



Sucesso na gestão das pessoas

Como a Hilti se tornou uma das melhores empresas para trabalhar



Consultoria | Tecnologias | SST | Trabalho Temporário



SISTEMAS DE DIAGNÓSTICO E AVALIAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS
NP ISO 10667-2:2014

egor
PESSOAS E NEGÓCIOS

1ª EMPRESA PORTUGUESA
fevereiro 2015



www.egor.pt
www.egor-thinksmart.com
www.eusa.com.pt
www.egor.co.mz

Desenvolvemos Pessoas e Organizações



**FORMAÇÃO
TÉCNICA**



**DESENVOLVIMENTO
PESSOAL E ORGANIZACIONAL**



**LEAN - FORMAÇÃO
E CONSULTORIA**



CONSULTORIA
Técnica / Operacional

CURSOS DE FORMAÇÃO INTRA E INTER-EMPRESAS

PALMELA

Edif. ATEC - Parque Industrial da Volkswagen
Autoeuropa, Qta da Marquesa - Palmela 2950-557 Quinta do Anjo
T. 212 107 300 E. info@atec.pt

PORTO

Av. Mário Brito (EN107) N° 3570
Freixieiro 4455-491 Porto
T. 229 996 407 E. infoporto@atec.pt





EDITORIAL

O sucesso na gestão das pessoas

Esta é a primeira edição de 2015 do «Suplemento RH human OJE», sendo os temas em foco consultoria de recursos humanos, novas tecnologias aplicadas à gestão das pessoas nas organizações, saúde e segurança no trabalho (SST) e ainda trabalho temporário. Neste projecto, os temas têm sido habitualmente desenvolvidos por especialistas de várias instituições de relevo no nosso país em cada uma das áreas; é o que acontece uma vez mais.

O destaque principal da edição vai no entanto para a entrevista com um dos responsáveis de uma das empresas recentemente distinguidas como das melhores para trabalhar em Portugal, a Hilti. Ricardo Santos, diretor financeiro e de recursos humanos no nosso país desta multinacional que comercializa máquinas, acessórios e equipamentos para a indústria da construção, explica como têm sido tão bem sucedidos na gestão das pessoas, nomeadamente encarando bem de frente aquele que considera o maior desafio da organização a este nível: «ser capaz de provocar em cada colaborador o desassossego necessário para um bom desenvolvimento». O «Suplemento RH human OJE» começa com esta edição o seu sétimo ano de publicações. Resultado de uma parceria entre o jornal «OJE» e a revista «human», privilegia a abordagem de temas ligados à gestão das pessoas nas organizações, valorizando sobretudo o conhecimento português. **RH**

António Manuel Venda

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

- 03 Editorial**
- 04 Entrevista**
- Ricardo Martins, da Hilti
- 07 Breves**
- 08 Consultoria**
- Blink Consulting
- Elevus
- Heading
- 12 Tecnologias**
- Novabase
- 13 Saúde e Segurança no Trabalho**
- GrowUp!
- 15 Trabalho Temporário**
- Adecco



Nº 24 – MARÇO 15

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

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

Redação: Irina Pedro, Mário Sul de Andrade

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

Fotografia: Fernando Piçarra, João Andrés, Pedro Valente, Vítor Gordo

Impressão: Projecção Arte Gráfica

Distribuição: Megafin Sociedade Editora SA

Nº de Depósito Legal: 245365/06

Tiragem: 9.500 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

Gestora de Contas
Ana Proença
964 044 122, aproenca@justmedia.pt



1 F
Direc
Direc
Direc
Direc
Recu
Sala
Lour

0
Direc
Serv
Qual
Eng
Mar
Fina
Cob
Infor
Sala

Hilti

Apostar no bom desenvolvimento das pessoas

O estudo de ambientes de trabalho da consultora Accenture e da revista «Exame» destacou a Hilti como segunda melhor empresa para trabalhar em Portugal em 2015. A distinção nestes ‘rankings’ já não é novidade para esta multinacional, com sede em Leça do Balio, que comercializa máquinas, acessórios e equipamentos para a indústria da construção. O diretor financeiro e de recursos humanos, Ricardo Santos, partilha que o maior desafio é «ser capaz de provocar em cada colaborador o desassossego necessário para um bom desenvolvimento».

«O elevado compromisso dos nossos colaboradores tem permitido transformar momentos desafiantes, e são muitos, em oportunidades», partilha o diretor financeiro e de recursos humanos da Hilti.

Nos últimos anos, a Hilti tem sido considerada uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal. E este ano alcançou mesmo o segundo lugar no estudo da Accenture e da «Exame». Têm encontrado novas formas de motivação dos vossos colaboradores?

