



A VOZ DAS INSTITUIÇÕES SOCIAIS

Editorial

Os recursos humanos são, cada vez mais, o principal capital das Instituições. Independentemente dos investimentos efetuados, da modernização tecnológica dos serviços, se os colaboradores não forem os mais adequados para o trabalho desenvolvido, este nunca terá a Qualidade pretendida.

E, para que isto seja conseguido, a gestão dos recursos humanos desempenha um papel indispensável.

Não é uma tarefa fácil...

Nesta edição contribuímos com algumas sugestões de modo a, otimizar a orientação dos colaboradores, assegurar uma correta definição das suas funções e avaliar eficazmente o seu desempenho.



SG LM SHT LAB SA GF KE

Malo de 2012

Contatos

Morada: Av. Padre Júlio
Fragata, 112, 1ª Sala 9
4710-413 Braga

Tel.: 253 257 141/2

Fax: 253 257 143

geral@xzconsultores.pt

www.xzconsultores.pt



Equipa Editorial:

Júlio Faceira Guedes

Emília Costa

Filipa Rodrigues

Helena Araújo

GERIR COMPETÊNCIAS EM TEMPOS DE CRISE

Os gestores das empresas europeias em geral, e das portuguesas em particular, vivem por estes dias alguns dos desafios mais importantes, quer no que respeita a assegurar novos negócios para as suas empresas e equilibrar a tesouraria, mas também em assegurar o equilíbrio mental das pessoas que constituem cada organização.



Todos os dias somos bombardeados com notícias das mais variadas desgraças que vão acontecendo aqui e ali, sendo praticamente impossível ouvir num noticiário televisivo ou ler num jornal notícias catalisadoras de motivação e de ganhos de confiança. Neste cenário é importante o papel do gestor enquanto equilibrador desses mesmos estados de espírito, mas isso por si só pode não ser suficiente.

Hoje as empresas têm formas de trabalhar as competências das pessoas que nelas trabalham por forma a melhorarem a resiliência, a capacidade de auto-motivação, incrementar a confiança e tornar as organizações mais positivas, criadoras e proactivas. pois segundo Tombaugh, “Aprendemos melhor, e somos capazes de melhorar o nosso desempenho, quando nos focalizamos mais nos nossos sucessos do que nos nossos erros.”

Hoje urge dotar os colaboradores das competências necessárias a vencer na adversidade, e de as tornar e para isso compete aos líderes ser parte ativa neste processo, quer seja o CEO ou o Diretor Geral, quer seja o encarregado ou o chefe de equipa. Para isso propomos uma abordagem com base em 4 pilares:

1º Esperança:

- * Objetivos SMART (Specific; Measurable; Achievable/Agreed; Relevant; Timebound);
- * Fracionar objetivos mais amplos em objetivos (ir celebrando pequenas vitórias);
- * Transmitir expectativas de elevado desempenho;
- * Fomentar a participação → desenvolvimento;
- * Preparar pessoas para eventos importantes, e ajudá-las a desenvolver planos de contingência;
- * Ajudar colaboradores a redefinir objetivos quando os anteriores se revelam inacessíveis.

GERIR COMPETÊNCIAS EM TEMPOS DE CRISE (CONT.)

2º Otimismo

- * Evitar “chorar sobre leite derramado”;
- * Perdoar os erros – e lembrar;
- * Erros como oportunidades para a aprendizagem;
- * Identificar oportunidades – e focalizar-se nelas;
- * Promover otimismo realista, responsável;
- * Fomentar a participação.



3º Resiliência

- * Melhoria dos níveis de formação/educação;
- * Melhoria das condições de empregabilidade;
- * Políticas de conciliação trabalho-família;
- * Serviços de saúde e bem-estar;
- * Medidas de prevenção de consumo de álcool e drogas;
- * Medidas de prevenção e combate ao stresse.

