

Sub-Projecto 17-Gestão

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Esta Publicação é propriedade do GICEA, Gabinete de Gestão de iniciativas comunitárias.

Este produto é protegido pelas leis em vigor e copyright, estando reservados todos os seus direitos. Não pode ser reproduzido nem transcrito por qualquer processo seja ele qual for sem autorização dos titulares do direito. Os infractores são passíveis de procedimento judicial.

Índice

Capítulo 1: Apresentação	1
Sumário	2
Notas ao Formador	4
Objectivos gerais	4
Enquadramento do módulo	4
Público alvo da formação/Pré-requisitos	4
Área de actividade/Zonas geográficas	5
Recursos	5
Funcionamento do módulo	6
Simbologia	7
 Capítulo 2: Introdução à Gestão de Recursos Humanos	 8
Importância da Gestão de Recursos Humanos	9
Funções da Gestão de Recursos Humanos	11
Mercado de trabalho	12
 Capítulo 3: Técnicas de Gestão de Recursos Humanos	 13
Previsão das necessidades de pessoal	14
Recrutamento de pessoal	14
Origem dos candidatos	16
Recrutamento Interno	16
Recrutamento Externo	17
Anúncio de Recrutamento	20
Seleção do Pessoal	22
Técnicas de Seleção	22
Análise das cartas de apresentação e currículos	22
Testes e entrevista de seleção	24
Integração dos novos trabalhadores	29
Rotação de Pessoal	30
Causas da Rotação de Pessoal	31
Custos com a Rotação de Pessoal	32
Despedimento	32
Processo disciplinar	33
Avaliação de desempenho	34
Vantagens da avaliação de desempenho	35
Planos de carreira	36
Sistemas de remunerações	37
Modalidades de remunerações	39
Formação Profissional	39

Capítulo 4: Absentismo	41
Conceito e causas do absentismo.....	42
Custos do absentismo	44
Prevenção e controlo do absentismo	44
Capítulo 5: Higiene e Segurança no Trabalho	46
Higiene no trabalho	47
Objectivos da higiene do trabalho	47
Ergonomia	48
Factores ambientais.....	48
Equipamento	50
Riscos ergonómicos	51
Segurança no trabalho	56
Prevenção de acidentes de trabalho	56
Prevenção incêndios	61
Custos dos acidentes de trabalho.....	63
Capítulo 6: Factores Psicossociológicos	64
Motivação	65
Importância da Motivação.....	65
Como motivar o subordinados.....	66
Comunicação	66
Importância da comunicação para a empresa	66
Como comunicar correctamente	67
Liderança	69
Funções do líder	69
Estilos de liderança.....	70
Gestão do Conflito	73
Consequências dos conflitos.....	76
Formas de resolver conflitos	77
A Tomada de Decisões	79
Cultura da empresa	80
Ética Empresarial	80
Capítulo 7: Teletrabalho	82
Importância do Teletrabalho	83
Vantagens e desvantagens do Teletrabalho	84
Capítulo 8: Gestão do Tempo	86
Importância da gestão do tempo	87
Desperdiçadores do tempo	88
Economizadores do tempo	89
Delegação do trabalho	89
Endereços e Contactos Úteis	91

Capítulo 9: Fichas de Trabalho	97
Ficha 1	98
Recrutamento	98
Pedidos	99
Ficha 2	100
Seleção	100
Ficha 3	101
Ergonomia	101
Pedido:	101
Ficha 4	102
Motivação	102
Pedido:	102
Ficha 5	103
Liderança	103
Ficha 6	105
Gestão de conflitos	105
Ficha 7	107
Gestão de tempo	107
 Capítulo 10: Conclusão	 109
Bibliografia	110
Agradecimentos	111
Participantes	112

Introdução

Sumário

Notas ao Formador

Sumário

Os recursos humanos devem ser devidamente considerados pelo empreendedor na criação e desenvolvimento de um projecto empresarial.

Qualquer empreendedor que não considere as relações entre os recursos humanos da sua empresa baseadas na motivação, higiene e segurança no trabalho, sistema de recompensas, etc., não consegue mobilizar os colaboradores para alcançar os objectivos da empresa.

Assim, os resultados da empresa dependem da qualidade dos seus serviços/produtos, a qual é indissociável dos Recursos Humanos da mesma; por essa razão, tem-se vindo a assistir a uma preocupação cada vez maior, por parte dos empresários, na formação dos seus colaboradores.

Ao formador destas acções, depara-se, muitas vezes, a necessidade de aceder a recursos pedagógicos versáteis, em linguagem simples e directa, de forma a se poderem trabalhar, num curto espaço de tempo, os principais aspectos que o empresário deverá ter em conta com os recursos humanos da sua empresa.

