre Software adquire Cezanne

O grupo francês Lefebvre Software adquiriu a Cezanne Software, fornecedor de soluções de recursos humanos e gestão de talento, reforçando a especialização e a variedade de produtos que oferece. Adicionou assim importantes soluções de gestão de capital humano à sua gama, denominada Talentia. A ‘chief executive officer’ (CEO) do grupo, Viviane Chaine-Ribeiro (na foto), faz notar que em seis anos triplicaram o volume de negócios. «O ‘software’ e os serviços da Cezanne vão adicionar uma nova dimensão à oferta existente da Talentia, mais especificamente nos produtos de gestão de desempenho – Finanças, CPM, Consolidação, Reporting, Orçamento e Processamento Salarial – para alcançar uma abordagem holística e uma gestão empresarial estratégica», salienta.



Motivar pessoas

O que fazer quando há menos dinheiro

«Como motivar as minhas pessoas?» Esta é uma pergunta que me é colocada cada vez com mais frequência pelos gestores das organizações com quem trabalho.

Num contexto de orçamentos magros, a velha fórmula utilizada por muitas organizações de associar motivação a incentivos financeiros revela-se de difícil aplicação, deixando os seus gestores sem saber o que fazer.

Motivar é despertar o interesse por algo, é desencadear uma atividade consciente. Para que alguém tenha interesse por algo e

Para motivar, o líder tem que acordar objetivos individuais e dar 'feedback' regular sobre o seu grau de satisfação pelo trabalho realizado.

passar à ação tem que ter um objetivo que entenda poder alcançar. Para alguns esse objetivo poderá ser a realização pessoal de ter concretizado algo, para outros o facto de ser reconhecido pelos colegas pelo feito.

Sendo o interesse para passar à ação algo que varia de pessoa para pessoa, quantas chefias conhecem o suficiente das suas pessoas para saberem quais são os seus «botões de sensibilidade», isto é, aquilo que pode levar cada uma delas a agir?

Para motivar, o líder tem que acordar objetivos individuais e dar 'feedback' regular sobre o seu grau de satisfação pelo trabalho

realizado, reforçando os aspetos positivos e contribuindo para eliminar os menos ajustados. Isto passa por ter conversas individuais com os seus liderados para que estes se sintam valorizados e entendam a importância do seu contributo para a organização. Compreende lançar desafios, atribuir responsabilidade e envolver os colaboradores na busca de soluções e na criação do futuro da organização.

Esta realidade choca com a crença de muitos de que a motivação está diretamente relacionada com o volume do bônus, o que faz com que inúmeras organizações continuem a investir exclusivamente na revisão destes sistemas em vez de incentivarem os seus líderes a adotarem uma atitude mais próxima das suas equipas.

A resposta à questão inicial passa por mais reconhecimento e por menos compensação.

Há no entanto um custo a pagar: exige tempo de quem lidera, e nem todos estão dispostos a despendere este bem precioso com as suas pessoas. **RM**



© Vitor Gordo
*Artur Félix é 'partner' da Blink Consulting artur.felix@blinkconsulting.eu

Artur Félix^(*)

Impossível!
Já tentou?

Fazemos
acontecer

blink
Consulting

Pólo Tecnológico de Lisboa | Estrada do Paço do Lumiar, Lote 1 | 1600-546 Lisboa
Tel: +351 217 102 574 Fax: +351 217 101 103 | blink@blinkconsulting.eu
www.blinkconsulting.eu

Consistente, consequente e consciente

“Pedro Castaño é coordenador geral do Grupo SQ, pedro.castano@solucoesqualidade.com



Não há consultoria consistente, consequente e consciente sem o conhecimento da situação.

Sem avaliar que aspetos deverão ser reforçados e quais, necessariamente, terão que ser revistos.

A consultoria deve ser consistente, consequente e consciente. O termo em si tem vindo a evoluir de forma pouco clara, mas consultoria é, na minha opinião, o serviço de apoio aos gestores ou proprietários de empresas para os auxiliar nas tomadas de decisões estratégicas, com impacto sobre os resultados atuais e futuros da organização.

O que implica que o foco da consultoria deve ser definir a melhor alternativa de ação num ambiente de negócios repleto de incertezas, riscos, competição e possibilidades desconhecidas, que representam um problema complexo e de grande importância.

Não há consultoria consistente, consequente e consciente sem o conhecimento da situação. Sem avaliar que aspetos deverão ser reforçados e quais, necessariamente, terão que ser revistos. É obrigatório partir de um diagnóstico da situação atual, porque todas as soluções propostas

deverão ser relacionadas com a situação existente.