4º Liderança autêntica

- * Dão o exemplo;
- * Promovem transparência, confiança e integridade;
- * Detentores de elevado capital psicológico;
- * Expressam o que pensam e atuam de forma consistente;
- * São verdadeiros consigo próprios e com os outros;
- * Promovem desenvolvimento dos colaboradores;



Ajude as pessoas da sua empresa a melhorar o próprio desempenho, tornando-as mais competentes e veja a sua empresa a transformar-se numa organização mais lucrativa e eficiente.

Pedro Calheiros
XZ Consultores, SA

MOTIVAÇÃO DE COLABORADORES

É inegável a importância da motivação no trabalho diário. A consciência e consciencialização dos fatores ligados à motivação é algo que os elementos de Gestão de uma entidade, nomeadamente de uma instituição social, devem ter presente, ainda mais quando o reconhecimento em termos de remuneração não se vislumbra como uma possibilidade.



Em poucas palavras, podemos **definir** a Motivação como o impulso interno que leva à ação.

Existem algumas **premissas** a serem consideradas na motivação individual e de equipa:

- * A motivação está dentro da pessoa e não pode ser dada nem imposta – deve ser estimulada;
- * A motivação pode ser influenciada pelo ambiente de trabalho, família, sociedade, cultura;
- * É possível modificar o perfil de motivação de uma pessoa (por exemplo, através da formação promovida);
- * Um dos fatores de motivação mais importante no trabalho é a consecução dos resultados;
- * Motivar é uma tarefa contínua e não uma atividade pontual;
- * Ter uma equipa motivada é uma tarefa a longo prazo;
- * Um dos papéis do Gestor/Chefia é providenciar que a equipa tenha um ambiente de trabalho que permita motivar mais facilmente;
- * Todos somos motivados de formas diferentes (mas com base em esquemas gerais).

Eis alguns dos fatores motivacionais do ponto de vista da Gestão/Líder para com os colaboradores:

Reconhecimento

- * Reconhecer / valorizar esforços. Felicitar pelos resultados;
- * Interessar-se pelos problemas profissionais;

MOTIVAÇÃO DE COLABORADORES (CONT.)

- * Interessar-se pelos problemas pessoais e familiares;
- * Facultar a informação necessária ao bom desempenho das funções.

Consecução de objetivos

- * Dar a conhecer os objetivos individuais e comuns (da equipa e da organização);
- * Facultar informação sobre a forma de trabalhar, os seus resultados (*feedback* de desempenho) e a sua competência.

Responsabilidade

- * Dar a autonomia necessária;
- * Respeitar o seu trabalho;
- * Pedir/seguir as suas sugestões;
- * Defender os colaboradores. Em situação de conflito, ouvir sempre a versão dos seus colaboradores antes de se pronunciar.

Progresso/Desenvolvimento

- * Criticar construtivamente;
- * Proporcionar formação;
- * Incentivar a iniciativa e criatividade;
- * Envolver os colaboradores em eventos relevantes para a organização.

Tomando como referência todos estes fatores, destacam-se a co-responsabilização e co-participação no planeamento e na realização dos Objetivos e Atividades. É por este mesmo motivo que nas normas da Qualidade, nomeadamente os Modelos de Avaliação do ISS, têm bem presentes os requisitos de comunicação da informação a todas as partes interessadas, nomeadamente aos colaboradores, os quais têm acesso e gerem informação privilegiada dentro da organização, essencial para o seu bom desempenho e imagem de profissionalismo e transparência.

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ECONOMIA SOCIAL

“A Avaliação de Desempenho não é um fim em si mesma, mas uma ferramenta, um meio para melhorar os resultados do desempenho e proporcionar condições e oportunidades de crescimento profissional e de participação pessoal...”

(Chiavenato, 1994)

A avaliação de desempenho pode ser considerada um instrumento fundamental que contribui fortemente para uma mudança de atitude e desenvolvimento das pessoas, levando as organizações a uma melhoria de qualidade, a todos os níveis, da prestação de serviços. Por esse motivo, as Instituições Particulares de Solidariedade Social estão cada vez mais atentas a este facto.

