

MANUAL DE BOAS PRÁTICAS INTEGRAÇÃO, INCLUSÃO E VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL NAS ORGANIZAÇÕES





04

Introdução

06

**Vetores de ação nas práticas de Integração,
Inclusão e Valorização dos Recursos Humanos**

07

Vetor 1 - Atrair e Selecionar
Sugestões e Recomendações

09

Vetor 2 – Acolher e Integrar
Sugestões e Recomendações

11

Vetor 3 – Gerir, Motivar e Valorizar
Sugestões e Recomendações

16

Vetor 4 – Acompanhar e Avaliar
Sugestões e Recomendações

18

Vetor 5 – Apoiar na saída
Sugestões e Recomendações

20

Liderança

22

Conclusão

INTRODUÇÃO

Este manual é um ponto de partida para a implementação de boas práticas na gestão de Recursos Humanos, na sequência da alteração das formas de trabalho em virtude da pandemia de Covid19 e da crescente incorporação de tecnologia e inteligência artificial nas tarefas.

O contexto global altera-se rapidamente, a mobilidade é cada vez maior, exige-se flexibilização de funções, horários, locais de trabalho e salários. O colaborador deixou de procurar um trabalho para a vida (como no século XX) e pretende manter a mesma função por apenas 2 a 3 anos. Mas as organizações pretendem mantê-lo por muito mais tempo. Os desempregados de longa duração têm muita dificuldade em arranjar colocação, e há ainda muitos desempregados com qualificações baixas e/ou com deficiência. A procura por colaboradores com mais idade não é suficiente para absorver toda a oferta dessa faixa etária que tem mais experiência, mais vontade de permanecer no posto de trabalho e é mais dedicada à organização. Os desempregados com menos qualificações ou com deficiência são um mercado pouco dinâmico em Portugal, mas têm um grande potencial para aprendizagem de novas técnicas e procedimentos: passaram por relações de trabalho pouco construtivas, muitas vezes foram os primeiros a ser dispensados. O investimento integrado neste tipo de colaboradores (incluindo formação profissional e relações interpessoais), pode transformar situações de carência em situações de plenitude para ambas as partes.

Reforça-se a noção de *co-laborar*: trabalhar com a restante equipa para atingir objetivos estratégicos definidos pela gestão de topo. O colaborador passa a ser visto como uma pessoa inteira, com as organizações mais disponíveis para apoiá-los nas diversas fases da vida. O reforço de confiança mútua que se constrói é o pilar central nas relações de trabalho duradouras.

A dimensão humana das organizações tem um papel de destaque no alcançar do “sucesso” que passa a abranger não só critérios quantitativos de performance financeira e produtividade, mas também critérios qualitativos como a perceção que o mercado tem da organização, felicidade no trabalho, ou o impacto da organização no meio social e ambiental em que se insere.

A Gestão de Recursos Humanos é uma vantagem competitiva, um motor de desenvolvimento interno com impacto na performance global que merece figurar entre os objetivos estratégicos. Os clientes que “compram” primeiro o produto/ serviço e os valores da organização são os clientes internos (colaboradores).

Se não o fazem, a performance qualitativa e quantitativa será sempre abaixo do seu potencial. O mercado escolhe hoje parceiros de negócio com base em critérios mais vastos do que preço ou prazo de entrega, ponderando os valores pelos quais esses parceiros se regem: existência de programas de responsabilidade social e ambiental, tratamento de reclamações, comportamento dos colaboradores dentro e fora da organização.

Neste Manual, pretendemos incorporar práticas já implementadas com resultados francamente positivos e reforçar o apelo à inclusão de colaboradores oriundos de grupos desfavorecidos (desempregados de longa duração, com baixas qualificações ou com deficiência). Falta em Portugal uma visão de conjunto em relação à integração deste tipo de colaboradores, bem como práticas da sua inclusão na vida da sociedade e das organizações. Cabe às iniciativas locais o papel de promover ações concretas de Inclusão, Integração e Valorização Profissional destes grupos.

Ressalvamos que este tema não se esgota neste Manual, já que as melhores práticas estão em constante evolução, de acordo com as vontades mútuas entre colaboradores e organizações.