O processo de diagnóstico depende em muito da sensibilidade do consultor – hoje a informação está ao alcance de todos, mas nem todos a usam com a mesma mestria. Além do foco numa avaliação isenta da situação atual, o grande desafio será implicar o empresário ou gestor na necessidade de uma nova forma de atuar, recorrendo a uma minuciosa revisão de conceitos e métodos de trabalho, em alguns casos arraigados há muito tempo na sua mentalidade e na cultura organizacional.

Para que haja consistência e consequência, os procedimentos básicos da consultoria são: diagnóstico; revisão conceptual; reavaliação do planeamento estratégico; e estrutura do negócio. Dependendo das condições e das necessidades da empresa-cliente, poderão ser agregados os seguintes procedimentos: apoio à implementação do plano proposto; e acompanhamento da consolidação do plano de ação traçado.

Para que seja consciente, é determinante que sejam traçados os indicadores que medirão os resultados. Nenhuma consultoria deverá existir sem conseguir medir o ‘gap’ entre a situação atual e a desejada, que determina o carácter da intervenção delineada, e o ‘gap’ entre a situação pós implementação do plano e a situação desejada para medir a sua eficiência e a sua eficácia. **RH**

Pedro Castaño⁽¹⁾

Consultoria em Recursos Humanos

A procura contínua da melhor combinação entre os valores empresariais, a produtividade e a competitividade, como factor de sucesso!

SOLUÇÕES QUALIDADE

servimo-lo bem...para que possa servir melhor!

Rua Amélia Rey Colaço nº 40, Escritório 14 2790-017 Carnaxide Tel:214 259 819 | Fax: 214 259 891
 correio@solucoesqualidade.com www.solucoesqualidade.com

Daniela Vieira, da Blended Training Systems/ Wilson Learning Portugal

«A riqueza das abordagens formativas advém da junção de várias metodologias.»

A diretora de operações da BTS/ WLP fala do potencial do ‘e-learning’ para o desenvolvimento do capital humano e apresenta a estratégia da empresa no que diz respeito a soluções neste âmbito.



Como vê o potencial do ‘e-learning’ no desenvolvimento do capital humano?

O ‘e-learning’ permite diversificar os formatos de aprendizagem. Permite às pessoas experimentarem novas abordagens, técnicas ou comportamentais, em ambiente seguro. Imagine os simuladores de avião... Através de abordagens de ‘e-learning’, os profissionais podem testar as suas competências, em ambientes virtualmente reais, mas sem impacto direto na atividade.

Qual é a estratégia da BTS/ WLP em termos de soluções de ‘e-learning’?

A estratégia passa pelas abordagens ‘blended’. Muitas organizações ainda acreditam que ou fazem formação presencial ou fazem formação ‘e-learning’. Mas não é preciso substituir a formação presencial pelo ‘e-learning’, nem vice-versa, importa é utilizar esta ferramenta na medida adequada às necessidades. Presencial e ‘e-learning’ complementam-se, e a riqueza das abordagens formativas advém da junção de várias metodologias sempre adequadas a objetivos de aprendizagem, ao perfil dos formandos, dando prioridade à dicotomia desenvolvimento/ treino.

Qual a importância das plataformas que são disponibilizadas?

As plataformas são o meio para e não o fim. Naturalmente que quanto melhor o veículo usado para a aprendizagem, melhor será o resultado. Acima de tudo, a plataforma deve ter três características chave: permitir o acesso aos conteúdos em não mais do que três cliques; possuir ferramentas de comunicação entre formandos e entre formandos e tutores – fóruns, comunidades, ‘chats’, ‘webconferences’, etc –, de forma a estreitar laços e reduzir o sentimento de isolamento; e ainda res-

ponder aos ‘standards’ internacionais.

Que contraponto faz entre plataformas e conteúdos, em termos de importância?

Existem três fatores que determinam o sucesso de uma iniciativa de ‘e-learning’: a qualidade dos conteúdos, a relevância dos mesmos para a realidade dos formandos e a integração com as atividades diárias. A plataforma pode ser um fator desmotivador se os participantes não souberem onde e como podem aceder à informação, não sendo tão relevante para a aprendizagem como os conteúdos.

Que análise faz da apetência das pessoas no nosso país para o desenvolvimento de competências através de ‘e-learning’?

