

Sónia P. Gonçalves
Fernanda Nogueira
(Coordenação)

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS A MÚLTIPLAS VOZES

EXPERIÊNCIAS IBÉRICAS E LUSÓFONAS

VidaEconómica

ÍNDICE

Preâmbulo	7
1. Recursos Humanos: um modelo compreensivo do campo Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto (Portugal)	9
2. Ferramenta de Gestão de Recursos Humanos: o caso do software PHC CS PHC Software (Portugal)	29
3. A Gestão de Pessoas e os Desafios Denise Oliveira (Cabo Verde)	55
4. Gestión de Recursos Humanos: En tiempos de pandemia por Covid-19: aspectos clave y retos para el futuro Inmaculada Pons Ferrández (Espanha).....	61
5. A gestão da pandemia da Covid-19 na Equatorial Coca Cola Bottling Company em Cabo Verde Danila Ferreira (Cabo Verde)	71
6. Adaptación de puestos de trabajo a las personas José Rafael Lobato Cañón (Espanha)	79
7. Proceso de acogida en materia de prevención de riesgos laborales para un instituto de biología molecular y celular Juan Pérez Crespo (Espanha)	93
8. Práticas de gestão dos recursos humanos no INEP Ísis da Costa Semedo (Guiné-Bissau).....	109
9. Change Management: consolidação de processo de M&A Salete Beltrão (Brasil)	117
10. 24 horas de logística: a aprendizagem experiencial, na base da preparação de profissionais adequados à complexidade de um setor essencial à economia europeia Filipe Ferreira, Alexandre Real, Tiago Pinho (Portugal)	133

11. Preparando os Colaboradores para serem flexíveis e abraçar a Transformação do Negócio!	
Mónica Macamo (Moçambique).....	145
12. RH Planning: Book de Práticas	
Dadson Borges de Moraes (Brasil).....	151
13. Gestão de pessoas em Portugal – <i>corporate governance</i> em empresa familiar	
Pedro Branco (Portugal).....	163

PREÂMBULO

O livro *A Gestão de Recursos Humanos a Múltiplas Vozes: Experiências Ibéricas e Lusófonas* visa dar continuidade a uma iniciativa promovida no âmbito da Conferência Internacional "Investigação e Intervenção em Recursos Humanos" em parceria com a Editora Vida Económica. A Conferência Internacional "Investigação e Intervenção em Recursos Humanos" iniciou-se na Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto, em 2009, tendo já percorrido outras instituições de ensino superior nacionais e estrangeiras. A conferência teve a sua décima edição em 2021, sob a organização do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa). Tem na sua génese o objetivo de aproximar as comunidades científicas e empresariais para a troca de informações e conhecimentos, com vista a responder aos diversos desafios enfrentados pela área de Recursos Humanos e suas subáreas, estimulando deste modo a sua pesquisa e desenvolvimento. Foi com esta conceção que lançámos o convite a diferentes profissionais para partilharem casos, temas e experiências. Iniciamos este projeto com o objetivo de chegarmos a um livro rico em diversidade... e concretizámos esta meta! Aproveitamos este espaço para agradecer a todos os que tornaram possível este livro, entre os quais, destacamos os autores pelas partilhas, a Dra Marlene de Sousa e a Dra Mariana Ribeiro pelo apoio no contato com os autores e à Vida Económica por toda a dedicação a este projeto.

O livro *A Gestão de Recursos Humanos a Múltiplas Vozes: Experiências Ibéricas e Lusófonas* reúne treze capítulos provenientes de seis países distribuídos por três continentes. O primeiro capítulo, liderado por Viviana Meirinhos e a sua equipa da linha de investigação de "Human Resources – enhancing people, organisations and communities" do Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto, proporciona ao leitor um modelo compreensivo e enquadrador da gestão de recursos humanos. Já a PHC, no segundo capítulo, proporciona uma visão sólida e esclarecida de uma ferramenta digital de gestão de recursos humanos. Ainda num contexto enquadrador, a Denise Oliveira, de Cabo Verde, traz no terceiro capítulo os desafios da gestão de pessoas, possibilitando abrir o mote para os casos apresentados nos capítulos seguintes. Os capítulos quatro e cinco, escritos por Inmaculada Pons Ferrández, de Espanha, e Danila Ferreira, de Cabo Verde, remetem o leitor a focar-se no desafio mais recente da sociedade e gestão, a COVID-19. A área da saúde ocupacional toma especial destaque nos capítulos seis e sete pelas partilhas de José Rafael Lobato Cañón e Juan Pérez Crespo relativas aos riscos profissionais. No oitavo capítulo, Ísis da Costa Semedo, da Guiné-Bissau, partilha a experiência de serviço de recursos humanos de um instituto público. A gestão da mudança e a inovação são trabalhadas por Salete Beltrão, do Brasil, no nono capítulo, que convida o leitor a integrar o acompanhamento de um grupo multinacional europeu durante um processo de aquisição. Já no décimo capítulo, Filipe Ferreira, Alexandre

Real e Tiago Pinho partilham a iniciativa “24 Horas de Logística” desenvolvida pela SFORI, focada em eventos formativos de desenvolvimento, dinamização e motivação de competências comportamentais aplicadas às realidades técnicas específicas de diversos setores de atividade, no caso concreto, o setor da logística. A Mónica Macamo apresenta, no décimo primeiro capítulo, a experiência do Standard Bank em Moçambique de como preparar os trabalhadores para os desafios do negócio. No capítulo seguinte Dadson Borges de Moraes partilha um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos que deixam várias sementes ao leitor. Por fim, no capítulo décimo terceiro, o Pedro Branco convida a olhar para um caso de *corporate governance* numa empresa familiar e para os desafios vividos na gestão da carreira.

As coordenadoras do *A Gestão de Recursos Humanos a Múltiplas Vozes: Experiências Ibéricas e Lusófonas* pretendem que o mesmo contribua para ampliar as vozes e experiências, através da partilha e reflexão alargadas, nos espaços ibéricos e lusófonos, promovendo a emergência de sinergias fortalecedoras do papel vital da gestão de recursos humanos nas sociedades.

Sónia P. Gonçalves & Fernanda Nogueira

RECURSOS HUMANOS: UM MODELO COMPREENSIVO DO CAMPO

Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto, Portugal

INTRODUÇÃO

As pessoas são o foco da intervenção e da investigação em Recursos Humanos. A conceção subjacente ao termo “humano” assume-se, e tem-se assumido ao longo da história e em função do paradigma económico-social vigente, como o principal determinante da(s) teoria(s) de Recursos Humanos. A administração de pessoal, a teoria do Capital Humano, o modelo de *Harvard*, o de *Michigan*, a abordagem do *Investors in People* ou a do *Business Partner* são modelos ilustrativos de alguns destes marcos de diferente atribuição ao que o conceito “humano” significa no contexto de trabalho.