Este módulo pretende aproximar os principais aspectos da complexa função que é a Gestão de Recursos Humanos, destinada a não especialistas da função.

O seu conteúdo foi dividido em sete temas interligados:

- 1 Introdução à Gestão de Recursos Humanos
- 2 Técnicas de recursos humanos
- 3 Absentismo
- 4 Higiene e segurança no trabalho
- 5 Factores psicossociológicos na empresa
- 6 Teletrabalho
- 7 Gestão do tempo

Disponibilizam-se os seguintes instrumentos de formação:

- Itinerário Temático
- Manual de Desenvolvimento Temático
- Transparências
- Fichas de Trabalho
- Bibliografia

Para a elaboração deste módulo o autor recorreu a diversa bibliografia da área específica em causa e procedeu à pesquisa constante na internet, fazendo inclusivamente algumas hiperligações, tendo contado, também, com o apoio do I.E.F.P. – Centro de Formação Profissional de Braga.

Notas ao Formador

Este módulo foi concebido tendo em atenção os seguintes objectivos e condições:

Objectivos gerais

- Apetrechar os formadores de recursos pedagógicos adequados e motivadores, na área de Gestão de Recurso Humanos
- Reforçar a dinâmica da concepção, planeamento e avaliação das sessões de formação
- Proporcionar acesso a documentação técnica em linguagem simples e acessível, adequada ao público alvo, de suporte ao desenvolvimento da formação.

Enquadramento do módulo

Os temas abordados neste módulo focam os aspectos principais relacionados com a Gestão de Recursos Humanos e que, habitualmente, constam dos planos/programas de formação de futuros empreendedores.

Público alvo da formação / Pré-requisitos

Empreendedores (e/ou seus quadros técnicos), que vão iniciar a sua actividade profissional com um pequeno negócio (ou que já o possuem), mas que:

- não têm bases de formação mínima nesta área
- maioritariamente, possuem baixa escolaridade
- com pouca ou deficiente experiência profissional nos temas a abordar

- compreendem a necessidade da eficaz gestão de recursos humanos na empresa

Área de actividade / Zonas geográficas

Áreas de actividade

Este módulo foi pensado de forma a poder adaptar-se a qualquer área de actividade, pois que a gestão de recursos humanos não é específica de nenhuma em particular.

Salvaguarda-se, contudo, a necessidade de enfatizar a problemática da ergonomia e da higiene e segurança no trabalho de acordo com as áreas de actividade dos formandos em sala.

Nestas matérias, o manual apresenta exemplos de diferentes situações, por forma a permitir ao formador utilizar as que, em cada momento, forem mais oportunas.

Zonas geográficas

Não se destacam zonas geográficas mais necessitadas, atendendo a que o tecido empresarial português se caracteriza pela predominância de micro e pequenas/médias empresas.

No entanto, salientamos o facto de fora dos grandes centros urbanos o nível de escolaridade ser menor, pelo que a concepção do manual teve este aspecto em consideração.

Recursos

O formador dispõe de recursos tradicionais e de recursos informáticos, de forma a tirar o melhor partido do que dispõe em função das condições da sala de formação:

- Recursos tradicionais:
 - Manual de Desenvolvimento Temático para apoio à preparação e desenvolvimento das sessões de formação, permitindo a elaboração de documentação simples, de fácil compreensão e em linguagem acessível, de apoio ao formando

- Conjunto de transparências, a imprimir de acordo com as necessidades, para utilização de retroprojector, ilustrativas dos diversos temas abordados e devidamente assinaladas no contexto do manual
- Recursos informáticos:
 - Transparências elaboradas em Powerpoint, que permitirão a projecção a partir do PC

Funcionamento do módulo

O módulo é composto por:

Itinerário Temático:

produto em suporte de papel, elaborado em MICROSOFT WORD, contendo texto e enquadramento matricial, articulado com os restantes produtos.

Esta matriz comporta os objectivos gerais do módulo, os temas abordados, objectivos específicos e respectivos conteúdos e metodologias recomendadas, estando, ainda, assinalados os recursos didácticos disponíveis para os diversos temas.

Manual de Desenvolvimento Temático:

para cada conjunto tema/conteúdos do Itinerário, procedeu-se ao desenvolvimento técnico, elaborado em MICROSOFT WORD.

O formador encontra a informação compilada de forma simples, directa e acessível, sempre que possível ilustrada com quadros, tabelas, figuras, de forma a melhorar a sua própria produção de materiais de apoio à formação que está a preparar.