Os portugueses são ávidos de inovação e estão recetivos a estas metodologias. Porém, a seleção das mesmas depende das características e das necessidades da população alvo. O mesmo conteúdo pode ser abordado de formas distintas para ir ao encontro de necessidades distintas. Por exemplo, um profissional de vendas tem rotinas e hábitos de trabalho diferentes de um líder executivo. Não se pode fechar os olhos e dizer que «um tamanho serve todos». Este conceito está desatualizado.

Como poderá ser a evolução nesta área, quando por vezes se pensa que as soluções tecnológicas não podem avançar mais do que aquilo que já avançaram, de tão desenvolvidas que nos surgem?

Nesta área a evolução tecnológica é importante, mas não é o centro das atenções, por assim dizer. A tecnologia, como referi, está ao serviço de. Antes de pensar em novos ‘gadgets’ ou progresso tecnológico, há que avaliar se o público-alvo da formação está a aplicar essa nova tecnologia. Toda e qualquer iniciativa deve considerar o tipo de tecnologia disponível e a sua aplicabilidade à realidade dos profissionais. Acima de tudo, é necessário mostrar evidências claras e diferenciação, tanto nos conteúdos como na tecnologia que os disponibiliza, para que as empresas adotem mais facilmente este formato. Mas sim, acredito que nos próximos 10 anos mais de 80% da formação das empresas passe pela formação ‘on-line’, devido à proliferação da inovação em ‘softwares’, tecnologia e exigências do próprio mercado virtual. ■

AJUDAR PORTUGAL A VENCER

Desde o ano passado, para apoiar as empresas e os seus profissionais, a BTS/ WLP disponibiliza de forma gratuita formação ‘e-learning’ na área de vendas. «Lançámos em julho passado a campanha ‘Vamos Ajudar Portugal a Vencer’ e obtivemos mais de 270 inscrições», diz Daniela Vieira, acrescentando: «Devido ao seu sucesso, decidimos mantê-la durante o primeiro trimestre deste ano, adicionando duas competências: atendimento e comunicação. Através da nossa Academia Virtual de Vendas, qualquer profissional pode ter acesso gratuito, durante 15 dias, a um curso de ‘e-learning’ nestas áreas e usufruir de serviços ‘premium’ de suporte à aprendizagem e à aplicação de competências.»

A aprendizagem sustentada na tecnologia

O conceito de 'e-learning' deve ser hoje encarado em sentido mais lato. A tecnologia passa a fazer parte da aprendizagem em diversas vertentes, levando ao aparecimento de um novo conceito, o de Aprendizagem Sustentada em Tecnologia (AST).



“Sara Sousa Brito é diretora geral da Global Estratégias, sbrito@globalestrategias.pt

A organização aprendente é aquela que cria permanentemente o seu conhecimento, que inova, que se adapta e evolui constantemente de acordo com os desafios do mercado.

Efectivamente, passamos do 'e-learning' 1.0, de auto-aprendizagem e unidireccional, para o conceito de 'e-learning' 2.0, ou seja, 'social learning', onde o conhecimento é criado «socialmente». A tecnologia passa a alargar-se a ferramentas da 'web' 2.0, como 'blogs', 'wikis', 'podcasts' e 'virtual worlds'.

Podemos também falar das comunidades virtuais de aprendizagem, cujos membros se convertem em construtores de conhecimento. Nestas comunidades é importante a existência de um 'sponsor' e de um 'community manager', ou facilitador, mas o objectivo é que a mesma se prolongue ao longo do tempo autonomamente e que sejam os próprios membros a «alimentar» e gerir a mesma.

Todos estes conceitos, se os levarmos para o contexto corporativo e organizacional, estão igualmente alinhados com o conceito mais recente de aprendizagem nas organizações, em que a aprendizagem informal é reconhecida como o grande motor do conhecimento, e entramos na chamada 'learning organisation'. A organização aprendente é aquela que cria permanentemente o seu conhecimento, que inova, que se adapta e evolui constantemente de acordo com os desafios do mercado. Hoje em dia sabemos que o modo como aplicamos o que aprendemos corresponde na sua maioria a aprendizagem informal. Nesse sentido, por que razão continuar a investir meramente na formação formal, e não inovar e apostar em novos formatos? Com tecnologia ou sem tecnologia, sabemos que o impacto dos projectos de formação que implementamos tem maioritariamente a ver com o que se passa fora da «sala»; e por isso mesmo o antes e o depois têm um papel fulcral. Nesta perspectiva, a tecnologia apoia este novo paradigma da aprendizagem.

