

**Ana Luísa Martinho
Eva Petiz Lousã**

**Rui Soares
Viviana Meirinhos**

GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

PRÁTICAS EMERGENTES

VidaEconómica

ÍNDICE

Prefácio	7
1. Team Line Up – Gestão de desempenho adidas Business Services	11
2. Especializar para recrutar Altran	19
3. Satisfação interna e externa Assol	29
4. Employee's experience design – Inovar nos RH com o design thinking Busigners	45
5. Empresa como espaço de aprendizagem Eurotux	53
6. Employer branding Grupo Salvador Caetano	63
7. Shop Floor Control Indeve	77
8. Compensação & Benefícios Manuela Magno	89
9. GRH nas empresas tecnológicas MOG Technologies	105
10. Proximidade como prática em RH NIMCO Portugal Lda	123
11. Recrutar PESSOAS OSIT Group	133

PREFÁCIO

A gestão de pessoas é uma função em constante mudança. O contexto económico-social, as relações e os processos de trabalho e, na base, os recortes geracionais que configuram o mundo laboral colocam continuamente novos desafios a todos os que nesta área trabalham. É com este fundamento que a unidade de Recursos Humanos do Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto (CEOS.PP_RH) organiza bianualmente a Conferência de Investigação e Intervenção em Recursos Humanos (CIIRH), a qual congrega num só espaço investigadores e profissionais com o objetivo de refletir integralmente sobre os mais recentes conhecimentos científicos e as mais emergentes práticas profissionais. O debate sobre Recursos Humanos da CIIRH tem a singularidade de potenciar a participação ativa de todos os interessados neste domínio, permitindo a apresentação de comunicações livres por parte dos intervenientes (com a garantia de qualidade de um sistema de dupla revisão *cega* por pares). O *logos* deste fórum é DAR VOZ a todos os que investigam e intervêm profissionalmente na gestão e no desenvolvimento de Recursos Humanos, assumindo-se desta forma como um momento representativo do real nacional e internacional deste campo.

Este livro é o resultado de algumas destas vozes, materializadas numa coletânea selecionada de artigos de cariz profissional submetidos à VII CIIRH. Esta edição integra onze propostas de práticas profissionais de Recursos Humanos, que estruturam as onze partes que dão forma à publicação deste ano. Ao longo do livro, e em cada artigo, são apresentadas lógicas, políticas, processos e técnicas em prática em distintas organizações, no contexto da gestão e desenvolvimento de Recursos Humanos contemporânea.

Cada artigo apresenta uma estrutura semelhante, com foco na prática emergente, a implementação, na metodologia, nos resultados, nos fatores críticos de sucessos e nas lições aprendidas. Trata-se de partilhar experiências práticas e de forma específica, de modo a servir de inspiração a outras organizações.

A adidas Business Services demonstra, através do *Team Line Up*, como o processo de gestão do desempenho e do potencial, catalisador da cultura, transporta para a realidade organizacional os conceitos e ideias do desporto, sempre numa lógica simplista, prática, envolvente, criadora de valor, responsável e com uma linguagem simples que todos compreendem. Nesta dinâmica, e ao longo do processo, totalmente participativo, é perceptivo que o papel dos RH é crucial na criação das condições favoráveis para o sucesso e o desenvolvimento dos colaboradores, transparência e granjear o envolvimento necessário.

A especialização é o fator chave apresentado pela Altran como resposta ao desafiante mercado de trabalho europeu. Estruturar e recrutar com base neste princípio tem sustentado a atração e a retenção de talentos na empresa, demonstrando o papel

estratégico que a área de Recursos Humanos pode ter no valor acrescentado e no sucesso organizacional.