O modelo que aqui se apresenta é uma representação conceptual da estrutura do campo de conhecimento dos Recursos Humanos sustentada numa conceptualização ampla de “Recursos Humanos”, enquanto área e sistema de “gestão e desenvolvimento das pessoas em e para o contexto de trabalho”.

Este modelo é composto por um conjunto de elementos interdependentes, cuja principal configuração depende dos pressupostos (valores e princípios resultantes da conceptualização de “Recurso Humano”) e do objetivo geral do sistema (conceptualização de “desempenho”) – conceptualizações que variam em função do contexto (e.g. histórico, económico, social ou político). Não representando, desta forma, um paradigma específico por si mesmo, este modelo constitui-se como um suporte potenciador para análises retrospectivas da história, da(s) configurações contemporâneas ou dos futuros desenvolvimentos da área de Recursos Humanos (Figura 1).



FIGURA 1 - MODELO COMPREENSIVO DO CAMPO DE RECURSOS HUMANOS

À semelhança de outras áreas de conhecimento, também a estrutura do sistema de Recursos Humanos pode ser perspectivada na sua base por três subcampos estruturais:

- a) o **campo científico**, que corresponde ao domínio do desenvolvimento de investigação e de ciência produzida e que configura o corpo organizado de produção e divulgação de conhecimento da área;
- b) o **campo profissional**, que corresponde ao domínio da intervenção, da ação, do trabalho realizado na área;
- c) o **campo educativo-formativo** que corresponde ao domínio do ensino e da aprendizagem dos conhecimentos, bem como do desenvolvimento de competências referentes à área.

Não obstante o quadro predominante da investigação, da intervenção e da educação-formação em Recursos Humanos ser o contexto das organizações, em que os recursos humanos se assumem (e em função da conceção de base), como, por exemplo, os trabalhadores ou o capital humano, existem igualmente contextos a considerar:

- a) o **contexto individual**, que corresponde à investigação, intervenção e formação realizada ao nível do indivíduo/ da pessoa/ do sujeito enquanto Recurso Humano individual que se prepara, desenvolve e gere o seu percurso no mundo do trabalho;
- b) o **contexto organizacional**, que corresponde à investigação, intervenção e formação realizada ao nível do indivíduo ou do coletivo de pessoas que trabalham numa determinada empresa, instituição, organização social ou qualquer outro tipo de organização e que são perspectivadas como um dos elementos organizacionais;
- c) o **contexto societal**, que corresponde à investigação, intervenção e formação realizada ao nível da população ativa de uma determinada sociedade ou de um segmento societal (supra-organizacional, i.e., não circunscrito a um contexto ou configuração organizacional específica de trabalho, como, por exemplo, os Recursos Humanos de uma determinada profissão, de um determinado setor económico, de um território específico, ou de qualquer outro recorte societal).

Em todos estes campos e contextos a área de Recursos Humanos tem apresentado duas linhas distintas de configuração, as quais – sempre orientadas para o (ótimo) desempenho – representam dois tipos de intervenção:

- a) a área de **Gestão de Recursos Humanos**, que corresponde aos processos de organização e administração das pessoas em contexto de trabalho com o objetivo de alcançar o seu melhor desempenho possível;

FERRAMENTA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: O CASO DO SOFTWARE PHC CS

PHC Software, Portugal

Hoje em dia, o talento é uma das principais vantagens competitivas das empresas e utilizar a tecnologia para gerar valor em RH tornou-se imperativo para a sobrevivência. Rapidez, flexibilidade e inovação – fatores chave no mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo em que vivemos – só são alcançáveis quando existem estratégias efetivas de gestão do capital humano a suportar os objetivos reais das organizações, e é precisamente esse o papel de ferramentas de gestão como o PHC CS Recursos Humanos: gerir e potenciar, de forma estratégica e coerente, o ativo mais valioso das empresas: os seus colaboradores.

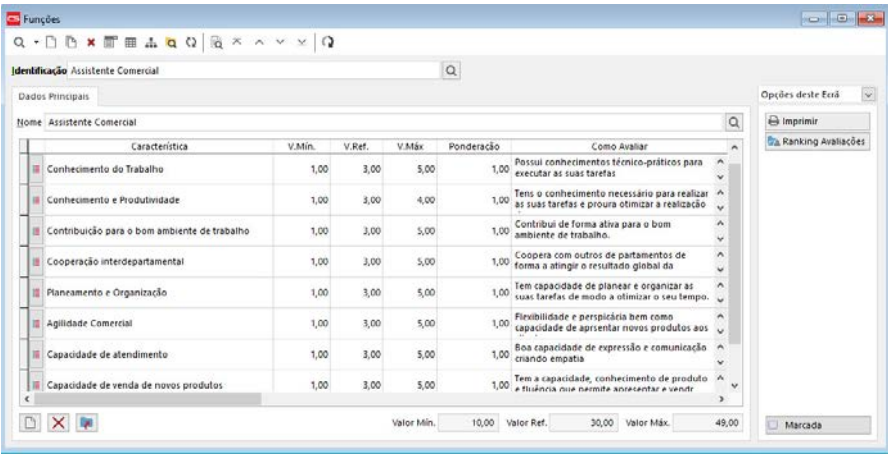
Na era digital, em que o melhor talento é disputado por várias empresas, com uma urgência constante, a tecnologia é crucial. Encontrar os colaboradores certos tem impacto direto nos negócios – contribui para uma colaboração mais efetiva, melhora a produtividade e conduz a melhores resultados –, mas ter o melhor talento não se resume a um recrutamento eficaz. Ter o melhor talento é toda uma viagem durante a qual a pessoa é descoberta, selecionada, orientada e cresce. Que implica, por um lado, uma resposta eficaz às novas tendências de recrutamento e, por outro, um compromisso contínuo na retenção do talento. Só assim os negócios conseguem bases para prosperar.

É certo que a gestão de Recursos Humanos continua, na sua essência, a ser uma área de relacionamento interpessoal, mas a transformação digital desafia-a, cada vez mais, a colocar no digital tudo aquilo que são processos administrativos, burocráticos ou analíticos, garantindo ao mesmo tempo que esse mesmo digital potencia todos os aspetos que envolvem as relações humanas.

DEFINIÇÃO DE FUNÇÕES

Uma definição rigorosa do perfil do candidato é essencial para otimizar a receção de candidaturas, quer se opte pela automatização de processos ou pela via do recrutamento tradicional. Uma análise pormenorizada do perfil adequado e características da função é imprescindível na hora de preparar anúncios e ao longo de todo o processo de recrutamento, já que é partir desse mesmo perfil que é possível, por exemplo, traçar critérios para as primeiras triagens. Traçar um perfil pormenorizado da pessoa ideal para ocupar determinado cargo é o ponto de partida essencial para orientar – e afunilar – as candidaturas rececionadas. Quanto mais vago for o perfil que se tem em mente (e que é descrito no anúncio), maior a probabilidade de congestionar o recrutamento com candidaturas desadequadas.