VETORES DE AÇÃO NAS PRÁTICAS DE INTEGRAÇÃO, INCLUSÃO E VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Para falarmos de Integração, Inclusão e Valorização Profissional nas organizações dividimos as práticas em cinco vetores de ação que seguem o processo de relação entre um colaborador e uma organização:

Vetor 1 - Atrair e Selecionar

Vetor 2 - Acolher e Integrar

Vetor 3 - Gerir, Motivar e Valorizar

Vetor 4 - Acompanhar e Avaliar

Vetor 5 - Apoiar na saída

Em cada vetor, começamos por enquadrar as boas práticas e em seguida sugerir ações concretas que sirvam de ponto de partida para cada organização trilhar o seu próprio processo de Integração, Inclusão e Valorização Profissional.

VETOR 1

ATRAIR E SELECIONAR

No recrutamento devemos olhar para todos os grupos de trabalhadores qualificados de forma isenta, incluindo desempregados de longa duração, com baixas qualificações ou com deficiência. O preconceito inconsciente pode impedir-nos de considerar candidatos igualmente qualificados ou com igual potencial de aprendizagem das competências necessárias à função. Quem lidera os processos de recrutamento tem de ter uma visão isenta de preconceitos na tomada de decisão. Diferentes origens trazem diferentes perspectivas enriquecedoras e promotoras de oportunidades (de integração social e também de negócio).

SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

DIVERSIFICAÇÃO DOS CANAIS DE RECRUTAMENTO

Bases de dados próprias (recrutamentos antigos), redes sociais, indicações de colaboradores atuais, sites de emprego para minorias, feiras de emprego para grupos sub-representados, parcerias com organizações sociais e comunitárias.

ANÚNCIOS DE EMPREGO CLAROS E INCLUSIVOS

Título claro (função, localidade, trabalho a tempo parcial/remoto), com linguagem inclusiva. Indicar explicitamente competências técnicas, formação e experiência profissional pretendidas, referindo a possibili-



dade de formação técnica (abrange mais candidatos). Indicar sempre que grupo de candidatos será contactado (todos ou apenas os selecionados para a fase seguinte).

AVALIAÇÃO OBJETIVA DE COMPETÊNCIAS E ENTREVISTAS ESTRUTURADAS

Testes técnicos, estudos de casos e/ou exercícios práticos garantem uma avaliação imparcial e equitativa. Envolver hierarquias na definição dos métodos de avaliação permite adequar o processo ao perfil mais indicado para a função. Usar perguntas padronizadas e critérios de avaliação claros e objetivos (consistência no recrutamento evita preconceitos inconscientes).

TRANSPARÊNCIA, COMUNICAÇÃO CLARA E FEEDBACK CONSTRUTIVO

Esclarecer acerca do processo de recrutamento e seleção, fornecer informações detalhadas dos critérios utilizados e do cronograma. Dar sempre feedback positivo destacando pontos fortes e áreas a melhorar. Estes candidatos podem ser considerados viáveis em futuras oportunidades ou podem trazer candidatos qualificados.

PAINÉIS DE RECRUTADORES/ENTREVISTADORES FORMADOS E DIVERSIFICADOS

Incluir representantes de diferentes grupos na organização (género, idade, etnia, cultura, perspetiva de vida e de negócio) para uma avaliação final mais justa e menos sujeita a preconceitos. Garantir formação adequada e regular a recrutadores/entrevistadores nos temas da diversidade, inclusão e preconceito inconsciente (promover a (auto)consciência).

AVALIAÇÃO BIDIRECIONAL DO ENQUADRAMENTO CULTURAL

Avaliar se a cultura interna é naturalmente inclusiva/acolhedora para o candidato em vez de apenas avaliar se o candidato se adequa à organização.

ANÁLISE DE DADOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Identificar áreas de melhoria e otimização de processos (candidatos qualificados por vaga, tempo médio de contratação, diversidade dos candidatos totais e dos candidatos selecionados, canais que geram mais candidatos qualificados).

VETOR 2

ACOLHER E INTEGRAR

Após a seleção dos candidatos, é necessário integrá-los na equipa e na organização, promovendo uma aculturação mútua. É essencial dedicar tempo e destacar recursos (humanos e técnicos) para esta missão, que deve ser pensada e estruturada antes de se iniciar o recrutamento.

SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

PREPARAÇÃO

Tem de estar tudo pronto para receber o colaborador que chega às instalações pela primeira vez (quem acolhe tem de chegar primeiro) e toda a equipa deve estar informada.

PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO ESTRUTURADO E ABRANGENTE

Deve incluir: cópia do contrato de trabalho assinado por ambas as partes; manual do colaborador e manual de funções; acordos de confidencialidade e proteção de dados; dados de contacto adicionais (do colaborador ou números de emergência e contactos de familiares próximos); lista de benefícios; horários de trabalho; organigrama; contactos da organização; políticas, procedimentos e objetivos estratégicos da organização; informações locais (restaurantes, cafés, multibancos, supermercados, farmácias, transportes públicos...); programa das primeiras semanas (plano de formação diário, responsável pelo acompanhamento, plano para desempenho de funções até atingir autonomia e reuniões periódicas de acompanhamento e avaliação); visita às instalações, planta das mesmas (vídeo de instalações distantes), apresentação à equipa, recursos disponíveis (salas de reuniões, áreas de descanso e instalações de suporte técnico).

MENTORIA, ACOLHIMENTO E REDES DE APOIO

Atribuir um mentor de integração, ligar o novo colaborador a grupos de afinidade ou suporte (interesses pessoais, experiências anteriores ou formação). O mentor também identifica áreas de melhoria nos processos de integração.

APRESENTAÇÕES INDIVIDUAIS

Agendar sessões individuais para conhecer os membros da equipa, líderes dos departamentos e outras pessoas relevantes, favorecendo a construção de relações desde o início e melhorando a compreensão das dinâmicas de trabalho.

DEFINIÇÃO DE EXPECTATIVAS CLARAS

Estabelecer expectativas realistas acerca do papel, responsabilidades e objetivos esperados do novo colaborador. O programa das primeiras semanas deve listar os objetivos dos primeiros dias (essencialmente conhecer a organização e os procedimentos mais imediatos da função) e objetivos claros e realistas para as semanas que se seguem (crescente ganho realista de competências e autonomia). Esta clarificação vai ajudar na avaliação da integração.

FEEDBACK CONTÍNUO E REUNIÕES REGULARES

O mentor, os colegas e/ou as hierarquias devem dar feedback e apoiar o novo colaborador durante a integração, destacando os pontos fortes e as áreas que deve desenvolver. Devem agendar-se reuniões regulares para avaliar o progresso, esclarecer dúvidas e preocupações, oferecer suporte/formação adicional.

AVALIAÇÃO DA INTEGRAÇÃO

Realizar avaliação formal do processo de integração no final do período de tempo definido, solicitando feedback ao colaborador sobre a sua experiência (permite identificar áreas de melhoria dentro da organização e otimizar integração de futuros colaboradores).

CELEBRAÇÃO E RECONHECIMENTO

Celebração da conclusão bem-sucedida do programa de integração e reconhecer as conquistas do novo colaborador. Pequenos momentos de celebração promovem a motivação e o reforço do sentimento de pertença.

VETOR 3

GERIR, MOTIVAR E VALORIZAR

É fácil esquecer a importância da vivência nas organizações, garantir que há tempo para ouvir e fomentar a motivação. Equilíbrio da vida pessoal/profissional, desenvolvimento de competências (técnicas e transversais) ou a importância do erro são determinantes para manter os melhores talentos e ajudar cada um no desenvolvimento pessoal e profissional. Com a rapidez da evolução no mundo do trabalho um simples aumento salarial ou um prêmio anual já não satisfazem/motivam grande parte dos colaboradores. Os melhores mudam de organização a cada 2 a 5 anos: as organizações investem e não conseguem recuperar todo o seu investimento. Como podemos reverter esta situação? Precisamos urgentemente de mudar de perspectiva do posto de trabalho para a pessoa que o ocupa. Oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional são cada vez mais valorizadas e devem ser acessíveis a todos, independentemente do seu nível hierárquico, da sua origem, da sua formação inicial ou da sua experiência profissional, incluindo formação para a diversidade e inclusão, para assegurar uma cultura de respeito e empatia entre colaboradores e entre a organização e o meio em que se insere. Integrar colaboradores de grupos mais desfavorecidos (desempregados de longa duração, com baixas qualificações ou com deficiência) torna a equipa mais consciente dos ganhos sociais e de produtividade, reforça a coesão social e melhora as condições de vida dos colaboradores oriundos desses grupos. Nos processos de análise de dados na fase de recrutamento (ver sugestões Vetor 1), é importante atualizar práticas e políticas de inclusão para garantir a sua continuidade. É ainda essencial definir regras claras e inequívocas para lidar com situações de discriminação, assédio ou preconceito no local de trabalho.