Paralelamente, as organizações continuam a apostar nos formatos mais formais de aprendizagem, e em conteúdos tradicionais de 'e-learning'. Existe sim um investimento crescente por parte dos departamentos de recursos humanos/ formação em materializar e fazer migrar todo o 'know-how' para estes formatos através de ferramentas de autor. Importa definir o modelo de 'e-learning', dando consistência pedagógica aos conteúdos. Importa igualmente organizar e disponibilizar a todos os colaboradores este conhecimento, através de plataformas de gestão do conhecimento.

Simultaneamente, em projectos mais complexos de

mudança organizacional, a tecnologia e o formato 'b-learning' estão cada vez mais presentes, deixando para sala as metodologias mais activas e experienciais. Virtualmente é possível acompanhar e monitorizar o processo de mudança, por exemplo através da criação de comunidades práticas que apoiam o processo de aprendizagem ao longo do tempo. Em formatos de 'b-learning' mais tradicionais, é possível fazer 'pre-works' que alinham os conhecimentos antes da sessão presencial, ou fazer 'follow-ups' e acompanhamentos dos formandos com recurso à tecnologia.

Outros formatos que têm sido muito utilizados são os 'serious games', em que através de simulações e actividades vivenciais podemos recriar o ambiente real de trabalho. Uma vez que estamos actualmente sob permanentes alterações no nosso contexto organizacional e laboral, têm sido uma forte aposta, sendo intercalados com formação formal. A importância da motivação das equipas, do seu alinhamento e do compromisso para os objectivos da empresa são fulcrais actualmente. Estes «jogos sérios», muitos deles facilmente customizáveis, e quando em formato 100% virtual, estimulam o trabalho colaborativo à distância, onde equipas globais trabalham conjuntamente em torno de projectos específicos. Cada vez mais chefias têm de aprender a coordenar e liderar equipas que estão separadas geograficamente. A importância dos mercados internacionais para o nosso país, bem como o facto de trabalharmos num mercado cada mais global, torna estes ambientes virtuais de simulação essenciais para o desenvolvimento dos nossos recursos humanos.

Por fim, chegamos ao 'e-learning' 3.0 e aos novos formatos móveis, que mantendo o carácter colaborativo da aprendizagem criam ambientes personalizados de acordo com o perfil de cada formando, trazendo um novo paradigma de acesso através da tecnologia móvel. Actualmente, já existe uma preocupação de adaptação dos conteúdos criados para tecnologia móvel e 'apps', e este é um movimento que se vai consolidar nos próximos tempos. **RM**

Sara Sousa Brito⁽¹⁾

'Software' de gestão

Como facilita a adaptação às alterações legais de recursos humanos

Nos últimos meses, muitos gestores de recursos humanos têm focado a sua atenção nas sucessivas novidades em matérias que afetam o seu dia a dia. Uma dessas alterações ocorreu com a alteração do número um do artigo 119 do Código do IRS, obrigando as entidades devedoras de rendimentos de trabalho dependente a uma comunicação mensal das mesmas à Autoridade Tributária e Aduaneira (AT), exclusivamente por transmissão eletrónica – através do Portal das Finanças ou do Portal da Segurança Social. Desde final do ano passado, a Artsoft tem vindo a preparar o seu 'software' de modo a garantir que este processo seja feito de modo totalmente automatizado. Assim, os nossos clientes puderam, desde o início de 2013, entregar esta declaração utilizando o seu 'software' de gestão. A automatização destes processos é extremamente relevante, na medida em que liberta os profissionais de recursos humanos de tarefas rotineiras e morosas, deixando-lhes tempo para se dedicarem a outras de maior valor acrescentado para a empresa.

O pagamento de parte dos subsídios de férias e Natal em duodécimos foi outro exemplo recente do papel do 'software' de gestão como facilitador do trabalho do profissional de recursos humanos. A esta alteração foi ainda adicionada a nova sobretaxa extraordinária, que veio introduzir uma maior complexidade no processamento dos salários. Para estes profissionais, estas novas particularidades implicam alterações em rotinas já estabelecidas



1" Bruno Barroso é diretor de marketing da Artsoft: marketing@artsoft.pt

A automatização destes processos é extremamente relevante, na medida em que liberta os profissionais de recursos humanos de tarefas rotineiras e morosas.

e, quando processadas de forma não automatizada, sujeitas a erros e aos custos inerentes aos mesmos. Consciente desta realidade, a Artsoft preparou o seu 'software' para, em tempo útil, responder a todas estas novas questões e proporcionar aos utilizadores uma ferramenta capaz de descomplicar processos, automatizar tarefas e garantir a precisão dos dados transmitidos para as entidades oficiais. Afinal, é este o papel do 'software' de gestão. **RH**

Bruno Barroso⁽¹⁾

— Redução dos custos administrativos

— Melhoria da produtividade e performance dos colaboradores

— Motivação dos colaboradores

— Sistema intuitivo, com baixos requisitos de formação

— Elevado nível de segurança e fiabilidade

— Cumprimento das exigências legais

Gostaria de aumentar a produtividade e a satisfação dos seus colaboradores?