Tendo em conta as funções que existem dentro da empresa, há que estabelecer as competências críticas necessárias para o desempenho de cada uma delas – podem, inclusivamente, ser definidos valores mínimos e máximos de referência, para posterior utilização numa eventual avaliação de desempenho. A partir do momento em que existe uma descrição de funções estruturada, é fácil definir, de uma forma mais eficaz, as aptidões mínimas para o desempenho de determinada função, assim como saber, a qualquer momento, as capacidades comprovadas que os colaboradores em exercício possuem.



The screenshot shows a software window titled "Funções" with a search bar and a list of job characteristics. The main table has columns for "Característica", "V.Min.", "V.Ref.", "V.Máx", "Ponderação", and "Como Avaliar". The role "Assistente Comercial" is selected. The table lists eight characteristics with their respective minimum, reference, and maximum values, all with a weight of 1.00. The evaluation criteria are provided in a separate column.

Característica	V.Min.	V.Ref.	V.Máx	Ponderação	Como Avaliar
Conhecimento do Trabalho	1,00	3,00	5,00	1,00	Possui conhecimentos técnico-práticos para executar as suas tarefas
Conhecimento e Produtividade	1,00	3,00	4,00	1,00	Tem o conhecimento necessário para realizar as suas tarefas e procura otimizar a realização
Contribuição para o bom ambiente de trabalho	1,00	3,00	5,00	1,00	Contribui de forma ativa para o bom ambiente de trabalho.
Cooperação interdepartamental	1,00	3,00	5,00	1,00	Coopera com outros de departamentos de forma a atingir o resultado global da
Planeamento e Organização	1,00	3,00	5,00	1,00	Tem capacidade de planejar e organizar as suas tarefas de modo a otimizar o seu tempo.
Agilidade Comercial	1,00	3,00	5,00	1,00	Flexibilidade e perspicácia bem como capacidade de aprender novos produtos aos
Capacidade de atendimento	1,00	3,00	5,00	1,00	Bom capacidade de expressão e comunicação criando empatia
Capacidade de venda de novos produtos	1,00	3,00	5,00	1,00	Tem a capacidade, conhecimento de produto e fluência que permite apresentar e vender

At the bottom of the window, there are input fields for "Valor Mín.", "Valor Ref.", and "Valor Máx." with values 10,00, 30,00, and 49,00 respectively. There is also a "Marcada" checkbox.

CAPTAÇÃO DE TALENTO

Um recrutador gasta, em média, seis segundos a olhar para cada CV na fase inicial de triagem. Multiplicado por 50, significa 25 minutos investidos apenas nesta tarefa.

Estima-se que são necessárias 27,5 horas para analisar candidaturas e fazer a pré-seleção dos candidatos para entrevista.

São apenas dois exemplos, mas que refletem a quantidade de tempo gasto num recrutamento. Sem garantias de captação da pessoa certa.

Muitas empresas reveem-se neste cenário, cientes de que os seus processos de recrutamento são pesados, consomem demasiados recursos e não geram os resultados esperados. A solução passa por agilizar o processo, com a ajuda de ferramentas especialmente desenvolvidas para apoiar as empresas a realizar a gestão de currículos, recrutamentos e entrevistas, aliadas preciosas para contratar os colaboradores ideais com pouco esforço.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN TIEMPOS DE PANDEMIA POR COVID-19: ASPECTOS CLAVE Y RETOS PARA EL FUTURO

Inmaculada Pons Ferrández, Consultora de Recursos Humanos, Personal Investigador de la Universidad Miguel Hernández – Grupo Salud-O, Espanha

*“Las especies que sobreviven no son las más fuertes
ni las más inteligentes, sino aquellas que se adaptan mejor al cambio”.*

(Darwin, 1859)

1. INTRODUCCIÓN

La llegada del COVID-19 supuso un gran impacto en la sociedad, no solo por la crisis sanitaria suscitada por el virus, sino también por el cambio de algunos aspectos de la vida que perturbaron a la población en general y, concretamente, en el ámbito laboral. Dado que el empleo y la capacidad de consumo de las familias y las empresas se vieron afectadas, como consecuencia del cese o disminución de las actividades comerciales y económicas, se vivieron momentos de preocupación e incertidumbre que todavía se extienden hasta el presente.

Las organizaciones que han tenido que hacer frente a esta situación inédita, se han visto obligadas a realizar cambios estructurales y organizativos que para muchas de ellas eran impensables hasta el momento. El papel de los departamentos de Recursos Humanos y de sus líderes ha sido clave para adaptarse a todas esas modificaciones. A pesar de contar con menos recursos económicos y capital humano, las empresas han hecho un gran esfuerzo para mantener el nivel de desempeño.

Ante estas circunstancias, y teniendo en cuenta los resultados arrojados en la investigación de García-Contreras *et al.* (2021) respecto al efecto positivo de la resiliencia organizacional en el desempeño de las empresas, adquiere especial relevancia el estudio de dicho constructo. Asimismo, señalan la relación positiva que existe entre las organizaciones resilientes y aquellas con mejores resultados ante momentos de crisis. Los autores destacan del estudio las innegables consecuencias que un evento imprevisto como el COVID-19 puede derivar a nivel económico y empresarial. No obstante, consideran que una buena manera de minimizar las consecuencias

negativas de dicho evento, sería desarrollar la resiliencia de las organizaciones para estar preparados ante cualquier evento o circunstancia inesperada que ponga en riesgo la continuidad de la empresa. Así mismo, Salanova (2020) considera que la resiliencia organizacional es un componente fundamental y determinante para que las empresas puedan superar la crisis.

La actitud con la que la organización haga frente a las circunstancias ocasionadas por la pandemia, será un elemento clave en el tipo de afrontamiento de las adversidades que surjan, bien sea buscando soluciones, o por otro lado, quedando paralizados de tal modo que dichos problemas se conviertan en otros de mayor calibre. Por lo tanto, el resultado positivo o negativo de una crisis en las organizaciones, dependerá en gran parte de su configuración interna, de la calidad de sus líderes, de la comunicación y la confianza, pero sobre todo, de la actitud (Véliz, 2014).

2. LA RESILIENCIA EN LAS ORGANIZACIONES

El origen del término resiliencia proviene del latín, *resilio*, cuyo significado hace referencia a la capacidad de volver atrás, volver de un salto, resaltar, rebotar. Mientras la física concibe la resiliencia como la cualidad de los materiales para resistir a la presión, doblarse con flexibilidad y recobrar su forma original; las ciencias sociales han adaptado el término para referirse a aquellas personas que se caracterizan por desarrollarse psicológicamente sanas y con éxito, a pesar de nacer y vivir en situaciones de riesgo elevado (Rutter, 1993).