A flexibilização do horário de trabalho (turnos, regime semi-presencial, à distância, trabalho em tempo parcial) é um trunfo que pode ser negociado por períodos de tempo mais ou menos longos, ajustando-se às necessidades do colaborador e da organização. A importância do erro tem vindo a ganhar relevo nas organizações. Conhecer os tipos de erro e as suas aprendizagens afasta as organizações da tradicional postura de fuga/

punição. O colaborador que assume um erro é alguém que promove o sucesso do negócio e da equipa (não é incompetente).

É difícil aferir sem enviesamentos se o ambiente na organização é propício ao reporte de erros/falhas e a opiniões sinceras acerca de práticas e políticas em vigor. É imprescindível criar formas de recolher opiniões/sugestões (anónimas e/ou identificadas) internas e externas, promover a valorização do erro e identificar áreas de melhoria, investir tempo para pensar em soluções, implementar estratégias e adaptá-las caso não funcionem. Não é objetivo único de uma organização a realização pessoal e profissional dos colaboradores, mas sem ela será difícil atingir os objetivos.

SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

COMUNICAÇÃO EFETIVA

Estabelecer comunicação clara para troca de informações, sugestões e reporte de situações relevantes (anónimas e/ou identificadas): caixas de sugestões/denúncias/reclamações, inquéritos regulares, reuniões individuais e/ou de grupo.

DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

Investir em competências de liderança para todas as chefias. Quem gere pessoas precisa de ferramentas para manter a equipa motivada e com sentido de pertença: formação em comunicação, inteligência emocional, gestão de stress e/ou resolução de conflitos. As chefias têm de praticar aquilo que esperam nos colaboradores: o exemplo é a melhor forma de ensino e aprendizagem.

FLEXIBILIDADE NO TRABALHO, LICENÇA PARENTAL E BENEFÍCIOS FAMILIARES

Flexibilizar o horário de trabalho (turnos, bancos de horas, trabalho remoto/semi-presencial, folgas extra, tempo parcial por períodos de tempo pré-negociados) demonstra reconhecimento e valorização da necessidade de equilíbrio da vida pessoal/profissional dos colaboradores. Oferecer licença parental remunerada, benefícios familiares (creches subsidiadas, vales de educação - para pagar creches, infantários, escolas privadas, centros

de estudos, institutos de línguas, escolas de música), assistência médica/seguro de saúde para dependentes e ascendentes, parcerias com entidades de apoio à educação, à terceira idade ou a pessoas com necessidades especiais de saúde demonstra o empenho da organização em apoiar o colaborador.

PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Independentemente da origem, experiência ou nível hierárquico dos colaboradores, a organização deve dar a todos oportunidades de participar em formações e workshops, mentorias e coaching, cursos de formação contínua, entre outros.

IMPORTÂNCIA DO ERRO

A cultura de fuga/punição do erro está a mudar para uma visão de valorização do erro como forma de analisar riscos e focos de ineficiência, trazer melhorias de processos, fomentar a inovação (crucial no presente e futuro empresarial) e aliviar a carga negativa associada ao erro (insegurança psicológica, ocultar/ignorar o erro, culpar outrem). Um colaborador que se sente seguro na organização assume o seu erro perante colegas e hierarquias e procura ativamente formas de correção/melhoria de processos, tornando a organização mais eficiente e eficaz. A resiliência resultante torna toda a equipa mais forte e coesa.

DOCUMENTAR OS ERROS

Manter registo transparente de erros ocorridos e sua resolução ajuda a evitar a repetição das mesmas “falhas”. Analisar quantitativamente erros por tipo, número de ocorrências, data e hora de ocorrência, entre outros, permite reconhecer padrões e tendências.

DESMISTIFICAR O SUCESSO

Reforçar que o sucesso é um percurso sinuoso de contratempos, deceções, muitas portas fechadas, muitos fracassos ou semi-fracassos, incentiva a persistência perante as adversidades.

POLÍTICA DE PROMOÇÃO INTERNA

Os ganhos de competência e experiência devem possibilitar a promoção interna de colaboradores (oportunidades transparentes).