Conheça a Solução de Gestão de Assiduidades ARTSOFT e comece já a poupar na sua empresa.

Saiba mais em www.artsoft.pt/assiduidades

ARTSOFT
BUSINESS SOFTWARE

SST em tempos de crise

Acredito que a maioria dos empresários e gestores estão sensibilizados para a importância do serviço de Segurança e Saúde no Trabalho (SST), que visa a promoção da saúde dos trabalhadores e a prevenção dos riscos nos locais de trabalho. Quando há envolvimento da gestão e são alocados os recursos necessários,

é um investimento que a prazo dará frutos.

E que frutos são esses? As boas práticas de SST contribuem para ambientes de trabalho saudáveis e seguros e melhoram o bem-estar e a motivação. Colaboradores motivados são mais eficientes, eficazes e criativos, e têm um papel essencial na competitividade das organizações.

Em contextos favoráveis, basta reunir recursos como competência, tempo e dinheiro para ter resultados. Já em períodos difíceis (economia em recessão, consumos em queda e receitas a diminuir), as empresas têm de implementar programas apertados de controlo de custos.

Sendo a redução transversal a todos os recursos e necessidades, até que ponto

pode a SST sofrer um impacto significativo? Pode uma empresa deixar de ter serviços de SST? Não pode, porque atendendo à sua importância seria uma péssima decisão de gestão; e porque sendo uma exigência legal o seu incumprimento poderá estar sujeito a pesadas coimas.

As escolhas certas passam por prestadores que apostem em competência, qualidade e qualificação dos recursos.

E pode uma empresa optar por serviços «mais aligeirados»? Para as empresas que dispõem de pacotes de serviços mais abrangentes (para além dos mínimos legais), a resposta é sim. Mas se a ideia é contratar um serviço 'low-cost' que aparentemente faz o mesmo por metade do custo, a resposta será não. Será fazer concessões à falta de ética e qualidade e pactuar com a ilegalidade. As escolhas certas passam por prestadores que apostem em competência, qualidade e qualificação dos recursos, que utilizem meios adequados, respeitem os requisitos legais e garantam a proteção dos dados dos colaboradores.

Os gestores devem exigir o cumprimento dos contratos e dos níveis de serviço e fazer 'benchmarking' e consultas ao mercado. E bons preços, sem abdicarem da qualidade na seleção dos prestadores. **RH**

Carlos Lima⁽¹⁾



⁽¹⁾ Carlos Lima é diretor geral da Esumédica – Prestação de Cuidados Médicos; carlos.lima@esumedica.pt

Faça da sua Empresa um Local Agradável e Seguro para Trabalhar

Segurança e Saúde no Trabalho
Formação

Níveis de Serviço
Experiência e Competência Técnica

ESUMÉDICA
Esumédicos - Prestação de Cuidados Médicos, S.A.
www.esumedica.pt

Lisboa | Rua Rodrigues Sampaio, 103 - 1.º e 2.º 1150-279 Lisboa
Tel: 21 350 35 36
infogeral@esumedica.pt

Porto | Rua D. Manuel II, 298-5º 4050-344 Porto
Tel: 22 608 20 56
infogeral@esumedica.pt

Global Estratégias

Consultoria de Formação e e-Learning



TRANSFORMAMOS O CONTEÚDO EM VALOR PARA O SEU NEGÓCIO!
WHERE, WHEN, HOW YOU WANT

- Portfólio de Cursos *e-Learning*
- Consultoria de *e-Learning*
- Plataforma MOS
- *Mobile Learning*
- *Serious Games*

Contactos:

www.globalestrategias.pt

cursos@globalestrategias.pt

tlf. +351 21 356 99 00 | fax +351 21 314 34 49

Certificações



Conheça
o nosso **Catálogo**
de Formação 2013



Entusiasmo²

Somos a consultora mais premiada em Portugal.

O que podemos fazer por si?



EXCELÊNCIA
NO TRABALHO 2012

1º Lugar



MELHORES
2013
EMPRESAS
PARA TRABALHAR
Exame

1º Lugar



CH | Business Consulting.

www.chconsulting.pt



GRUPO CH
Soluções globais