A qualidade de vida constitui a dimensão central da satisfação interna, equacionada pela Assol — Associação de Solidariedade Social de Lafões, em estreita ligação com a satisfação externa. Assente na metodologia de trabalho da Pedagogia da Interdependência, o artigo apresenta um modelo integrado e transversal de avaliação da satisfação dos colaboradores e das pessoas apoiadas e suas famílias. A auscultação destas partes interessadas baseia-se nos seguintes oito critérios de qualidade de vida: Integridade Corporal; Sentir-se seguro; Sentir-se valorizado; Ter uma vida estruturada; Um sentido de pertença; Participação social; Atividades diárias significativas; Contentamento interior.

A Busigners apresenta uma estratégia de RH inovadora, denominada por *Employee's experience design*, baseada na metodologia *design thinking*. Esta prática focaliza-se no interior da organização e no cliente interno e procura o desenvolvimento de estratégias capazes de melhorar a atração, motivação e retenção dos colaboradores, baseada no desenho da experiência do colaborador. No artigo, é descrita a aplicação desta metodologia e são apontados alguns estudos de casos de sucesso internacional que têm incorporado o *design thinking* na gestão das pessoas.

A aprendizagem informal é a estratégia de desenvolvimento assumida pela Eurotux Informática, S.A. na sua afirmação como empresa aprendente, disponibilizando aos seus colaboradores sessões de *TuxTeachings*. Através de ações de formação internas, de curta duração, dirigidas a toda a *TuxTeam*, são apresentadas tecnologias ou processos pelos próprios trabalhadores, num ambiente informal de aprendizagem. As *TuxTeachings* são reconhecidas como um fator de inovação na formação ao proporcionarem uma maior aproximação entre os colaboradores e a sua realidade profissional, atualizando os seus conhecimentos, validando-os. Este processo impacta positivamente num aumento da produtividade e rentabilidade da empresa.

A estratégia de *Employer Branding* centrada na gestão por valores é-nos apresentada pelo Grupo Salvador Caetano, através de um estudo realizado nas empresas deste grupo sobre os valores “Ser Caetano no Dia a Dia”. O artigo mostra as fases inerentes à aplicação prática desta estratégia no quotidiano das organizações; as suas implicações no processo de atração, desenvolvimento e retenção de talentos; e fornece pistas para que outras empresas desenvolvam estratégias de *Employer Branding*, centradas na construção de valores consistentes com as necessidades dos seus públicos internos.

A Indeve apresenta-nos o programa *Shop Floor Control* desenvolvido numa parceria com a Ikea Industry Portugal. São realçados os objetivos e a necessidade desta prática e expostas quatro ferramentas chave na sua implementação. Os resultados deste programa mostraram ter impacto nas pessoas e nas equipas (e.g. ao nível da autonomia, do controlo da tarefa, da responsabilidade pessoal de cada colaborador),

bem como na organização (e.g. da organização do trabalho, na gestão e estratégia, na criação de uma organização que aprende).

O desenvolvimento de um modelo de Compensação Total é apresentado pela consultora Manuela Magno na sua implementação numa organização sem fins lucrativos. O modelo visa elaborar uma política de compensação e benefícios e respetivos instrumentos de suporte à gestão de recursos humanos. A Análise e Descrição de Funções constituem o ponto de partida para a articulação, nas suas propostas de remuneração variável, com o desenho e implementação do Sistema de Gestão de Desempenho.

Os desafios da gestão de Recursos Humanos em empresas tecnológicas são apresentados pela MOG. A geração Y ou os *Millennials* têm novas expectativas do trabalho, das empresas e, naturalmente, da forma como são geridos. A criação de uma cultura organizacional adequada a estes novos perfis e um estilo de gestão e de liderança consentâneo são o pilar de um programa de excelência centrado nas pessoas.

A NIMCO Portugal, Lda., uma empresa do setor do calçado especializado, evoca o lema *Team Together Achieve More!* para nos mostrar como a proximidade e a transparência podem aportar valor para os resultados operacionais da organização. Nesta prática evidencia-se que para conquistar a confiança dos colaboradores não é necessário ter grandes orçamentos, pois existem práticas simples, assentes numa relação de proximidade e de transparência, que potenciam melhorias efetivas na produtividade, qualidade e eficiência.