É importante compreender que estes reconhecimentos são o resultado de um trabalho a longo prazo e que a procura pela motivação dos nossos colaboradores é algo que temos que ter presente todos os dias. Neste sentido, é uma preocupação de todos os líderes da empresa: escutar ativamente os colaboradores e assegurar que esta auscultação é transmitida para a Direção. Desta forma, e sempre que seja possível e faça sentido, somos capazes de tomar decisões com base não em perceções mas em motivações reais das pessoas. Para assegurar que a informação flui, temos várias ferramentas de recursos humanos que pomos em prática com disciplina. Como resultado deste trabalho de comunicação, os colaboradores sentem que as suas preocupações são levadas em conta, criando-se uma dinâmica de motivação sustentável.

O que é que distingue a Hilti das demais empresas, e não só enquanto bom local onde trabalhar? Por exemplo, o que destaca na política de recursos humanos?

Existem muitas razões para a Hilti ser um bom local onde trabalhar, mas tendo que resumir em poucas palavras digo que a causa do sucesso está na própria base da estratégia da Hilti Internacional, que defende uma cultura orientada para a performance e para o cuidado com as pessoas. A forma como vivemos, intensa e genuinamente, a cultura da empresa é uma fundação sólida para o bom trabalho que se tem desenvolvido neste domínio. Em 2014 tivemos várias iniciativas e práticas que con-

tribuíram para a satisfação dos nossos colaboradores, nomeadamente a implementação dos ‘tickets’ infância e de educação, a atribuição do seguro de vida a todos os colaboradores, a transição de viaturas comerciais para ligeiros de passageiros a toda a força de vendas e, já em 2015, a melhoria das condições do seguro de saúde, extensível ao agregado familiar.

Qual tem sido a vossa inspiração no desenho dessas políticas?

A principal inspiração está na própria organização e nas suas pessoas, pela forma como enfrentam com paixão todos os desafios que lhes são colocados e pela resiliência que têm demonstrado nos últimos anos. O elevado compromisso dos nossos colaboradores tem permitido transformar momentos desafiantes – e são muitos – em oportunidades. Perante este nível de resposta, temos a responsabilidade de não defraudar as expectativas das pessoas, e é para isso que temos trabalhado ano após ano.

O que espera a Hilti das suas pessoas? Quais as características que privilegiam no recrutamento e quais os perfis que procuram para as vossas equipas?

Esperamos dos nossos colaboradores não só uma preocupação em atingir os resultados de que a empresa precisa, mas também que proactivamente procurem o seu próprio desenvolvimento. Queremos ter verdadeiros empreendedores, que trabalhem com o que têm, que procurem e criem oportunidades, que não tenham receio em assumir riscos calculados e que olhem para a Hilti como se fosse a sua própria empresa.

Qual é o maior desafio na gestão das pessoas

› Na foto, da esquerda para a direita, surgem António Raab, diretor geral, Cristina Valente, responsável de recursos humanos, e Ricardo Santos, diretor financeiro e de recursos humanos.



Ricardo Santos destaca «a estratégia da Hilti Internacional, que defende uma cultura orientada para a performance e para o cuidado com as pessoas».

numa empresa como a vossa?

Ser capaz de provocar em cada colaborador o desassossego necessário para um bom desenvolvimento.

E em termos da gestão do negócio, qual tem sido o maior desafio?

Nos últimos anos tem sido claramente navegar entre a crise que assolou o sector da construção. Felizmente, sentimos já em 2014 alguma inversão desta tendência, e sempre com os pés bem assentes no chão vemos com grande confiança o ano de 2015.

Conseguem perceber o impacto das boas práticas na gestão das pessoas em termos dos resultados da instituição?

Colaboradores motivados estão constantemente a procurar atingir os seus objetivos e os da organização – que são os mesmos –, tendo uma capacidade de resiliência muito acima da de um colaborador menos satisfeito. Estando todos os elementos de uma equipa na senda de soluções mais eficientes para a empresa, a probabilidade de estas serem identificadas e implementadas aumenta exponencialmente. É assim natural que resultados excelentes surjam associados a empresas com boas práticas na gestão das pessoas, como é o caso da Hilti.

Quais os outros fatores que têm sido fundamentais para o sucesso da empresa?

Para além da dimensão ligada às pessoas, o facto de pertencermos a uma multinacional como a Hilti é uma grande vantagem. Trata-se de uma empresa que procura estar sempre na vanguarda, não apenas dos produtos e dos serviços mas em todas as dimensões do negócio, incluindo obviamente práticas e processos de recursos humanos. O tal desassossego que referi é uma constante em todos os departamentos da empresa, está na cultura Hilti, no seu DNA.

Que vantagens e desvantagens identifica pelo facto de estarem em Leça do Balio?

A nossa sede está localizada no Centro Empresarial Lionessa, juntamente com outras empresas de referência do norte do país. Historicamente, sempre tivemos raízes no norte, e temos muitos clientes relevantes nesta zona. Independentemente disso, a nossa força de vendas direta e os restantes canais de venda – centros Hilti, ‘customer service’ e ‘e-business’ (Hilti On-line) – garantem uma excelente cobertura geográfica do país. 