Más tarde, se describe el concepto de resiliencia como las fortalezas que desarrollan y potencian las personas, familias y/o comunidades ante situaciones adversas, ya sean puntuales o mantenidas en el tiempo, como resultado de la interacción entre los factores de protección y de riesgo individuales y ambientales (Mateu *et al.*, 2009). Ante una situación adversa como la generada por el Covid-19 muchas personas han experimentado y siguen manifestando sensación de fatiga por el estrés y la incertidumbre ocasionada, malestar y, en definitiva, emociones negativas que pueden repercutir en las diferentes áreas de la vida, entre ellas, en el ámbito laboral. Es en estos momentos cuando emerge la resiliencia de las organizaciones, cuando son capaces de potenciar las fortalezas de cada uno de los miembros de los equipos, reorganizarse y aprovechar todos los recursos disponibles para hacer frente a la crisis y salir reforzados de ella. Por ejemplo, empresas que han implementado el teletrabajo y han hecho uso de plataformas digitales para mantener a los equipos en contacto, informados, y lograr el trabajo en equipo a pesar de la distancia; PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) que no disponían de plataforma de venta online y a raíz de la pandemia la han implementado o, incluso, otras que han cambiado su cadena de producción para adaptarse a la nueva realidad (empresas dedicadas a la elaboración de prendas de ropa que se han reinventado al diseñar y elaborar mascarillas durante periodos críticos de la pandemia).

A GESTÃO DA PANDEMIA DA COVID-19 NA EQUATORIAL COCA-COLA BOTTLING COMPANY EM CABO VERDE

Danila Ferreira, Diretora de RH da Coca-Cola Bottling Company Cabo Verde, Cabo Verde

1. BREVE HISTORIAL DA EMPRESA

A Equatorial Coca-Cola Bottling Company Cabo Verde – ECCBC Cabo Verde – integra duas empresas: a Cavibel SA, Indústria de Bebidas de Cabo Verde e a Ceris SARL, Sociedade Caboverdiana de Cervejas e Refrigerantes.

A Cavibel foi criada em 1997. É representada por acionistas e uma Assembleia Geral pertencente à companhia espanhola ECCBC (Equatorial Coca-Cola Bottling Company), uma das empresas engarrafadoras líderes do Sistema Coca-Cola em África, com presença em 13 países no norte e oeste do continente.

A sede da empresa atualmente fica na Praia Negra, cidade da Praia, ilha de Santiago, considerado o principal pólo de atração económica e financeira do país. No mesmo sítio fica a sede da empresa Ceris, pertencente aos mesmos acionistas. Devido à sua dimensão a nível nacional, a ECCBC Cabo Verde possui representações em todas as ilhas de Cabo Verde, através de delegações diretas e indiretas.

Em 2002, a Cavibel optou por abrir mais uma unidade de produção, desta feita na ilha de São Vicente. Contudo, dados os resultados do mercado e por forma a otimizar a produção e a logística, em 2012, toda a produção veio a ser concentrada na ilha de Santiago, no complexo industrial da Ceris, entretanto adquirida em 2005 pelo Grupo, mas que já opera no mercado desde 1988. Assim sendo, desde 2012 as unidades Ceris e Cavibel encontram-se a funcionar de forma conjunta, partilhando a mesma equipa praticamente em todas as áreas, tendo apenas objetos de produção distintos.

Atualmente a ECCBC Cabo Verde conta com um total de 245 colaboradores, distribuídos pelos mais diversos departamentos (Industrial, Comercial e Marketing, Logística e Supply Chain, Finanças, IT, Qualidade Segurança e Ambiente e Recursos Humanos).

1.1 POSTURA ESTRATÉGICA

A ECCBC Cabo Verde (Cavibel e Ceris) tem como principais objetivos:

- ❖ Criar uma empresa duradoura, eficaz e lucrativa;

- ❖ Construir uma valiosa rede de emprego;
- ❖ Inovar na produção de bebidas;
- ❖ Contribuir para a melhoria social, económica e ambiental das comunidades em que atua.

1.2 MISSÃO

A missão da ECCBC Cabo Verde consiste em dar o melhor serviço aos clientes e a melhor qualidade aos consumidores. Gerar oportunidades de negócios junto dos clientes, sendo seus parceiros de referência.

1.3 VISÃO

A visão desta empresa é de ser a companhia de referência de bebidas para os clientes e consumidores, liderando em todas as categorias de produtos no país.

1.4 VALORES

Os nossos Valores inspiram o nosso trabalho diário.

Paixão

Nós compartilhamos as esperanças e aspirações de nossas comunidades e acreditamos no que fazemos. Nós gostamos de trabalhar e somos apaixonados pelos nossos produtos, clientes e pessoas.

A Equipa Vencedora

Nós somos mais do que a soma de nossas partes, graças à colaboração e dedicação de todos. Não apenas trabalhamos duro, mas também o fazemos de maneira inteligente.

Excelência

Nossa produção, qualidade e projetos buscam a excelência, mas ao mesmo tempo sabemos como adaptar-nos aos desafios que enfrentamos em nossos mercados, com rapidez e agilidade.

ADAPTACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO A LAS PERSONAS

José Rafael Lobato Cañón (UMEVI – INSS, Espanha)

Entre los principios que inspiran la salud laboral destaca cada día mas la adaptación de los puestos de trabajo a las características y capacidades de las personas que los desempeñan.

La búsqueda de la sintonía entre el trabajo y la persona se ha abordado históricamente desde diversas perspectivas entre las que cabe destacar las vertientes de prevención de riesgos laborales, recursos humanos, salud, y de seguridad social.

Desde el punto de vista de la salud laboral, el Comité conjunto OIT-OMS (Organización Internacional del Trabajo - Organización Mundial de la Salud), en 1950 se pronunció sobre la salud en el trabajo indicando: La Salud en el trabajo debe tender a “la Adaptación del trabajo al hombre y de cada hombre a su trabajo”, principio que inspira la actuación de la Medicina del Trabajo.

En el mismo sentido, la Unión Europea desde su constitución como CEE busca promover las condiciones de trabajo dando lugar a un amplio marco normativo, tanto desde el punto de vista preventivo, como desde la promoción de la ergonomía en los lugares de trabajo.

A continuación, se describirá brevemente como se aborda la adaptación de los puestos de trabajo desde cada uno de estos puntos de vista.