De uma forma disruptiva, o OSIT Group mostra-nos como recrutar PESSOAS pode ser um processo mais humano e transparente, diferente das práticas habituais, no recrutamento e seleção de colaboradores para as empresas do OSIT Group, conseguindo excelentes resultados.

Ana Luísa Martinho
Eva Petiz Lousã
Rui Soares
Viviana Meirinhos

TEAM LINE UP – GESTÃO DE DESEMPENHO

ADIDAS BUSINESS SERVICES

ENQUADRAMENTO

A adidas Business Services iniciou a atividade na Maia, em finais de 2009, com o objetivo de prestar serviços de *backoffice* da área financeira para as empresas do grupo sediadas na Europa. Inicialmente, tínhamos previsto incorporar os processos de Contas a Pagar e Contas a Receber, mas cedo os processos integrados, o trabalho desenvolvido e os resultados deram provas de confiança e segurança ao Grupo para um crescimento sustentado e posterior integração de novos países e processos. Assim, desde 2010 a empresa tem vindo a incorporar novos projetos e áreas, estando já neste momento a trabalhar com os mercados dos Estados Unidos e do Canadá e não tendo apenas áreas financeiras como inicialmente definido. Como principais processos, podemos referir Contas a Pagar, Contas a Receber, Contabilização das Vendas das Lojas, Contabilização das Vendas *on-line* e validação e aprovação de Despesas de representação. A empresa tem essencialmente dois vetores de expansão: a incorporação de novas geografias e a integração de novos processos ou áreas de suporte nas geografias já trabalhadas, sendo que atualmente estamos a expandir em ambos os vetores.

O projeto de criação deste Centro de Serviços para o Grupo adidas foi pioneiro na empresa e demonstrou uma necessidade e vontade de centralizar os serviços administrativos numa só localização com vista a melhorar a eficiência e eficácia dos processos.

Desde a abertura da empresa, em 2009, que uma das preocupações da gestão foi criar uma cultura organizacional sustentável e que potenciasse o crescimento e bem-estar dos colaboradores, incorporando também o espírito jovem e dinâmico do grupo. Este conceito serviu e serve de base para todos os processos de gestão de pessoas, como a definição dos perfis, a avaliação de desempenho, a comunicação interna, a criação de planos de formação, a definição de objetivos, entre outros. No final, é nossa expectativa que todos estes processos e práticas devem servir o mesmo objetivo comum: criar uma cultura forte e de excelência onde o colaborador está no centro de todas as decisões e é agente do seu próprio desenvolvimento. Só com esta base conseguimos atingir os objetivos operacionais de qualidade, consistência e eficiência que nos caracterizam.

Nesta dinâmica, o papel dos RH é essencial numa perspetiva de criação das condições favoráveis para o sucesso e o desenvolvimento dos colaboradores. Embora a maior parte das empresas de grande dimensão possuam já sistemas de desenvolvimento robustos, a implementação dos mesmos passa essencialmente pela criação de uma

cultura organizacional que valorize a *performance* e o desenvolvimento dos seus colaboradores. Neste sentido, a implementação de qualquer processo desta natureza é apenas eficaz na medida em que é percebido de forma transparente e positiva pela organização, tanto pelos seus líderes como pelos colaboradores e na medida em que contribui para uma finalidade comum: o sucesso dos colaboradores e da empresa.

Uma outra dimensão de igual importância é a criação de *links* entre os vários processos de desenvolvimento e os processos de *lifecycle* dos colaboradores, em que há uma clara relação causa-efeito. Esta é essencialmente a visão da congruência dos processos de Recursos Humanos e dos seus efeitos que resulta numa validação dos mesmos pelos colaboradores. Esta congruência gera transparência e confiança nos processos, contribuindo positivamente para o seu impacto e longevidade. A todo o momento cada colaborador deve ter acesso a ferramentas e informação que lhe permitam perceber o seu desenvolvimento na empresa.