‘Executive masters’ da Católica-Lisbon



A Católica Lisbon School of Business & Economics (Católica-Lisbon) tem vindo a divulgar os seus ‘executive masters’ «Management with a Specialization in Strategic Marketing» e «Management with a Specialization in Leadership Development». Com uma duração de 14 meses, em regime de ‘part time’ e em horário pós-laboral, estes ‘executive masters’ têm, segundo a instituição, um calendário equilibrado e o rigor, a relevância e a atualidade como critérios fundamentais na determinação dos conteúdos». Vão começar em maio próximo, decorrendo as candidaturas até abril.

De assinalar que a Católica-Lisbon é atualmente re-

conhecida nacional e internacionalmente como uma das melhores ‘business schools’, sendo a melhor escola portuguesa de acordo com o ‘ranking’ do «Financial Times», que elege as melhores da Europa e do mundo. Esta reputação internacional é reforçada pela «Triple Crown», conjunto das acreditações atribuídas pelas três agências de referencial internacional na certificação de ‘business schools’. Ao nível da Formação de Executivos, é a única escola portuguesa presente no ‘ranking’ do «Financial Times» e conta com mais de 100 programas, formando anualmente cerca de 2.000 profissionais de diversas áreas: gestão, economia, comportamento organizacional, liderança, ‘marketing’, finanças, saúde e outras.

Mais informações sobre os dois ‘executive masters’ em <http://executivemasters.clsbe.lisboa.ucp.pt>.

Egor patrocina «Corrida Sempre Mulher»

A Egor é patrocinadora oficial da «Corrida Sempre Mulher», que se vai realizar no dia 12 de abril, em Lisboa, tendo em vista contribuir para a Associação Portuguesa de Apoio à Mulher com Cancro da Mama. A organização espera contar com cerca de 10 mil participantes, como já aconteceu.

No âmbito desta iniciativa, a empresa liderada por Amândio da Fonseca propõe-se oferecer 100 inscrições a mulheres desempregadas que pretendam participar na categoria «Competição».

As candidaturas devem ser enviadas, juntamente com uma carta de motivação como participante, para o ‘e-mail’ corridasempremulher@egor.pt, sendo a data limite de receção de inscrições 23 de março; para que a inscrição seja válida, deverá ser referido o seguinte: nome completo, data de nascimento, nacionalidade, endereço de ‘e-mail’, número de telemóvel e tamanho da ‘t-shirt’ (inscrições consideradas por ordem de chegada). A Egor fará a seleção das cinco melhores cartas de motivação e oferecerá às titulares a possibilidade de usufruir de três horas (duas sessões individuais) de ‘coaching’ de carreira.

‘Site’ da corrida em www.corridasempremulher.pt.



Adecco apoia Ajuda de Mãe



Realizou-se a 25 de fevereiro, em Lisboa, a cerimónia oficial da doação de mais de 66 mil euros (66.207,627) da Adecco à Ajuda de Mãe, quantia referente à edição de 2014 do projeto «Win4Youth», do Grupo Adecco. Foi na sede da multinacional de recursos humanos em Portugal, no Parque das Nações, sendo de destacar as presenças de David Sanglas, ‘country manager’ da Adecco Portugal, Sónia Gonçalves, embaixadora «Win4Youth 2014», Madalena Teixeira Duarte, presidente da Ajuda de Mãe, e Helena Silva, embaixadora «Win4Youth 2015».

«Win4Youth» é a denominação de um projeto do Grupo Adecco que alia a prática desportiva à responsabilidade social. Colaboradores, associados e clientes contabilizam os quilómetros percorridos em eventos de ciclismo, natação ou corrida organizados pela empresa ou pelos parceiros. Esses quilómetros são depois convertidos em donativos para entidades de apoio a crianças e jovens, nos países onde o grupo está presente.

Em todo o mundo, o Grupo Adecco angariou 375 mil dólares em 2014, distribuídos por diversas instituições, entre as quais a Ajuda de Mãe, instituição particular de solidariedade social (IPSS) que apoia mulheres ao longo da gravidez e na consolidação do projeto de maternidade.



Vantagem+ é «PME Excelência»

Empresa de formação para profissionais, a Vantagem+ foi distinguida pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) com o estatuto «PME Excelência 2014», após três anos com o estatuto de qualificação empresarial «PME Líder». O estatuto «PME Excelência» é um instrumento de reputação criado pelo IAPMEI para distinguir o mérito das pequenas e médias empresas (PME) nacionais com desempenhos superiores.

Formação Insignis West

A Insignis West, empresa de formação e consultoria, está a divulgar o seu plano de formação para 2015, que abarca diversas áreas (ver em www.insigniswest.com). Os seus responsáveis veem a educação e a formação como «pilares fundamentais das sociedades modernas e competitivas», considerando que «assumem prioridade em contextos marcados por fortes mudanças sociais e pela instabilidade dos mercados à escala global».