ÂMBITO DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Desde el punto de vista de la prevención de riesgos laborales, la persona es el centro de su actuación, especialmente en el campo de la ergonomía, donde todo el diseño ergonómico se centra en el hombre, y como no, en el ámbito de la ergonomía aplicada al mundo laboral la adaptación de los puestos de trabajo a las personas, es una de sus principales funciones colaborando estrechamente con la salud laboral.

La OIT ha desarrollado las International Hazard Datasheets on Occupations (HDO) (Database) que constan de información sobre los peligros más relevantes relacionados con la ocupación; una presentación más detallada y sistematizada sobre los diferentes peligros relacionados con el trabajo con indicadores de medidas preventivas; sugerencias de medidas preventivas para determinados peligros; información especializada, relevante principalmente para los profesionales de la seguridad y la salud en el trabajo e incluyendo información como una breve descripción del puesto, una lista de tareas, notas y referencias.

Las HDO han sido el precedente de la Guía de Profesiones de OIT que aborda cada profesión describiéndola de una manera normalizada, relacionando profesiones asociadas, describiendo sus tareas, el equipo básico utilizado, sectores de actividad en que se encuadra, y riesgos que se agruparan en: riesgo de accidente, riesgos físicos, químicos, biológicos, ergonómicos y sociales, para finalmente presentar indicaciones sobre posibles medidas preventivas, y finalizando aportando información complementaria.

La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA), ha analizado los sistemas de rehabilitación y reincorporación al trabajo existentes actualmente en Europa. Analiza los factores relativos a la elaboración y aplicación de estos sistemas, así como sus factores críticos de éxito, en los 28 Estados miembros y cuatro países de la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC).

Como una parte de los resultados de este estudio se clasifican los países europeos desde el punto de vista de las políticas y sistemas de rehabilitación y reincorporación al trabajo en cuatro grupos:

- a) El primer grupo de países está formado por Austria, Dinamarca, Finlandia, Alemania, Países Bajos, Noruega y Suecia con marcos políticos integrados por la promoción de una vida laboral sostenible o la prevención de la exclusión del mercado laboral. Entre las principales características de estos países se encuentran la inclusión de todos los trabajadores, con un enfoque centrado en la prevención e intervención temprana, coloca al empleador en el centro del proceso de reincorporación al trabajo, establece la coordinación efectiva de equipos multidisciplinarios y el enfoque de gestión de casos.
- b) El segundo grupo de países está formado por Bélgica, Francia, Islandia, Italia, Luxemburgo, Suiza y el Reino Unido, que poseen también marcos bien desarrollados para la rehabilitación y el regreso al trabajo, pero la coordinación entre los diferentes pasos del proceso de regreso al trabajo sigue siendo limitada, abordándose solo al final de la ausencia por enfermedad, con muchas limitaciones para la intervención temprana. Francia y el Reino Unido están modificando sus enfoques en el mismo sentido que los países del grupo anterior.
- c) El tercer grupo está formado por Bulgaria, Estonia, Irlanda, España, Lituania, Hungría, Portugal y Rumanía. Estos países no suelen tener enfoques coordinados y solo un apoyo institucional limitado para el regreso al trabajo de los trabajadores después de una ausencia por enfermedad. Los servicios de rehabilitación vocacional y el apoyo para el proceso de reincorporación al trabajo están generalmente disponibles para las personas con discapacidades. Existen iniciativas para favorecer el retorno al trabajo después de un accidente o enfermedad profesional, o también en el caso de afecciones crónicas o prolongadas, o una incapacidad parcial para trabajar.

PRÁTICAS DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO INEP

Isis da Costa Semedo, Serviço dos Recursos Humanos, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas (INEP), Guiné-Bissau

INTRODUÇÃO

A Guiné-Bissau é um país africano de língua oficial portuguesa, situado na costa ocidental da África, com uma dimensão territorial de 36 125 km², sendo uma parte insular, comportando 88 ilhas e ilhéus situados ao largo da costa atlântica, fazendo fronteira ao norte com a República do Senegal e ao sul e leste com a República da Guiné-Conacri. O país está dividido, administrativamente, em oito regiões e um Setor Autónomo de Bissau, a cidade capital. Caracterizado-se por um clima muito forte de instabilidade política que fragiliza a administração pública, sobretudo na gestão económica e financeira.

O presente capítulo será sobre o serviço de recursos humanos de um instituto público direcionado a estudos e pesquisas em diversas áreas. Abordará a relação do instituto com a instituição de tutela, mas também o que os textos de regulamentação propõem e o que se vê na prática.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISA: CRIAÇÃO E TUTELA

Em 1984, o Governo criou o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas (INEP). Um serviço personalizado do Estado com a sua Autonomia Financeira, Administrativa e Patrimonial, que está sob a tutela do Ministério da Educação Nacional e Ensino Superior. O INEP tem como objetivo principal promover estudos e pesquisas, nas áreas de Ciências Sociais, Economia, Antropologia, História Moderna, Ambiente e Tecnologias Aplicadas e nos últimos tempos tem-se dedicado à pesquisa e publicação de obras literárias e sua publicação.

Para além de estudos e pesquisa, tem também o objetivo de conservar documentos históricos nacionais, de divulgar junto aos académicos nacionais e estrangeiros conhecimentos resultantes de estudos.

Reconhecido internacionalmente como uma instituição académica de referência na África Ocidental, em geral, e na Guiné-Bissau, em particular, o INEP tem uma equipa composta de investigadores permanentes e associados, tanto no país como no estrangeiro.

Relativamente à sua missão e segundo os estatutos de sua criação, tem o objetivo de colocar em prática as políticas de investigação e desenvolvimento definidas pelo Governo, e, do mesmo modo, ajudar os decisores na elaboração de estratégias nacionais de desenvolvimento.

INEP: ORGANIZAÇÃO E REALIZAÇÕES

Nesta linha, o INEP tem realizado estudos, pesquisas, produzido avaliações de projetos para organizações Internacionais e promovido ciclos de conferências temáticas. Conforme os seus Estatutos, tem a sua cadeia própria de publicações, tais como a *Soronda*, revista de estudos guineenses, o Boletim de Informação Socioeconómica (BISE), cuja elaboração era da responsabilidade do Centro de Estudo Socioeconómico (CESE); o Boletim de Informação Científica e Técnica (BICT), cuja produção estava a cargo do Centro de Estudo Tecnológico e Ambiental (CETA). Além desses boletins informativos, o instituto tem várias coleções, como *Kacu Martel*, *Lala kema*, *Kebur*, *Palavras de Mulher*, por meio das quais divulga os mais diversos estudos, relatórios de pesquisa, obras literárias, autobiografias de mulheres guineenses, entre outros.

Atualmente, o INEP tem recebido contratos para prestação de serviços em termos de realização de estudos e consultorias de natureza social, económica e sectorial, bem como realizações de inquérito junto de diversos públicos-alvo conforme a natureza do estudo que se pretende levar a cabo.