O desafio, desde que começámos a recrutar as primeiras pessoas, era exatamente o de criar uma cultura e uma identidade da empresa que fosse, por um lado, beber a cultura da casa-mãe e, por outro, uma cultura que permitisse criar condições de desenvolvimento dos recursos humanos de forma sustentável, de acordo com os objetivos a que nos propúnhamos. Ao iniciar a atividade, tivemos o privilégio de poder criar de raiz a nossa cultura organizacional. Esta foi, sem dúvida, uma vantagem muito interessante.

Quanto aos processos de desenvolvimento de Recursos Humanos, e sendo uma empresa global, estes estão já definidos pelo grupo e são implementados com alguns ajustes em cada localização. Esta dimensão global dos processos é de extrema importância para uma análise de resultados mais abrangente e comparativa entre localizações e funções. A título de exemplo, as competências (*soft skills*) definidas pelo Grupo são globais e a base dos vários processos de Recursos Humanos, independentemente da geografia ou da área de atuação de cada colaborador. Cada localização deve, depois, definir o que cada competência representa no seu universo e para os seus colaboradores. Esta uniformidade de conceitos simplifica a nível macro a comunicação e a criação de uma cultura global da empresa, o que, numa multinacional, facilita, nomeadamente, a mobilidade geográfica dos seus colaboradores.

Os principais processos estão integrados e têm uma ligação à área de desporto, potenciando, assim, uma maior identificação dos colaboradores com os mesmos e com a empresa. Esta ligação é de extrema importância na consecução dos objetivos de cada processo e na validação dos mesmos por parte dos colaboradores.

No caso específico da adidas Business Services, adotámos a generalidade dos processos, com algumas adaptações às versões originais dos mesmos, e tirámos partido do facto de os implementarmos de raiz na nossa organização, com um enfoque especial na comunicação dos mesmos e na adequação aos objetivos específicos da nossa empresa.

Assim, criámos desde o início um *link* entre todos os processos de desenvolvimento de Recursos Humanos e incluímos a explicação detalhada dos mesmos nos nossos planos de formação inicial, garantindo assim que todos os colaboradores têm, desde o início, um entendimento destes processos e da ligação dos mesmos ao *lifecycle* de cada colaborador. Para além da formação inicial, mantemos formações anuais sobre os processos de avaliação de desempenho e de avaliação de potencial. Dimensão ainda mais importante é a formação das chefias e a plena integração destes processos nos seus estilos de gestão, na sua comunicação e nos seus processos de decisão quanto ao desenvolvimento dos seus colaboradores. Só assim conseguimos garantir que efetivamente estes processos são utilizados ativamente na melhoria e desenvolvimento das pessoas. O papel dos Recursos Humanos é o facilitar e potenciar a boa utilização destes processos, garantindo a todo o momento que tanto os colaboradores como as chefias compreendem a integração e o efeito dos mesmos nos processos de desenvolvimento. Os melhores indicadores de cada um dos processos são a qualidade e a congruência do *output* dos mesmos no *lifecycle* de cada colaborador.

Um dos processos que assumem para nós uma maior importância é o de avaliação de desempenho e avaliação de potencial de cada colaborador, que são, na sua essência, processos complementares.

DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Muito embora os momentos de *feedback* entre chefia e colaborador aconteçam de forma continuada e sempre que necessário, o processo de avaliação de desempenho ocorre formalmente duas vezes por ano. Este processo compreende essencialmente duas componentes: os resultados do nosso trabalho e a forma como o desenvolvemos (Figura 1 – *Framework* do processo). Assim, conseguimos avaliar como *hard skills* a consecução das tarefas associadas a cada função e os objetivos definidos para cada área (*targets*). No nosso caso, os *targets* são diretamente ligados aos objetivos da empresa, portanto: qualidade, eficiência e consistência, desdobrados depois em objetivos específicos e mensuráveis. Como *soft skills* (ou a forma como desenvolvemos o nosso trabalho) consideramos 3 competências essenciais: Colaboração; Confiança e Criatividade, sendo estas comuns a todas as funções do grupo a nível global. Uma vez que são conceitos muito abrangentes, foi e é necessário reforçar anualmente o detalhe para cada uma das dimensões tanto de *hard* como de *soft skills*. Este alinhamento foi feito inicialmente com a colaboração das equipas, tanto na definição de indicadores e *targets* como na definição dos comportamentos observáveis para cada uma das competências. Este trabalho foi de extrema importância na criação de transparência e de impacto do processo.