POLÍTICA DE SALÁRIOS EQUITATIVA

Eliminar disparidades salariais injustas (gênero, raça, idade ou outras características), analisar práticas e políticas regularmente e promover salários justos e competitivos no mercado.

AMBIENTE DE TRABALHO FÍSICA E PSICOLÓGICAMENTE SEGURO E INCLUSIVO

Garantir segurança para expressar opiniões, assumir erros ou denunciar situações anômalas (técnicas ou comportamentais) gera ganhos de eficiência e produtividade. Deve investir-se em formação em comunicação e inteligência emocional, diversidade, inclusão e respeito, e ainda estabelecer regras e procedimentos claros para lidar com situações de discriminação, assédio e preconceito.

POLÍTICA DE VESTUÁRIO

Respeitar a diversidade cultural, religiosa e individual dos colaboradores pode incluir oferecer opções de vestuário neutras e/ou flexíveis ou permitir vestuário mais casual (rever regularmente para garantir inclusividade).

APOIO À SAÚDE MENTAL E BEM-ESTAR

Serviços de aconselhamento, atividades de promoção da saúde (nutrição, exercício físico, consultas médicas), atividades em espaços exteriores (parques/praias/cidade, só colaboradores ou incluindo famílias). Reconhecer papel do bem-estar pessoal é uma forma de diminuir conflitos, melhorar o ambiente da equipa e aumentar a produtividade (inclui aspetos emocional, mental, espiritual, social, físico e financeiro).

GESTÃO DE CONFLITOS

A gestão de conflitos é uma ferramenta crucial nas relações interpessoais ao longo de toda a hierarquia. A confiança mútua que se vai gerando a cada conflito resolvido reforça o sentido de pertença e o vínculo entre todos.

PROGRAMAS DE RECONHECIMENTO E CULTURA DE APRECIÇÃO E GRATIDÃO

Sistemas formais, recorrentes, consistentes e equitativos de reconhecimento das conquistas dos colaboradores, que sejam verdadeiras recompensas e não algo esporádico e inatingível (prêmios monetários, reconhecimento interno e externo, sistemas de pontos trocados por recompensas: folgas, vouchers de atividades ao ar livre, hotelaria/restauração, serviços de bem-estar). Promover uma cultura de apreciação e gratidão, reconhecimento mútuo das contribuições diárias que facilitam o trabalho e promovem melhor ambiente entre todos. Bons hábitos são contagiosos e geram boa-vontade.

PARTICIPAÇÃO NA TOMADA DE DECISÕES

Permitir papel ativo na tomada de decisões que afetem o (ambiente de) trabalho.

CELEBRAÇÃO DE EVENTOS ESPECIAIS

Comemorar os eventos especiais da vida pessoal dos colaboradores (aniversário, casamento, nascimento de filhos, obtenção de novo diploma/nível de escolaridade) e da vida profissional (aniversário de tempo de trabalho na organização, obtenção de diploma profissional).



VETOR 4

ACOMPANHAR E AVALIAR

Acompanhar e avaliar os colaboradores é um ótimo instrumento de promoção da inclusão e da equidade, permite ao colaborador perceber a importância da sua função, mas é desafiante para as chefias.

Os sistemas de avaliação de desempenho devem ser justos, objetivos e transparentes, com métricas e indicadores claros, devem reconhecer o mérito e promover a igualdade de oportunidades.

SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL E FEEDBACK INTERNO/EXTERNO

Auscultar regularmente o clima organizacional, com questões fechadas e abertas (anônimas para garantir honestidade e transparência) para identificar áreas de melhoria. Promover debates construtivos por equipa/área/departamento: partilha aberta, receptividade a sugestões, capacidade de construir e trabalhar com base nas ideias do grupo. Solicitar regularmente opinião e comentários de intervenientes internos e externos (sócios, administradores, colaboradores, parceiros) para garantir alinhamento com expectativas e necessidades das partes interessadas.

FEEDBACK INTERNO 360 GRAUS

Permite a cada colaborador receber sugestões e avaliações de todos em seu redor (visão abrangente de si mesmo e do seu impacto na organização). Promover comunicação dos pontos fortes e apresentar áreas de melhoria com estratégias de evolução práticas.

AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO

Implementar sistemas de avaliação de desempenho com metas e periodicidades específicas e devidamente comunicadas ao respetivo colaborador. Em conjunto com a chefia, identificar pontos fortes, áreas a melhorar e estabelecer plano de ação para

melhorias. Aproveitar para aferir situações especiais que tenham impacto na organização (necessidade de ajustar tempos de trabalho, intercalar trabalho remoto/ presencial, usufruir de aconselhamento médico para si/familiar próximo). O processo de avaliação de desempenho pode e deve ser revisto, melhorado e adaptado.

ACOMPANHAMENTO DOS PROGRAMAS DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

Avaliar eficácia dos programas de desenvolvimento profissional (formações, workshops, mentorias, coaching, etc.) através de inquéritos antes e depois de cada programa com questões fechadas e abertas. Analisar impacto do programa nos resultados da equipa/departamento/área de negócio/organização.

MÉTRICAS, INDICADORES DE DESEMPENHO, PROGRAMAS DE AVALIAÇÃO E INCENTIVO

Atribuir métricas e indicadores para autoavaliação (taxas de retenção de colaboradores, índices de satisfação de colaboradores, diversidade dos Recursos Humanos). Avaliar eficácia de programas de reconhecimento, avaliação e incentivo de colaboradores (grau de satisfação com a organização, taxa de retenção, nível de desempenho dos colaboradores) para garantir que são eficazes e ajustar caso não sejam.

MELHORES PRÁTICAS E ESTUDO DA CONCORRÊNCIA NO SETOR

Comparar desempenho e práticas da organização com concorrência no setor e com melhores práticas reconhecidas globalmente. Esta análise pode render estratégias de excelência e oportunidades de melhoria em relação aos concorrentes e aos líderes do mercado.



VETOR 5

APOIAR NA SAÍDA

Um colaborador pode sair da organização por diversos motivos, como abraçar um novo desafio profissional, dedicar tempo a estudos mais aprofundados, situação de saúde grave e imprevista (própria ou de familiar próximo), emigração, despedimento, entrada na idade da reforma. Cada situação requer acompanhamento adequado para garantir o objetivo estratégico de integração, inclusão e valorização do colaborador.

Uma saída implica comunicação honesta, transparente e respeitosa de ambas as partes, oferecendo apoio integrado a quem sai, valorizando o seu contributo, reconhecendo o novo momento que enfrenta, e facilitando a transição suave e possível reinserção profissional. A organização deve garantir condições de saída são justas e dignas, nomeadamente ao nível financeiro (um aspeto do bem-estar pessoal).

SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

COMUNICAÇÃO TRANSPARENTE

Caso a saída do colaborador seja por iniciativa da organização, deve comunicá-lo de forma transparente e direta, com uma explicação clara dos motivos envolvidos na decisão (evitar especulação/confusão em quem sai e quem fica).

REUNIÃO DE DESPEDIDA RESPEITOSA

Reunião de despedida privada e respeitosa com quem sai, com detalhes sobre os procedimentos de saída e esclarecimento de dúvidas. Oferecer suporte/aconselhamento emocional durante o período de transição (serviços especializados ou chefias: demonstrar compreensão e empatia perante situações de choque, tristeza, frustração, revolta).

TRATAMENTO DIGNO E RESPEITOSO

Tratar todos os colaboradores que saem com dignidade e respeito ao longo do processo de saída, evitando situações de constrangimento, humilhação ou outro tipo de tratamento inadequado ou injusto, evitando a divulgação de informações confidenciais.

ASSEGURAR UMA TRANSIÇÃO SUAVE

Proporcionar transição suave aos colaboradores que saem, com tempo para concluir projetos em andamento, transferir responsabilidades e despedir-se da equipa. Pode negociar-se um período de trabalho a tempo parcial que permite à organização continuar a usufruir do saber e da experiência do colaborador durante o tempo necessário para formar colegas, para se reintegrar no mercado de trabalho ou para entrar na reforma.

PACOTE DE SAÍDA JUSTO

Oferecer um pacote de saída justo e equitativo, que inclua benefícios como indemnização, licença remunerada, assistência médica continuada, e/ou apoio financeiro e técnico para a procura de novas oportunidades de trabalho (aconselhamento de carreira, coaching, formação em competências para entrevistas, apoio na procura de trabalho). A organização deve ainda oferecer-se para fornecer referências profissionais acerca das competências do colaborador, reconhecendo o seu contributo e a experiência que acumulou.