O INEP está organizado conforme definido nas Normas para Criação e Controle dos Serviços do Estado, Ordem nº 1/92, de 30 de junho, e estruturado segundo os seus estatutos.

Toda a gestão do pessoal obedece ao Estatuto do Pessoal da Administração Pública (EPAP). Assim, está organizado da seguinte forma: o Instituto é uma Direção-Geral designado por INEP. É constituído pelo seu diretor e tem quatro Centros de Estudos:

- Centro de Estudos de História e Antropologia (CEHA) que tem uma das principais funções promover, executar e coordenar ações de investigação científica nos domínios da História, Antropologia, Etnografia e noutras áreas afins, mas também proceder a recolha e inventariação de fontes históricas da Guiné-Bissau dispersas no país ou no estrangeiro.

CHANGE MANAGEMENT: CONSOLIDAÇÃO DE PROCESSO DE M&A

Inova&Ação – Gestão de Recursos Humanos

Salete Beltrão, Consultora de Desenvolvimento Organizacional, Brasil

INTRODUÇÃO

São muitos os desafios corporativos. A quem lhe agradem desafios, é sempre uma divertida aventura, rica em aprendizados e experiências. A convivência proporcionada na atuação em organizações nos enriquece como seres humanos, pois temos oportunidades ímpares de ampliarmos nossa capacidade de nos relacionarmos. Acaba que, não importa se escolhemos ou não, se acabamos por gostar ou não, vivenciamos experiências onde, sim, nos relacionamos com diversas pessoas e situações, e com isso nos tornamos seres humanos melhores, crescemos em diversidade e inclusão, em flexibilidade, evoluímos e ampliamos a consciência de que, com todas as diferenças que temos e lidamos, somos todos seres humanos vivendo experiências e buscando sermos plenos, realizados e felizes.

Como sempre gosto de ressaltar, a razão de existência de uma organização são as pessoas. Afinal, a organização é composta por pessoas, não haveria organização sem pessoas. Os produtos são fabricados para atender a demanda das pessoas, da sociedade e contexto onde se situam. Os serviços desenvolvidos pelas organizações são para atender às necessidades das pessoas. Assim, claramente o sucesso das organizações depende de sua capacidade de perceber e compreender mais e melhor as necessidades das pessoas e quanto mais e melhor forem capazes de atender a essas necessidades melhor será o desempenho da organização, e melhores resultados serão conquistados.

Em tempos remotos, no ambiente corporativo, prevalecia a máxima de que o que importava verdadeiramente eram os resultados, afinal, a iniciativa de empreender em um negócio, por vezes diz respeito à busca de alcançar resultados financeiros diferenciados. Ainda encontramos muitas organizações que atuam sob a máxima dos resultados, porém, muitas organizações despertaram para a realidade de atuar verdadeiramente com propósito, o que inclui o de servir a sociedade através do desenvolvimento de produtos e serviços que proporcionem bem-estar à humanidade.

E, sim, a razão da existência das organizações passa pela condução de alcance de resultados financeiros, dado que a nossa sociedade está moldada a um sistema, construído ao longo da história, com base no capitalismo e socialismo, o que

recentemente, tem levado algumas sociedades a fortes polarizações no questionamento quanto a necessidade de equilíbrio entre capitalismo e socialismo. Porém, o propósito de atender anseios da sociedade, segue ganhando relevância, frente a obter ganhos financeiros, apenas.

Sobre essas reflexões que conduzo minha atuação nesta linda profissão que é a função de Recursos Humanos dentro de organizações, afinal, o princípio da existência da área de Recursos Humanos, academicamente debatido vem da necessidade do equilíbrio entre o **capital e o trabalho**, entre os interesses do capital/empresas e dos trabalhadores.

Essa encantadora função para os motivados pelos estudos das ciências humanas é a mola propulsora para que possamos atuar com resiliência frente aos desafios corporativos.

Para atuar no equilíbrio entre interesses do capital e do trabalho é requerida muita habilidade diplomática. Envolve a capacidade de compreender e atender as necessidades dos dois lados, ato diplomático constante. Envolve o desafio diário de lidar com pessoas, iguais em essência, dado sermos todos seres humanos, porém, diversos em individualidades e necessidades.

Tenho sempre profundo interesse em abordar o tema de *Change Management* nas organizações e, pessoalmente, profundo apreço em atuar em processos de transformação cultural, já que me considero uma pessoa com real apreço por desafios e curiosa em aprender e atuar em situações diversas que me proporcionem experiências que me engrandçam.

Atualmente, atuo como Consultora de Desenvolvimento Organizacional e contribuo para o desenvolvimento organizacional e humano, potencializando competências, ampliando o desempenho e a experiência do colaborador em ambientes multiculturais, proporcionando maior engajamento e resultados positivos. Porém, o que lhes venho relatar hoje é fruto de minhas experiências profissionais, adquiridas ao longo de 30 de atuação na função de Recursos Humanos em organizações, sendo que nos últimos 15 liderei processos de gestão estratégica de RH.

Mais especificamente, abordarei um dos casos mais interessantes de minha carreira, no qual, atuando na posição de executiva, conduzi os recursos humanos de uma operação no Brasil de um importante grupo multinacional europeu, em momento de processo de aquisição.

MERGE & ACQUISITION PROCESS E CULTURA ORGANIZACIONAL

Através de pesquisas, acadêmicos, consultores e profissionais do mundo corporativo concentram a sua atenção em compreender o porquê de, segundo o que demons-

24 HORAS DE LOGÍSTICA: A APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL NA BASE DA PREPARAÇÃO DE PROFISSIONAIS ADEQUADOS À COMPLEXIDADE DE UM SETOR ESSENCIAL À ECONOMIA EUROPEIA

SFORI, Portugal

Filipe Ferreira, Alexandre Real, Tiago Pinho

PONTO DE PARTIDA

O setor da logística é um pilar fundamental para a economia, uma vez que aproxima a oferta da procura, através de atividades como o transporte, armazenamento e entrega de mercadorias. De acordo com o estudo do Eurostat “Estatísticas de Energia, Transporte e Ambiente 2020”, em 2018, foram movimentados 3579 milhões de toneladas nos portos europeus. Desde 2004, o tráfego de logística aérea mundial continuou a crescer de forma constante e atingiu 61,2 milhões de toneladas em 2019.

Cerca de 50% do volume logístico europeu é fornecido por prestadores de serviços, ou seja, é terceirizado por empresas industriais e comerciais para as empresas de logística. A outra metade está a cargo dos industriais e retalhistas. Devido à influência do crescimento dos contratos B2C, as cadeias de abastecimento estão a tornar-se cada vez mais longas, estendendo-se até aos lares dos consumidores.