ESPECIALIZAR PARA RECRUTAR

ALTRAN

Dissertar acerca do mercado de trabalho europeu, ou mesmo personificando no mercado português, força-nos a pensar em diferentes paradigmas. A crise global, o momento de **crescimento e especialização**, acompanhados do desafio das organizações em atrair e reter talentos, são alguns dos mais pertinentes. É exatamente neste contexto que os profissionais de Recursos Humanos surgem como agentes diferenciadores e de mudança.

Assente neste desafio, a Altran Portugal encontra-se atualmente a viver uma transformação organizacional que arrancou em 2015, em quatro países - piloto e que agora se aplica também à realidade nacional. A principal linha orientadora do programa é a **especialização** de funções para que se fortaleça a relação com o cliente, garanta uma gestão de proximidade com a equipa de consultores e, por conseguinte, o sucesso organizacional.

“As pessoas são o ativo mais importante das organizações” é uma frase comumente proferida nas empresas; contudo, torná-la realista e operacionalmente aplicável no quotidiano do colaborador é uma tarefa que não diz apenas respeito às funções de RH mas também a todas as camadas de gestão.

O CASO DA ALTRAN PORTUGAL

Líder global em consultoria de engenharia e I&D, a Altran posiciona-se como uma empresa inovadora no desenvolvimento de produtos e serviços à medida das necessidades dos clientes. Neste sentido, a Altran acompanha os clientes em cada etapa do projeto, desde o planeamento estratégico à fase de produção.

Sendo uma empresa multinacional de origem francesa, opera em mais de 20 países do mundo e conta com um universo de 30 000 colaboradores em todo grupo.

Presentes no mercado nacional, desde 1998, a nossa equipa incorpora os melhores talentos e um vasto portefólio de soluções que suportam toda a cadeia de valor dos nossos clientes, de forma a ser um verdadeiro acelerador da inovação. Contrariando o panorama nacional, temos tido um crescimento acelerado, sendo que os nossos recursos humanos já ultrapassam os 1200.

A nossa paixão é a inovação, que inspira o progresso!

A nossa missão é trabalhar lado a lado com aqueles que mobilizam a sua criatividade todos os dias para criar soluções inovadoras a nível mundial.

Este compromisso dá à nossa empresa o seu propósito, tal como aos nossos colaboradores, que desenvolvem os seus talentos e potencialidades ao máximo.

A nossa ambição é ser líder mundial na área de inovação e desenvolvimento de tecnologia, capaz de fornecer aos nossos clientes as melhores soluções face aos desafios e problemas mais complexos no seu setor de atividade.

Através da nossa organização geográfica e setorial, apoiamos os nossos clientes de qualquer parte do mundo, com os nossos melhores consultores, nos seus projetos, através do Ciclo de Inovação.

Com um modelo de negócio diferenciado, a nossa oferta está estruturada em quatro linhas de negócio.

A nossa presença nos principais setores de atividade permite-nos estabelecer parcerias com os principais intervenientes no mercado:

Os valores corporativos são: Inovação, Excelência, Dinamismo, Consideração e Responsabilidade.