Equilíbrio trabalho/ família

A Global Estratégias realizou em fevereiro, no âmbito da sua iniciativa «Conferências at Breakfast – Work & Family Balance», dois ‘workshops’ ligados ao tema «Empresas Felizes, Resultados Extraordinários – a gestão do equilíbrio trabalho/família». Nestes ‘workshops’, a cargo de Cristina Fonseca, mentora do projeto «Family Empowerment – Famílias Felizes», estiveram em foco as práticas de conciliação trabalho/família e a forma como potenciam a melhoria da performance.

Dois «Open Days» da ATEC

A ATEC – Academia de Formação promoveu em fevereiro duas iniciativas «Open Day», uma em Palmela e outra no Porto. Nas ocasiões, a instituição convidou a comunidade para visitar as suas instalações, com dois grandes objetivos: despertar nos jovens o interesse pelas áreas técnicas, nomeadamente aquelas ligadas a mecatrónica automóvel, mecânica industrial, soldadura, automação, eletrónica, sistemas informáticos e redes; e mostrar aos alunos onde é dada a formação, toda a tecnologia que é utilizada na mesma e que alternativas tem a ATEC em termos de formação profissional e também em termos de formação intra e inter-empresas.



Novas soluções para as velhas questões

Artur Félix (na foto, à direita, com Alexandre Henriques e Paulo Baptista da Silva) é partner da Blink Consulting: arturfelix@blinkconsulting.eu



© Vitor Gordo

Ao receberem o enunciado de exame, alguns alunos de Albert Einstein estranharam que as questões fossem as mesmas do exame do ano anterior. Confrontado com isso, o professor confirmou, por serem as questões relevantes. Fez no entanto notar que no espaço de um ano as respostas já teriam mudado.

Este episódio veio-me à memória quando um gestor de topo de uma grande organização me dizia: «Gostava de me libertar para me dedicar a aspetos mais estratégicos, mas as minhas pessoas são pouco autónomas, parece que não querem assumir mais responsabilidades.»

O que tem a estória de Einstein a ver com isto? No mundo das organizações passa-se algo semelhante: as questões relevantes não se têm alterado substancialmente ao longo do tempo, mas as respostas são hoje muito diferentes das que provaram ser adequadas no passado. Não obstante as novas gerações terem crescido com acesso às novas

tecnologias, acedendo a grandes volumes de informação e desenvolvendo relações em rede, a generalidade das organizações onde desenvolvem a sua atividade continuam a ter modelos baseados em princípios da era industrial. Nelas os modelos organizativos tendem a replicar uma «máquina obediente», que funciona com modelos de gestão «comando e controlo», em que há uma cúpula que planeia e controla a execução dos níveis abaixo.

Coloque-se o leitor na pele de uma destas pessoas. Qual será a sua reação sendo uma «peça» da «máquina» dia após dia?

Provavelmente vai ajustar-se e tornar-se um bom executante, com autonomia relativamente baixa.

As questões relevantes não se têm alterado substancialmente ao longo do tempo, mas as respostas são hoje muito diferentes.

Para estimular a autonomia e a responsabilização, as organizações devem adotar modelos sistémicos adaptativos, funcionado em rede, com modelos de gestão flexíveis onde cada indivíduo seja responsabilizado e reconhecido pelo seu contributo.

Caso seja um gestor de topo e pretenda que a sua equipa seja mais autónoma, recorde-se do que Einstein disse aos alunos e veja se não continua a responder da mesma forma que no passado a um contexto que entretanto mudou. [R1](#)

Artur Félix¹



**PERSPECTIVAS
INFLUENCIAM
DECISÕES**

Por vezes é desafiante vermos outro ponto de vista. Uma outra visão vai ajudá-lo.

Soluções flexíveis

A Elevus é uma consultora de gestão integrada de recursos humanos (RH) com presença nacional e internacional desde 2000. Conta com cinco áreas de negócio: Recrutamento Especializado, Formação, Assessment, Outplacement e Consultoria em RH.

Ao nível da consultoria, oferecemos um leque de soluções, algumas mais tradicionais e outras mais inovadoras. Essas soluções permitem uma oferta competitiva para pequenas e médias empresas (PME) e para empresas de maior dimensão, soluções muito flexíveis e ajustáveis à realidade e ao mercado de cada cliente.

A área de Consultoria em RH tem sido uma aposta da Elevus nos últimos anos. Cada vez mais com serviços de consultoria estratégica e personalizada.

Na consultoria destacamos os projetos na área mais estratégica de RH, com soluções simples: Análise e Descrição de Funções, Análise de Clima Organizacional, Diagnóstico de Necessidades de Formação ou Ações de Cliente Mistério. Mas também há soluções mais complexas: por exemplo, criação de um Sistema de Avaliação de Desempenho e posterior integração com Sistemas de Mobilidades e Gestão de Carreiras.