O segmento de serviços de correio, *express* e *parcel* (KEP) está a experienciar o crescimento mais forte na logística, catalisado pela atratividade contínua do comércio eletrónico. Por um lado, abre oportunidades de negócio para empresas que são novas no setor da logística. Por outro, eleva os requisitos que são exigidos aos fornecedores de serviços, cada vez mais orientados para o cliente.

Num plano paralelo e segundo um novo estudo global do Tribunal de Contas Europeu, a melhoria da mobilidade e dos transportes é uma pedra angular da integração europeia, mas o reduzido investimento em infraestruturas atrasou a modernização da rede de transportes da UE.

De uma forma ou de outra, o setor dos transportes é uma peça chave na integração europeia, mas os investimentos registam atrasos. A UE registou progressos no desenvolvimento de infraestruturas e na abertura do mercado interno dos transportes, mas alerta para o facto de que a UE vai enfrentar seis grandes desafios para

conseguir uma melhor mobilidade. São esses desafios a adequação dos objetivos e prioridades aos recursos disponíveis, planejar melhor, assegurar a manutenção das infraestruturas, criar instrumentos executórios eficazes, retirar o tráfego das estradas e garantir o valor acrescentado europeu.

Os transportes afetam diretamente a vida quotidiana de todos os cidadãos da UE, sendo este um setor estratégico para a economia, já que estes serviços asseguram aproximadamente 11 milhões de empregos. Ainda assim, o desenvolvimento das infraestruturas de transportes da UE exige um esforço financeiro considerável.

A Comissão Europeia estima que o investimento total necessário neste domínio ascenda a cerca de 130 mil milhões de euros anuais, excluindo a manutenção das infraestruturas de transporte. A rede transeuropeia de transportes (RTE-T) é uma rede multimodal integrada que visa permitir a rápida e fácil circulação de pessoas e mercadorias na UE. Estima-se que a rede principal da RTE-T deverá custar 500 mil milhões de euros no período de 2021-2030, valor que aumenta para cerca de 1,5 biliões de euros com a rede global e outros investimentos em transportes.

O Tribunal de Contas Europeu alerta ainda para o facto de que o ritmo do desenvolvimento das infraestruturas varia de um país da UE para outro, com a qualidade e a disponibilidade das infraestruturas ainda numa situação de atraso em determinadas zonas, em especial nas regiões da Europa Oriental. Dada a limitada disponibilidade (crónica) de fundos públicos, afigura-se essencial o aumento do investimento privado em infraestruturas de transportes estratégicas para combater o atraso acumulado nesse investimento.

“A UE e os Estados-Membros registaram progressos no desenvolvimento das infraestruturas, mas ainda precisam de envidar mais esforços para enfrentar os desafios que se colocam, no presente e no futuro, ao setor dos transportes”, declarou Ladislav Balko, o Membro do Tribunal de Contas Europeu responsável pelo exame. “O reduzido investimento atrasou a modernização da rede de transportes da UE, com níveis de investimento médios bastante abaixo das necessidades”.

Sabemos igualmente, com base em estudos recentes, que existe uma procura adicional de armazéns por toda a Europa Ocidental, a qual é responsável por 17,8% da totalidade do volume do comércio eletrónico. Assumindo como medida *standard* que por cada mil milhões de compras feitas *on-line* são necessários mais 75.000 m² de espaço, podemos concluir a necessidade de existirem adicionalmente mais 16,7 milhões de m² de armazéns nesta parte da Europa.

Com o crescimento do *e-commerce* e a população mundial a chegar aos 11 mil milhões em 2050, prevê-se que o volume de encomendas quadruplique até lá. Dada a velocidade acelerada de mudança, as empresas do setor precisam de se reinventar, num mundo onde já não existem barreiras de entrada. A concorrência vem de todas as direções e a digitalização será o principal agente de mudança.

PREPARANDO OS COLABORADORES PARA SEREM FLEXÍVEIS E ABRAÇAR A TRANSFORMAÇÃO DO NEGÓCIO!

Standard Bank, MOÇAMBIQUE

Mónica Macamo

TRANSFORMAR O NEGÓCIO

Transformação. Modificar, alterar, mudar. Existem várias palavras para decifrar a palavra transformação. Além disso, existem várias teorias que se propõem fazê-lo.

A 4ª revolução industrial já chegou até nós e tem trazido várias mudanças nas nossas vidas. Desde a forma como planeamos os nossos dias, trabalhamos, consumimos e até pensamos. Mas no Standard Bank olhamos agora para a 5ª revolução industrial, onde haverá muito mais interações colaborativas avançadas entre humanos, máquinas, processos e sistemas para otimização de desempenho máximo. Se compararmos esta transformação com a evolução do Homem e do Ser, iremos constatar que nós também estamos em constante mudança. Que somos instáveis e possuímos mente nómadas.

Muitos autores afirmam que quem não se adapta a esta transformação, principalmente no que diz respeito ao mundo dos negócios, não irá sobreviver. Temos várias empresas, como a Blockbusters e a Nokia, que resistiram à mudança e ao futuro porque o seu presente já estava garantido. Isso, porque não se adaptaram. Repito, adaptar. Olhem agora para a teoria de Darwin, para falar sobre esta transformação no modo de adaptação. Darwin propôs que as espécies podem mudar com o tempo e que as novas espécies vêm de espécies preexistentes e que todas as espécies compartilham um ancestral comum. Assim, esta evolução também provém de uma adaptação ao meio no qual se encontram. O mesmo acontece com as empresas em geral. Adaptam-se às necessidades do cliente e assim conseguem trazer novos produtos; adaptam-se às tendências mundiais e têm que trazer algo novo, que os identifique. Mas sempre com uma base: uma “espécie preexistente” que compartilham um ancestral em comum.

No Standard Bank começamos do fim. Em que não esperamos o futuro e nem o passado para gerar algo novo. Criamos sim o nosso próprio futuro para ser sempre aquela instituição que cria tendências e satisfaz as necessidades futuras dos nossos clientes. Necessidades estas que os mesmos nem sabiam que tinham. Este é o Standard Bank.

“CONHECIMENTO É PODER!”

A transformação digital está acontecendo mais rápido do que nunca, e é fundamental que todos nos concentremos em adquirir conhecimento e desenvolver habilidades que nos ajudarão a permanecer relevantes no mercado.

Para esta transformação ser o mais “smooth” possível, tentamos alinhar as metas e aspirações das nossas Pessoas às do negócio. Queremos desenvolvê-las nesta transformação empresarial enquanto seguem seus sonhos. Dizemos-lhes: “o futuro é agora e os seus sonhos também”. Não devemos esperar pelo futuro. Devemos ser os que criam e moldam o nosso próprio futuro. Conhecimento é poder, algo tão precioso que está construindo nossas vidas.