Apostar numa carreira na Altran Portugal é ter a possibilidade de:

- *Abraçar um percurso em ambiente multinacional, onde a inovação e a excelência são pilares centrais da atuação, em que as competências de cada colaborador são potenciadas e desenvolvidas por forma a garantir os melhores níveis de motivação e engagement, construindo desta forma a qualidade de entrega que tanto nos caracteriza;*
- *Confiar numa empresa que não só escuta as ideias de todos os innovation makers como as transforma em negócio e possibilita a integração em projetos que dizem respeito às expectativas de cada um enquanto indivíduo e profissional;*
- *Entrar numa empresa dinâmica em que a mobilidade, quer a nível de área de negócio, lob técnico, carreira ou até geografia, é um direito de cada colaborador;*
- *Colaborar numa empresa em que o cuidado e responsabilidade, não só pelos colaboradores mas como por todos os stakeholders são garantidos.*

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Os profissionais de Recursos Humanos com foco na vertente de recrutamento e seleção de áreas tecnológicas vivem num desafio constante: a procura e atração de profissionais qualificados num mercado que se assume como extremamente competitivo. Um candidato de base tecnológica tem noção do seu valor no mercado e mantém tendencialmente um comportamento de procura ou pelo menos de abertura à proposta de melhores condições de trabalho (sejam elas monetárias ou não-monetárias),

podendo não ter como preocupação de primeira instância o maior comprometimento com o negócio e organização a que pertence.

É neste contexto que empresas como a Altran Portugal, que se assume como líder de mercado e em que o crescimento global e sustentado é um dos motores estratégicos, mudam a estrutura e forma de trabalho.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – O NOVO CONTEXTO

O **recrutamento e seleção** estarão posicionados como complemento ao desenvolvimento do negócio e crescimento organizacional, uma vez que, a par do planeamento estratégico, haverá um planeamento dos recursos humanos necessários para que se consiga a efetividade dos projetos. Numa visão mais tradicionalista da função RH, esta prática esteve até final do ano de 2016, sob a alçada da função RH. Neste contexto, o recrutamento e seleção recebia os *inputs* do negócio relativamente às necessidades mas sem se assumir prática integrante das unidades.

Tendo em conta esta definição, estariam os profissionais de RH alinhados com um crescimento tão acelerado e exigente face ao mercado feroz em que nos encontramos?

A Altran Portugal assumiu uma nova posição: porque não **especializar** os profissionais de RH que atuam tão próximos do negócio e torná-los agentes cada vez mais tecnológicos e capazes de agir de forma eficiente? Não que o modelo anterior (estrutura tradicional) não estivesse a corresponder às expectativas, porque, aliás, será importante referir que, em período de crise em Portugal, a Altran foi das empresas que mais contrariaram a tendência e cresceram não só em termos financeiros mas também ao nível do seu capital humano.

A resposta à questão é: de facto, mudar o paradigma fará com que estejamos cada vez mais próximos e capazes de contratar os melhores profissionais e alinhados com um mercado global e de especialização tecnológica; estaremos confortáveis para avaliar competências técnicas e tecnológicas, a abertura de mentalidades e competências *soft* para abraçar desafios internacionais e ainda perceber se o candidato fará o *fit* com o negócio/realidade para a qual está a ser equacionado.

Na prática, a Altran Portugal contempla uma nova estrutura organizacional em que a função RH está presente com o desenvolvimento de RH, onde se incluem os processos de avaliação de desempenho, *engagement* e motivação, carreira (...); a área de desenvolvimento de competências, onde a formação é central no crescimento das competências comportamentais, técnicas e de idiomas dos colaboradores e, *Compensation&Benefits*, com tarefas administrativas de RH desde a gestão contratual, compensações e outros benefícios durante o ciclo de vida do colaborador. A função de *Sourcing & Staffing* (recrutamento e seleção) foi estrategicamente

SATISFAÇÃO INTERNA E EXTERNA

ASSOL

1. A ASSOL – APRESENTAÇÃO

A ASSOL – Associação de Solidariedade Social de Lafões é um IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social) com sede em Oliveira de Frades e atividade em vários concelhos do distrito de Viseu, cuja missão é o apoio a pessoas com deficiência ou doença mental crónica e incapacitante.

Do balanço social apresentado no Relatório de Atividades de 2015 retirámos os quadros abaixo, que proporcionam uma imagem do número de pessoas apoiadas e suas famílias, assim como dos colaboradores, cuja satisfação se pretende comparar.