Também desenvolvemos consultoria ao nível de recrutamento. Aí, lançámos em 2008 a solução «Flexible Recruitment»,

que permite que os clientes possam escolher das 10 etapas que constituem o nosso processo 'standard' de recrutamento aquelas em que pretendem o nosso apoio, de forma mais estratégica e com um investimento muito competitivo.

Para clientes com necessidades em várias das nossas áreas de atuação, temos uma outra solução de parceria que funciona em regime de avença. Permite usufruir do trabalho dos nossos consultores durante um período de horas mensalmente contratualizado, durante o qual esses consultores estão totalmente alocados às suas necessidades.

Fruto da internacionalização crescente das empresas, a Elevus disponibiliza também apoio ao nível de contratação internacional (sobretudo em vistos e processos de expatriação).

A área de Consultoria em RH tem sido uma aposta da Elevus nos últimos anos. E cada vez mais a nossa opção passa por prestar serviços de consultoria estratégica e personalizada. **RH**

Bruno Ribeiro^(*)



*) Bruno Ribeiro é "branch manager" da elevus; info@elevus.pt © João André

PESSOAS ALINHADAS COM A ESTRATÉGIA

A Elevus desenvolve actividade na área da Consultoria em Recursos Humanos e utiliza metodologias inovadoras, procurando encontrar soluções que proporcionem aos seus clientes vantagens competitivas e elevada produtividade dos seus RH.

Com base numa rede de parceiros, actua nas áreas de:

- . Recrutamento e Selecção
- . Outplacement
- . Formação e Desenvolvimento Pessoal
- . Consultoria em RH
- . Assessment Center

ALMADA | COIMBRA | LISBOA | MATOSINHOS
ANGOLA | BRASIL

e3 elevus
people & business results



Uma empresa
one|biz
CREATING BUSINESS

DGERT
Associação de Empresas

www.elevus.pt info@elevus.pt (+351) 217 812 450

Fale connosco.

Para mais informações, contacte-nos:

Boa pergunta...

"Rui Guedes de Quinhones é co-founder and head of company da Heading Human Resources; rui.guedesdequinhones@heading.pt



© Fernando Pereira

No início do ano, espalhámos pelos escritórios pequenos cartazes com quatro perguntas. Estrategicamente colocados – o mais original foi o local escolhido no WC dos senhores –, desafiavam subtilmente (ou não) a equipa a refletir, acabando por dar origem a um bom número de respostas e sugestões.

Perguntar a todos os colaboradores se «acham que estamos presentes nos momentos em que os clientes precisam de nós» ou se «melhoramos a cada interação com o mercado, graças aos dados que recolhemos» não só nos obriga a pensar nas respostas como nos foca em alguns dos nossos objetivos estratégicos.

O jogo não é só isto, não é só a reflexão sobre quatro temas que vai gerar a ação que pretendemos. Mas este espicaçar de interesse é um objetivo primário da comunicação interna, ao mesmo tempo que promove o alinhamento e o comprometimento de todos.

O tema de fundo não é só «transformar o modo como trabalhamos juntos». O que se transforma a cada segundo é a forma como interagimos, a velocidade a que as sociedades se ligam, a adaptação quase imediata da tecnologia, dos 'media', das redes, do pessoal misturado com o profissional. Quem ainda acredita que à entrada do trabalho a vida pessoal fica de fora é, no mínimo, tolo. Hoje levamos tudo o que somos para todo o lado e as organizações acabam por ser uma mescla com imensa riqueza e potencial – assim as saibamos dirigir.

Tal como as quatro perguntas, os quatro pilares de gestão da nossa estratégia têm em conta este mundo de interação, velocidade e interdependência. Trabalhamos como equipas de projeto, focados na performance do grupo que nos permite ganhar eficiência, mas com a certeza de que remamos todos no mesmo sentido. É mais fácil dizer do que fazer. Mas vamos por partes...

Pela primeira vez na história da humanidade convivem quatro gerações no mesmo local de trabalho, enfrentando o mesmo tipo de desafios. Separam-nas 30 anos, que representam a maior evolução tecnológica a que já assistimos. Da datilografia à «Internet das coisas», do papel do

diferenciação e o sucesso. Face a esta complexidade, qual o papel de quem gere pessoas?

Os tempos do diretor de recursos humanos e do gestor de pessoal são longínquos (quem resiste nesse modo encontra-se em acelerada extinção). A direção de recursos – de ativos! – humanos tornou-se quase tão complexa como o ambiente onde se insere. O primado dos grandes sistemas e subsistemas de recursos humanos é posto em causa e a função tornou-se uma competência da responsabilidade de vários departamentos. Talvez não de todos – há um que tem ficado alheado, por sua iniciativa ou porque não lhe conferem importância nesta matéria: o gestor do 'marketing', a pessoa da comunicação, o criativo.