A existência de um sistema de avaliação e respetivo modelo de retribuição são um estímulo ao desenvolvimento pessoal. Por sua vez, o acompanhamento dos resultados obtidos contribui para um ambiente de melhoria contínua que favorece tanto o colaborador como a instituição, através do diálogo e do *feedback*.



No entanto, o sistema de avaliação encontra variados entraves, nomeadamente na atitude das chefias que não se empenham o suficiente no acompanhamento e *feedback* regular ao colaborador, sobre a sua melhoria contínua. Este processo depara-se, ainda, com várias resistências tanto por parte do avaliador como do avaliado. O avaliador, por receio de criar conflitos e de identificar discrepâncias entre os colaboradores ou porque não está em perfeito acordo com os critérios a aplicar. Quanto aos avaliados existe também o medo da exposição à diferenciação perante os colegas ou por não perceberem que a avaliação deve ser um estímulo à melhoria do desempenho e que portanto todos devem estar envolvidos.

Sabendo que a eficácia de uma organização depende do desempenho dos seus colaboradores, buscamos cada vez mais mecanismos que possam contribuir para esse efeito. Nesse sentido, a avaliação de desem-

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ECONOMIA SOCIAL (CONT.)

penho tem-se mostrado uma ferramenta indispensável e de máxima importância para auxiliar nesse processo.

Em suma, devemos ter consciência que a essência do processo da avaliação de desempenho tem um objetivo final que é o de prestar um serviço de excelência aos utentes e não apenas a introdução de um processo de retribuição ao mérito individual.



Neste contexto, a XZ Consultores, tentando dar resposta a esta necessidade de melhoria contínua das organizações, mais ajustadas às exigências da sociedade atual, expandiu a sua área de intervenção à consultoria dos Recursos Humanos, intervindo não só na avaliação do desempenho, mas também na gestão de carreiras, da motivação e da comunicação interna, avaliação da satisfação de clientes pela intervenção como Cliente Mistério, entre outros.

Carmo Vicente
XZ Consultores, S.A.

BOAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

A XZ Organiza Seminário de Boas Práticas de Responsabilidade Social



No âmbito da sua parceria com a RSO PT – Rede Nacional de Responsabilidade Social e da sua intervenção no Grupo de Trabalho Observatório, a XZ Consultores irá realizar, em parceria com outro membro de Braga da RSO PT, a primeira sessão de um ciclo de três seminários intitulado:

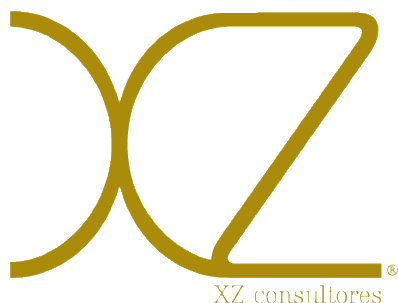
Responsabilidade Social das Organizações: Boas Práticas | Exemplos inspiradores.

Esta primeira sessão realizar-se-á em Braga, no dia 21 de Junho, das 17 às 18:30h.

Com esta iniciativa, a RSO PT pretende “promover a Responsabilidade Social e disseminar boas práticas, bem como refletir e debater a temática”. Esta também será mais uma oportunidade para divulgar o mapeamento de Boas Práticas difundido pela REDE.

“Os seminários destinam-se a todas as organizações, membro ou não membro da REDE RSO PT - públicas, privadas e/ ou terceiro setor - academia e estudantes universitários, imprensa especializada e a todos os interessados na temática da Responsabilidade Social.”