TOTAL DE PESSOAS APOIADAS

	2011	2012	2013	2014	2015
Pessoas apoiadas diariamente	235	252	268	257	286
Pessoas com apoio regular não diário	370	369	360	522	747
Pessoas com intervenções pontuais	n	n	196	162	217
Total	605	621	824	941	1223

Os dados desses anos não foram recolhidos.

O quadro mostra uma tendência crescente no número de pessoas apoiadas, o que se relaciona com o aumento da capacidade de resposta, sobretudo na formação profissional, no apoio ao emprego e no apoio à inclusão escolar.

COLABORADORES – PROFISSIONAIS

Colaboradores	2011	2012	2013	2014	2015
Total	60	59	60	72	69
Tempo parcial	9	7	8	11	10
Correspondência horários completos	56	57	57,6	68,7	65,5
Estágios profissionais e CEI	1	0	2	2	1

A maioria de novas contratações ocorreram para fazer face a necessidades nas áreas da formação profissional e do apoio à inclusão escolar, o que se traduziu na contratação, sobretudo, de profissionais licenciados.

Habilitações dos colaboradores	H	M	Total
Ensino Básico	7	9	16
Ensino Secundário	3	13	16
Ensino Superior	5	32	37

2. AS METODOLOGIAS USADAS PELA ASSOL

2.1 O PLANEAMENTO CENTRADO NA PESSOA

O planeamento centrado na pessoa é uma metodologia usada no apoio a pessoas especialmente fragilizadas, nomeadamente pessoas com deficiência, desenvolvida nos Estados Unidos da América e no Canadá, na década de 1980, e que vem romper com uma longa tradição.

Os apoios tradicionais são muito focados no passado das pessoas e, regra geral, são definidos pelos profissionais em função das avaliações que fazem tomando como referência diversos *standards* técnicos.

Esta abordagem mantém a atenção e o foco no passado da pessoa e olha o futuro como uma continuação linear do passado e do presente.

Regra geral, os apoios a pessoas com deficiência, mas também os apoios às pessoas idosas e outros grupos vulneráveis, ainda são olhados pela comunidade em geral e pelas instituições de apoio como uma resposta às necessidades que os técnicos acham que têm. Isto faz com que olhemos para os apoios como algo que fazemos para as pessoas tendo em conta as suas necessidades.

O foco do Planeamento Centrado na Pessoa é posto no futuro desejado pelas pessoas e os apoios são encarados como uma forma de ajudar as pessoas a seguirem nessa direção e a alcançarem os seus objetivos e sonhos.

A diferença entre o que nós achamos que as pessoas precisam e o que elas querem, parecendo subtil, é determinante no nosso relacionamento com elas.

O objetivo do apoio é ajudá-las a caminharem em direção ao futuro que conseguem imaginar e desejam para elas próprias, e isso pode ser feito por saltos e não como mera continuidade do passado.

Sendo a publicação em que se insere este artigo destinada a pessoas ligadas à gestão de organizações, devemos dizer que já nos tem acontecido ser mais fácil explicar o Planejamento Centrado na Pessoa a empresários do que a gestores de organizações sociais.

Na verdade, qualquer empreendedor, quando projeta uma loja ou um escritório ou quando alguém pensa em construir ou comprar uma casa, antes de escolher o local para alugar ou comprar ou antes de fazer o projeto, já se imaginou dentro da casa, do escritório ou da loja. Depois de imaginado, o espaço ou futuro desejado ganham existência e vida dentro da nossa cabeça.

Quando trabalhamos com pessoas muito fragilizadas para quem a vida tem sido, muitas vezes, um acumulado de tristezas e frustrações, o primeiro passo tem de ser ajudá-las a retomarem a capacidade de sonharem com um futuro melhor, com a esperança possível.

O nosso trabalho começa por ajudar as pessoas a sonharem um futuro em que se sintam realizadas e é partilhando esta visão do futuro desejado que vamos negociar e organizar os apoios que a pessoa quer ou de que precisa para poder caminhar em direção a esse futuro desejado.