Este desafio de alinhar expectativas, carreiras, talentos e resultados resulta em fracasso – mais ou menos evidente – se nos distanciarmos da visão que o 'marketing' tem das empresas e da sociedade em geral.

Um processo de comunicação interna assenta em princípios de transparência e objetividade, e isso é ótimo. Torna-se ainda mais fantástico e motivador se incorporar alguma irreverência e a criatividade que por vezes esquecemos na gestão das pessoas. Vivam os processos e procedimentos, as avaliações 360 graus, o 'coaching', o 'engagement', a 'cloud' e os 'changing programs'! Tudo peças extraordinárias, alinhadas ou em conjunto. Mas perdem significado se as pessoas não as abraçarem com entusiasmo e emoção, parcelas recorrentemente conquistadas pela criatividade e pela imaginação. Se tudo isto estiver verdadeiramente direcionado para o que importa – o cliente daquilo que endereçamos ao mercado –, obteremos resultados.

Assumo-me como 'customer-centric' no pensamento, e essa é a orientação da nossa organização: inspiramo-nos

O desafio de alinhar expectativas, carreiras, talentos e resultados resulta em fracasso se nos distanciarmos da visão que o 'marketing' tem das empresas e da sociedade em geral

jornal às subscrições de conteúdos digitais, juntando a queda dos mitos ligados ao trabalho e à fidelidade profissional, tudo se transformou.

Veja-se as gerações: enquanto um grupo sentia que a sua obrigação passava por formar-se e via o trabalho como um direito adquirido, outro, mais jovem, nasceu a exigir formação para a vida, vendo o trabalho como uma responsabilidade para consigo e para com os outros – um dever social. Valores como a felicidade de cada indivíduo na organização passaram a ser um intangível a não descurar, quase tão importante como uma posição confortável nas 500 maiores.

No centro de toda esta turbulência, sempre as pessoas. Cada vez mais centrados no indivíduo, nas competências e nos comportamentos, preocupamo-nos com a forma de interação de diversas personalidades e saberes, procurando a fórmula mágica para uma correta mistura. É desta reação química que explodem a competência, a

pela criação de coisas, de soluções e de métodos para o cliente, transformando (pelo menos dentro de casa) a forma como interagimos uns com os outros. Isso promove a captação e a retenção do talento, o 'feedback' construtivo, o desenvolvimento continuado, a qualidade e a obsessão com a perfeição.

A última pergunta dos cartazes, situada por cima do papel higiénico da casa de banho dos homens, é: «Conseguimos reinventar constantemente o nosso negócio de forma a criarmos novas oportunidades?»

É por tudo isto que escrevo que se queremos transformar a forma como as pessoas trabalham em conjunto, devemos promover acima de tudo a criatividade. Não devemos ter receio da irreverência, nem da imaginação, do caos aparente e das secretárias desarrumadas. E não me digam (por favor!) que «na minha empresa isso não resulta». Este é o próximo dogma a derrubar. **RH**

Rui Guedes de Quinhones⁽¹⁾

human

Assine já!

Revista de referência em Gestão RH

12 edições por 39 €

ou

24 edições por 70 €

www.human.pt

assinaturas@human.pt

RECURSOS HUMANOS E GESTÃO
human

MARÇO 16 (ANO 7 | Nº 75 | 3,90 € | 40pp)

Proficídio
Reflexão de
José Bancalheiro

Siemens Office
Um novo conceito
de escritórios

Sun Tzu
Autores inspiram-se
no general chinês

Shark Tank

O empreendedorismo português
num formato televisivo de sucesso

heading
recursos humanos

Universidades corporativas

Terresa Santos é 'manager' da Novabase; terresa.marques.santos@novabase.pt



© Vitor Gordo

Nos dias de hoje, e ao ritmo a que tudo muda, as pessoas e as organizações têm que aceitar a incerteza como algo inevitável e desenvolver estratégias de resiliência para lidar com o facto de que estar constantemente a aprender é quase tão importante como respirar. É neste contexto que surgem as Universidades Corporativas (UC), com as quais se pretende ter uma estratégia única e centralizada para preparar os colaboradores de forma a competirem numa economia global. Uma Universidade Corporativa é uma entidade educacional que foi estrategicamente desenhada para ajudar a organização a atingir os seus objetivos, realizando atividades que aceleram a aprendizagem e a eficácia individual e organizacional. As Universidades Corporativas permitem fortalecer e melhorar as competências dos colaboradores, quer em capacidades associadas ao negócio da organização, quer ao próprio conhecimento da organização, da sua missão, dos seus objetivos, dos valores e da cultura.