XZ Consultores, SA



ENSAIOS LABORATORIAIS:

- Avaliação de Partículas em Suspensão;
- Determinação da Exposição a Vibrações Mecânicas - Corpo Inteiro/ Sistema Mão-Braço;
- Determinação de Isolamentos Sonoros em Edifícios;
- Iluminância;
- Ruído Ambiental;
- Ruído Ocupacional;
- Análise de Emissões Gasosas em Fontes Fixas Industriais
- Avaliação da Exposição a Agentes Químicos na Atmosfera de Trabalho;
- Avaliação da Qualidade do Ar Interior (QAI);
- Certificação Energética.
- Determinação de Conforto e de Stress Térmico;



TRABALHO DESENVOLVIDO NO GT OBSERVATÓRIO DA RSO PT

Trabalho Desenvolvido no GT Observatório da RSO PT – Rede Nacional de Responsabilidade Social

Desde a adesão à RSO PT que a XZ Consultores, SA faz parte do GT Observatório, um dos grupos de trabalho temáticos da Rede.

O GT Observatório tem como missão ser uma “base atualizada de conhecimento de referência na área da Responsabilidades Social das Organizações com base na monitorização de indicadores, recolha, análise e tratamento de informação relativa a esta prática.

Objetivos:

- * Sistematizar, produzir e analisar informação relativamente a atividades realizadas com interesse para o alargamento da esfera de saberes nesta temática;
- * Participar em estudos comparativos;
- * Desenvolver e apoiar a investigação científica em RSO e suas práticas através da colaboração com outras entidades (ONG's, membros da rede, empresas, universidades, etc.);
- * Apresentar publicamente os estudos mais relevantes para o contexto onde se insere;
- * Sensibilizar e formar diversos públicos-alvo sobre a temática de RSO.”

XZ Consultores, SA



PLANO DE FORMAÇÃO 2012 - 2.º TRIMESTRE**Economia Social**

- * Implementação de sistemas de qualidade nas organizações da economia social – 16H
- * Referencial de Qualidade EQUASS - versão de 2012 – 08H
- * Avaliação do Desempenho nas IPSS (Economia Social) – 08H
- * Comunicação com as partes interessadas (Economia Social) – 08H

**OUTRA FORMAÇÃO XZ - Maio****Formação Geral XZ**

Conformidade Legal em Matéria de Ambiente - 20H

Técnico Superior de Segurança e Higiene do Trabalho – Ação 13 - 620H - CAP de TSHST (Homologado ACT)

Implementação de um Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho: OHSAS 18001:2007/NP 4397:2008 - Renovação do CAP de TSHST (Homologado ACT)

Workshop/Colóquios XZ

A Nova ISO 19011:2011 - 04H

Gestão de Resíduos: Principais alterações introduzidas pelo DL n.º73/2011 – 04H

Introdução ao Pensamento Lean - 03H - GRATUITO

Como reforçar a criatividade na sua Organização - 04H

Aprender com as Alianças - 04H

Formação Avançada XZ

PG em Gestão e Coordenação da Formação - Laboral ou Pós-Laboral

PG em Lean Management - ação 2 - Laboral ou Pós-Laboral

PG em Coaching para Executivos - pós-laboral (1 dia/semana)

e-Learning XZ

e-XZ = Pentágono das Línguas - Inglês, Alemão, Francês, Espanhol e Mandarim (nível I e II) - 35H (25H presenciais + 10H elearning)

e-XZ = Abordagem ao Sistema de Gestão da Qualidade – 14H (14H em e-learning - Grupo J - Gratuito)

e-XZ = Implementação de Sistemas HACCP – 14H (4H presenciais + 10H e-learning)

e-XZ = Segurança Alimentar (NP EN ISO 22000:2005) – 20H (14H e-learning + 06H presencial)

e-XZ = Lean Manufacturing – Introdução – 14H (14H e-learning)

e-XZ = Formação Pedagógica Inicial de Formadores – 114H (43H presenciais + 71H em e-learning)

e-XZ = Higiene e Segurança no Trabalho – 20H (e-learning)