Esta metodologia implica que aceitemos que não existem caminhos preestabelecidos e que cada pessoa constrói o seu próprio caminho, que, por definição, é único.

É a visão do futuro desejado e o caminho que a pessoa se dispõe a percorrer que dão sentido ao nosso trabalho. Mais do que fornecedores de serviços pré-formatados queremos, ser “fazedores de sonhos”.

2.2 A PEDAGOGIA DA INTERDEPENDÊNCIA

A Pedagogia da Interdependência¹ é uma metodologia que assenta na criação de relações humanas positivas e calorosas e tem como objetivo o desenvolvimento da capacidade das pessoas para se relacionarem com outras de uma forma construtiva e calorosa.

Os princípios básicos são o respeito pela individualidade de cada pessoa, a justiça, a paz e a não violência.

Segundo esta metodologia, o propósito do apoio é ajudar as pessoas a:

- sentirem-se seguras;

1. Esta metodologia foi desenvolvida por John McGee, também nos Estados Unidos e na década de 1980, que antes tinha vivido oito anos no nordeste do Brasil, onde conviveu com o pedagogo Paulo Freire e o bispo D. Helder da Câmara, grandes lutadores pela libertação dos oprimidos.

- sentirem-se amadas;
- serem capazes de amar;
- sentirem-se envolvidas no seu destino.

A forma de lá chegar é através do desenvolvimento de relações humanas calorosas e da criação de ambientes relacionais apaziguadores e gentis.

As nossas ferramentas de trabalho resultam da combinação destas duas metodologias: uma, que nos ajuda a saber o que fazer tendo em conta os sonhos e desejos de cada pessoa; e outra, que nos ajuda a fazer as coisas de uma forma calorosa.

Estas duas metodologias aplicam-se na relação dos profissionais com as pessoas apoiadas e as suas famílias, mas também são ferramentas de gestão dos recursos humanos.

A Pedagogia da Interdependência aplica-se à gestão os recursos humanos, pois todas as pessoas são vulneráveis e têm dificuldades em:

Sentirem-se seguras – pelo que é essencial para a ASSOL que os colaboradores se sintam seguros, isto quer dizer, basicamente, que têm um contrato estável, que recebem um salário percebido como justo e que confiam que não serão atingidos por algum ato discricionário da direção, do diretor ou do coordenador direto;

Sentirem-se amadas – é importante que os colaboradores sintam que são estimados e valorizados pela organização e que há respeito pela sua vida pessoal e familiar;

Sentirem-se capazes de amar – é central que as pessoas sejam capazes de partilhar e dar-se sem o receio de ser abusadas pela organização;

Sentirem-se envolvidas no seu destino – todas as pessoas precisam de sentir que têm controlo sobre o que acontece na sua vida, por isso, queremos que cada colaborador seja totalmente responsável pelo seu trabalho e possa influenciar a forma como executa as suas tarefas.

Costumamos dizer aos novos recursos humanos, logo na admissão, uma frase que reforça esse pensamento:

“A única justificação que não podem dar para fazer uma determinada coisa é que alguém mandou. Têm de ter sempre uma explicação melhor.”

As metodologias usadas pela ASSOL exigem dos colaboradores uma elevada capacidade de reflexão sobre o seu comportamento e de autocorreção, pois elas não são prescritivas e apenas fornecem guias morais que nos permitem saber se caminhamos na direção certa ou se estamos a desviar-nos.

GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Em discurso direto, este livro apresenta práticas emergentes de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos que produzem resultados efetivos e explicitam como a função de Recursos Humanos está em mudança. São onze exemplos concretos que expõem a implementação, os resultados, os fatores críticos de sucesso e as lições aprendidas. Trata-se de partilhar experiências práticas e de forma específica, de modo a servir de inspiração a outras organizações.

Visite-nos em
livraria.vidaeconomica.pt

www.vidaeconomica.pt

ISBN: 978-989-768-336-7