Principais características

Quando falamos de Universidades Corporativas, pensamos sobretudo no seguinte:

- desenvolvimento de competências endereçadas aos objetivos estratégicos da organização;
- através do fomento de uma aprendizagem contínua, centra no negócio o seu foco empreendedor, estimulando uma cultura de inovação;
- tem uma organização centralizada, integrando as diferentes necessidades de obtenção de competências, exigidas pelas diversas unidades empresariais, com um único e coerente modelo de desenvolvimento e aprendizagem utilizado para toda a organização;
- utiliza de forma crescente as novas tecnologias como suporte e facilitador da aprendizagem;
- recorre a estratégias formativas muito variadas, desde as dinâmicas em sala de aula presencial, 'e-learning', 'blended learning', aprendizagem 'on-the-job' ou em ambientes de laboratório;
- o corpo docente é constituído por executivos e técnicos internos, professores universitários e consultores externos;

O grande desafio das Universidades Corporativas é combinar as necessidades do negócio com o desenvolvimento de competência. Devem, por isso, focar-se no que é realmente importante e não naquilo que é apenas novo.

- os seus públicos-alvo podem ser os colaboradores, os clientes, os fornecedores e a própria comunidade envolvente.

Mudança de paradigma

A sua abordagem reflete uma mudança de paradigma: deixamos de ter departamentos de formação para passarmos a ter Universidades Corporativas. Passamos da realização de ações de formação baseadas na sua popularidade e nos pedidos à medida, para uma oferta alinhada com a estratégia da organização. Do 'e-learning' utilizado como instrumento de redução de custos para a utilização da tecnologia de forma estratégica, de modo a suportar e reforçar a aprendizagem. Do recurso a fornecedores externos para ocupar o mínimo de tempo colaboradores internos, para o recurso a formadores internos, reconhecendo a importância da partilha do conhecimento que existe na organização. De uma equipa de gestão que tantas vezes via a formação como uma despesa que devia ser a mais reduzida possível, para o envolvimento ativo dessa equipa no processo de aprendizagem, vendo agora o compromisso com a aprendizagem como uma vantagem competitiva.

Na sua história, a Novabase tem tido um papel muito ativo em várias Universidades Corporativas, e recentemente decidiu criar a sua própria Universidade. Uma das principais características diferenciadoras é o conceito do «Learning Path», em que todos os colaboradores têm um percurso de aprendizagem definido. Ao entrar no ambiente de aprendizagem que é suportado por tecnologia, o colaborador vai acompanhando a sua evolução, o que já fez, onde está e as Learning Units (LU) que lhe faltam fazer. Este «Learning Path» é dinâmico, pois acompanha toda a viagem que o colaborador fizer na organização. Há uma metodologia formativa – «Novabase Way» – que traduz um conjunto de princípios que são aplicados em todas as Learning Units. Há um grande foco na componente prática e na realização de desafios. São vários os ambientes de aprendizagem: o ambiente de sala, que pode ser presencial ou 'on-line' ('e-learning'), o ambiente de projeto, em que se certifica as competências adquiridas pela experiência e, por fim, o ambiente de laboratório, onde se promove o espírito empreendedor e inovador, acompanhando as tendências tecnológicas do mercado. Existem quatro escolas – Tecnologia, Gestão, Design e Softskills –, um Learning Office para assegurar a qualidade do ensino na Universidade e uma área de comunicação para promoção interna e externa.

O grande desafio das Universidades Corporativas é combinar as necessidades do negócio com o desenvolvimento de competências. Devem, por isso, focar-se no que é realmente importante e não naquilo que é apenas novo. Pensar e fazer estão juntos. Trabalho, aprendizagem e inovação estão juntos. Pessoas, equipas e organizações, todos têm de aprender. [RH](#)

Teresa Santos⁽¹⁾

Uma maior intervenção

Nos últimos anos tem havido uma cada vez maior possibilidade de intervenção da área de Saúde e Segurança no Trabalho (SST) nos contextos organizacionais. Isso repercute-se no desenvolvimento de potencial para organizações saudáveis e pessoas mais equilibradas emocionalmente e eficientes.

Não obstante esta constatação conciliar o desafio da última década com a especial atenção das entidades internacionais e os programas dos últimos anos incidirem em questões emocionais (o 'stress'), os técnicos de SST acrescentaram às suas tarefas o desenvolvimento de competências de detecção primária de exposição a factores de risco psicossocial – desafio profundo nas e para as organizações.

Os desafios de gestão são mais do que meras «provocações» ao tradicional planeamento; têm de ter em consideração a SST.