LIDERANÇA

Em todos vetores de ação abordados há um tema transversal: a liderança.

Qualquer prática de Recursos Humanos implica lidar com pessoas: tomar decisões que afetam a sua vida (profissional, com reflexos na vida pessoal), chegar a consensos, transmitir conclusões, implementar mudanças.

A mudança, sendo inevitável (toda a envolvente local e global, social e de mercado está em permanente evolução), é dos maiores desafios de uma organização. São comuns queixas, de colaboradores e de chefias, acerca da ausência ou da imposição da mudança. Como gerir estes processos?

A resposta reside nas competências de liderança.

Lidar com pessoas envolve competências de comunicação interpessoal e de liderança (competências transversais ou softskills). Embora o tema seja abordado nas sugestões do vetor 3 (Gerir, Motivar e Valorizar), a implementação de qualquer estratégia deste manual exige uma Visão de futuro para a organização, para as pessoas que nela colaboram e para a envolvente social e de mercado, e implica liderança ao longo de toda a hierarquia: liderança de topo, lideranças intermédias e competências de liderança e comunicação interpessoal de cada colaborador.

A cultura organizacional à partida do processo, o respeito pela história, processos e rotinas, pessoas envolvidas, entre outros fatores, são essenciais para desenhar um trajeto de implementação das mudanças consideradas necessárias, com indicação clara dos passos a dar e sua calendarização. A falta de competências de liderança ao longo do processo e ao longo da hierarquia vão colocar entraves à materialização da Visão que orienta o processo de mudança. Os entraves serão maiores e mais duradouros quanto menos capacitados os colaboradores (chefias e não chefias) estiverem em termos de comunicação interpessoal e liderança.

Os valores e as atitudes dos líderes refletem-se ao longo de toda a hierarquia. Quanto mais alto na hierarquia está um líder, mais os seus valores e atitudes influenciam o desempenho global. Um líder que se queixa continuamente dos colaboradores deve repensar a sua forma de liderar e de comunicar.

Liderar não significa necessariamente ser o chefe, significa saber posicionar-se construtivamente nas suas responsabilidades, função e equipa: executar bem as suas tarefas, assumir decisões independentemente do seu resultado final, conhecer o seu lugar dentro da hierarquia e os objetivos inerentes ao mesmo, comunicar e relacionar-se de forma construtiva com os colegas, independentemente da sua posição hierárquica, entre outros. Um processo de recrutamento ou de avaliação de desempenho bem estruturado pode ter um resultado menos satisfatório se a pessoa que o implementa não tiver boas competências de liderança.



CONCLUSÃO

Cada organização tem uma cultura própria que é o resultado da sua história, dos valores dos seus líderes (ao longo da hierarquia), dos processos de trabalho implementados, do conjunto das pessoas que a integram, a envolvente social e de mercado, entre outros fatores. E todas as organizações estão em constante e inevitável evolução.

As competências de liderança e de comunicação interpessoal são essenciais na relação colaborador/organização e devem ser promovidas desde o início, nomeadamente quando essa relação inclui grupos mais desfavorecidos (desempregados de longa duração e os trabalhadores ou desempregados com baixas qualificações ou com deficiência).

Tal como referido na Introdução, as estratégias e sugestões listadas neste Manual não esgotam o tema da Integração, Inclusão e Valorização Profissional nas Organizações, são apenas soluções já colocadas em prática em organizações reais com resultados positivos para colaboradores, organizações e parceiros.

Com este Manual, a Câmara Municipal de Paredes pretende contribuir para a promoção de um maior envolvimento das entidades do nosso concelho na Integração, Inclusão e Valorização Profissional de colaboradores oriundos de grupos mais desfavorecidos e de uma melhoria nas estratégias de Recursos Humanos implementadas nessas entidades, com o intuito de fomentar a coesão social e económica do nosso município.



Com este Manual, a Câmara Municipal de Paredes pretende **contribuir para a promoção de um maior envolvimento das entidades do nosso concelho na Integração, Inclusão e Valorização Profissional de colaboradores oriundos de grupos mais desfavorecidos e de uma melhoria nas estratégias de Recursos Humanos implementadas nessas entidades, com o intuito de fomentar a coesão social e económica do nosso município.**



Área metropolitana do Porto