Pretendemos criar este futuro, tendo como base as capacidades futuras e digitais, fornecendo, então, todas as ferramentas necessárias. Deste modo, focamo-nos na:

- Criação de plano de desenvolvimento e a devida execução que vão equipar os colaboradores com competências futuras;
- Sessões/interacções, por forma a incentivar os colaboradores a aderirem às plataformas de aprendizagem existentes na organização onde podem ser expostos a diferentes conteúdos que poderão ajudá-los na preparação para fazer face à transformação digital, tal como realização pessoal;
- Suporte aos colegas a nível individual na criação de planos de carreira e as respectivas trilhas de aprendizagem.

Espere! Não paramos por aqui... O encontro da humanidade com a tecnologia!

No meio desta transformação, o termo digital está cada vez mais no nosso dia a dia. Mesmo assim, não nos podemos esquecer daquilo que jamais as máquinas nos darão: capacidades verdadeiramente humanas no âmbito da cultura e liderança!

Portanto, o Standard Bank também se foca em desenvolver e criar programas criativos que contribuem para o desenvolvimento das nossas Pessoas.

Queremos criar este futuro, temos que dar possibilidades às nossas Pessoas de vivê-lo agora, dando-lhes experiências inesquecíveis.

Queremos um futuro onde uma boa cultura e liderança governam. Por isso, trabalhamos arduamente para:

- Empoderar as nossas Mulheres nos programas, onde propomos a criação de um plano de desenvolvimento genérico e específico tendo em conta as competências do Futuro;
- Contribuindo para a igualdade de género, com programas onde incentivamos a participação massiva dos Homens, dando o seu contributo no processo de empoderamento das Mulheres;

RH PLANNING: BOOK DE PRÁTICAS

Grupo PLANNING, Brasil

Dadson Borges de Moraes, Diretor de Recursos Humanos

Somos especialistas em desenvolvimento de soluções contábeis, tributárias e societárias, com atuação nacional em empresas de variados portes e segmentos econômicos.

Oferecemos serviços personalizados e de relevância para nossos clientes, com propriedade técnica, excelência e dinamismo.

Com investimento contínuo em alta tecnologia e treinamento de nosso corpo técnico, oferecemos soluções preventivas e corretivas que prezam verdadeiramente o sucesso dos negócios de nossos clientes.

Já somos mais de 130 colaboradores, mais de 300 clientes, mais de duas unidades e mais NPS (*Net Promoter Score* 72,5 – zona de excelência).

As nossas áreas de atuação são: a Consultoria e Auditoria, o *Outsourcing* Contábil e a Gestão de Negócios.

NOSSO RH: INVESTIMOS EM PESSOAS!

A máxima de nosso foco em gestão de pessoas é valorizar e incentivar o crescimento pessoal e profissional de cada um de nossos colaboradores, respeitando a individualidade de cada um. Reconhecemos as qualidades e competências profissionais, priorizando o recrutamento interno de pessoas, oferecendo oportunidades e desafios para que nossos colaboradores cresçam e se consolidem dentro de nossa empresa.

DIFERENCIAIS RH PLANNING

Pilar – Contratar e Receber

Pergunta: Quando você contrata um talento, como você assegura que os candidatos para o emprego apresentem compatibilidade com a sua cultura?

Prática: Processo Acertado de Seleção

Nosso processo seletivo é estruturado com um conjunto de alinhamentos do perfil da vaga e expectativas sobre os candidatos. Existe um alinhamento entre o RH e

lideranças através de uma entrevista para abertura da vaga e, logo após, estruturamos através de um sistema, inteligência artificial, para iniciarmos a parte de recrutamento. Adquirimos a tecnologia da solidex, para abertura, candidatura, avaliação comportamental e, caso aprovado, migração para colaborador ativo no sistema. Mas sempre buscamos em cada novo colaborador um senso de coletividade, pensamento sistêmico, capacidade de se adequar a mudanças e processos, comunicação clara e objetiva, senso de positividade, capacidade técnica e comportamental alinhadas às competências de cada cargo do Grupo PLANNING, implantado pela nossa direção de RH e sócios, com foco no crescimento da PLANNING.

O processo seletivo sempre tem algumas etapas de aprovações, portanto, com o perfil comportamental do candidato alinhado à nossa cultura humanitária, cordial, senso de justiça e foco no resultado. Cada função foi criada com um perfil comportamental aderente e próximo ao que buscamos nos nossos candidatos, com isso fazemos essa engenharia de cargo para averiguar aderência ou não.

Prática: Integração

O processo de admissão de todo o novo colaborador também segue REGRAS específicas. Normalmente ocorre toda a segunda-feira o momento de integração. Na semana anterior a esse dia é realizada toda a solicitação de infraestrutura, tais como e-mail, assinatura de e-mail, crachás, login e senha para sistemas corporativos e toda assinatura de contrato é feita na sexta-feira; assim, o novo colaborador ficará totalmente disponível para o processo de integração e treinamento. Os colaboradores são recebidos na recepção da empresa, pelo responsável pela área de treinamento e desenvolvimento, todos são encaminhados para a sala especial de reuniões e ali é feita toda a apresentação da história da empresa e momentos atuais, são reforçadas as regras internas, o organograma da empresa, benefícios e acessos ao refeitório, todos recebem um “kit de boas-vindas” com mimos da empresa; logo após todos já com crachá, são apresentados aos departamentos da empresa.

Pilar – Inspirar

Pergunta: Como sua organização inspira seus funcionários a sentirem que seu trabalho tem um sentido e um significado maior do que apenas a simples execução de tarefas? Para responder a essa questão, detalhe aspectos específicos da cultura de sua organização que criam nos funcionários o sentimento de que estão fazendo algo único e especial, como:

- Práticas que ajudam a reforçar a missão, visão e valores
- Práticas que mostram ao empregado o valor de seu trabalho para os clientes e / ou para a sociedade
- Histórias que reforçam o orgulho pela organização e pela qualidade dos produtos.

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS A MÚLTIPLAS VOZES

A gestão de recursos humanos acompanha os constantes desafios e transformações organizacionais e sociais. A possibilidade de partilha e reflexão facilita a consolidação e o crescimento da área. O presente livro tem nascido com este intuito, ao reunir treze capítulos escritos por diferentes profissionais, que experienciam realidades, contextos e práticas diferenciadoras e altamente estimulantes para a gestão de recursos humanos. Esta será uma das primeiras obras na área da gestão de recursos humanos que reúne contributos com tamanha diversidade e riqueza de contextos, empresas, setores e países. Convidamos os/as leitores/as a partirem nesta viagem por seis países de três continentes.

Visite-nos em
livraria.vidaeconomica.pt

www.vidaeconomica.pt

ISBN: 978-989-768-850-8