O desenvolvimento da SST passa por este percurso, onde se vê na necessidade de uma perspectiva multidisciplinar, pois as intervenções vão para além do âmbito funcional e de preparação académica dos técnicos. Assim, a inserção das perspectivas dos riscos psicossociais na organização de estratégias objectivas de gestão de capital humano (na busca da eficiência) tem sido e será o desafio deste século; até porque as consequências de exposição e maior vulnerabilidade têm sido nefastas para o de-



João Paulo Pereira é mentor do Projecto GrowUP! jppere@gmail.com (não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa) © Fernando Pizarra

senvolvimento pessoal, organizacional e social. Os desafios de gestão são mais do que meras «provocações» ao tradicional planeamento; têm de ter em consideração a SST, porque se algo aprendemos com a história e as análises da evolução do mercado de trabalho e da produtividade pessoal e organizacional é que o factor humano (além de ser já um chavão) é mesmo o factor de diferenciação.

Culminámos em 2014 (mesmo com preocupantes notícias sobre a saúde mental dos portugueses) com a introdução das normas ISO 10667-1, 10667-2 e 10018, um imenso passo. E abrimos portas para uma estratégia de confronto aos factores com potencial destabilizador (numa perspectiva adequada culturalmente). Por tudo, tomo a liberdade de referir que basta querer de facto para fazer acontecer em melhores condições de saúde. **RH**

João Paulo Pereira^(*)



www.sagies.pt



A Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho é relevante para o sucesso empresarial, promovendo ambientes propiciadores à produtividade, competitividade e motivação das organizações. A Sagies disponibiliza, em qualquer ponto do país, serviços necessários e indispensáveis à vigilância da saúde dos trabalhadores e das condições ambientais do trabalho. Prestamos igualmente serviços de Primeiros Socorros de Enfermagem, Vacinação, Consultoria, Formação e Determinação de Fibras em Suspensão no Ar (amianto, lã de rocha, lã de vidro e lã de escória). Servimos organizações das mais diversas áreas de actividade e de risco que testam diariamente a nossa capacidade de resposta.

uma unidade da:





Reforce a sua sustentabilidade com o nosso apoio

Fazer a diferença

1ª Carolina Felgueiras é diretora regional sul da Adecco Portugal
carolina.felgueiras@adecco.com



© Fernando Figueira

O trabalho temporário (TT) continua a ser uma ferramenta de gestão de recursos humanos muito útil para empresas, como forma de adaptação aos diferentes momentos, e para indivíduos – representa muitas vezes a possibilidade de (re)entrar no mercado de trabalho, adquirindo novas experiências e competências.

Num mercado tão dinâmico e competitivo, queremos fazer a diferença pela excelência do serviço, pela determinação e pela paixão da nossa equipa e pelos valores que nos inspiram: espírito de equipa, orientação para o cliente, responsabilidade e empreendedorismo. Queremos contribuir para a valorização do papel das empresas de TT enquanto entidades que promovem o desenvolvimento sustentado e honesto do mercado de trabalho e da sociedade.

Desenvolvemos soluções inovadoras e flexíveis e procuramos uma constante proximidade com clientes, colaboradores e candidatos. Só assim somos verdadeiros parceiros, capazes de contribuir para o

sucesso das empresas, estabelecendo relações de confiança e transparência. Procuramos também contribuir para o desenvolvimento dos nossos trabalhadores temporários, apostando no reconhecimento de competências e experiências e na recolocação após cada missão.

A avaliação dos clientes tem validado esta opção, reconhecendo a qualidade do nosso processo de recrutamento e seleção e do rigor legal e administrativo, a dedicação, a disponibilidade e o interesse da nossa equipa como fatores diferenciadores. Os resultados que temos obtido nos prémios «Melhores Fornecedores RH» são um

Na Adecco dizemos: «Temos o emprego mais bonito do mundo!» Porque trabalhamos para que os outros possam fazer.

reconhecimento importante e um incentivo para continuarmos com determinação.

Encaramos o futuro com grande otimismo e estamos preparados para os muitos desafios e oportunidades, focados na melhoria do serviço, no investimento tecnológico, nas boas práticas de responsabilidade social e no desenvolvimento, no bem-estar e na felicidade da nossa equipa. Por tudo isto, na Adecco dizemos: «Temos o emprego mais bonito do mundo!» Porque trabalhamos para que os outros o possam fazer. [RH](#)

Carolina Felgueiras⁽¹⁾

• UNS •
sonham
COM UM LUGAR MELHOR
PARA
.....
trabalhar
.....
OUTROS

• *criam-no* •



better work, better life

A NEW LANGUAGE OF KNOWLEDGE

WE ARE DEVELOPING A NEW
LANGUAGE FOR TRAINING.
MADE FOR YOU AND BY YOU.
A NEW WAY OF LEARNING AND
SHARING. DIFFERENT. UNIQUE.
YOUR LEARNING PATH.

UNIVERSITY.NOVABASE.PT



NOVABASE
UNIVERSITY



Somos pelas pessoas,
pela superação,
pela transformação...



Transforme o trabalho temporário connosco.
Juntos, fazemos acontecer!



Contacte-nos

info@heading.pt/ 218048623

Rua Joaquim António de Aguiar, 41A, Lisboa

heading  trabalho
temporário