Fichas de Trabalho:

Para cada capítulo foram elaboradas uma ou mais Fichas de Trabalho, que pretendem dar o lamiré para a produção deste tipo de instrumentos, estando assinaladas pelo respectivo símbolo na margem direita. Estas fichas têm o duplo objectivo formativo e de avaliação. Para cada uma apresenta-se, também, a respectiva correcção.

Transparências:

sempre que oportuno, produziram-se transparências (elaboradas em MICROSOFT POWERPOINT), as quais estão também devidamente assinalados na margem direita, por forma a permitir uma rápida identificação.

Estes elementos têm sempre uma ligação, ou seja, no Itinerário Temático o formador dispõe de informação sobre os objectivos e conteúdos necessários à prossecução dos mesmos; identificado neste recurso o tema, encontrará o seu desenvolvimento no Manual; neste, estão sempre assinalados, na margem direita, os suportes didácticos criados.

Bibliografia:

No final do módulo, dispõe de informação sobre a bibliografia utilizada, com a finalidade de facilitar o trabalho de organização das sessões de formação.

Simbologia



Desenvolvimento Temático



Fichas de Trabalho/Estudo de Casos



Transparências



Diálogo Formador / Formando



Discussão Turma



Trabalho Equipa

Introdução à Gestão de Recursos Humanos

Importância da Gestão de Recursos Humanos

Funções da Gestão de Recursos Humanos

Mercado de trabalho

Importância da Gestão de Recursos Humanos

O elemento humano é essencial à vida de uma empresa. Em todas as empresas se gerem pessoas: desde a grande empresa que tem 1 000 operários, à micro empresa que tem 2 pessoas. A dimensão da empresa e a personalidade do empreendedor influenciam a política de pessoal praticada numa empresa.

«CADA EMPRESA, GRANDE OU PEQUENA, POSSUI DE UMA MANEIRA OU DE OUTRA, UMA POLÍTICA DE PESSOAL».

G. R. Moxon

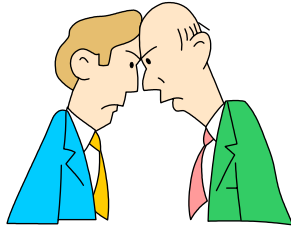
O êxito da Gestão dos Recursos Humanos implica o entendimento entre o empreendedor (empregador) e o empregado; quando os empregados não têm confiança no seu patrão, o empenho no seu trabalho é menor e a actuação deles é reduzida.



O empregador dificilmente consegue o empenhamento do empregado na realização dos objectivos da organização se não satisfizer as necessidades deste; por sua vez, os empregados só contribuindo para o êxito da organização poderão obter a satisfação das suas necessidades de emprego.

O COMPORTAMENTO DO EMPREGADO É O RESULTADO DE MOTIVAÇÕES DE ORDEM PSICOLÓGICA E ECONÓMICA, SENDO A ÚLTIMA DETERMINANTE NA SUA SATISFAÇÃO OU INSATISFAÇÃO.

A remuneração afecta toda a vida social da empresa: uma empresa pode possuir uma óptima política de pessoal, mas se não houver uma harmonização entre remunerações e responsabilidades, existirão conflitos.



Para evitar os conflitos o empreendedor deve estar atento ao cumprimento das várias obrigações legais que respeitam ao trabalhador:

- Direitos e deveres dos trabalhadores
- Horário de trabalho
- Férias
- Trabalho nocturno



- Segurança Social
- Etc.

RESUMINDO:

A gestão de recursos humanos é importante porque permite gerir os interesses do empregador e do empregado, de forma mais satisfatória para ambos.

Funções da Gestão de Recursos Humanos

Os Recursos Humanos ajudam a organização a gerir o elemento humano, para que se atinjam níveis mais elevados de desempenho e maior lucro. Assim, o gestor dos recursos humanos (o empreendedor numa micro empresa) deve apoiar os empregados a encontrarem meios de aumentar a produtividade, ensinando-lhes formas de contribuir para o crescimento da empresa.



Numa empresa, o gestor dos recursos humanos deve preocupar-se, entre outras, com as seguintes funções:

- **Previsão das necessidades de pessoal**
- **Recrutamento e selecção do pessoal**
- **Integração de novos trabalhadores**
- **Formação profissional**
- **Avaliação do desempenho**
- **Condições ambientais de trabalho**
- **Políticas salariais**

Mercado de trabalho

As empresas não existem por si; precisam do elemento humano, que, geralmente, contratam no exterior da organização (mercado de trabalho).

MERCADO DE TRABALHO É CONSTITUÍDO PELAS OFERTAS DE EMPREGO OFERECIDAS PELAS EMPRESAS E A PROCURA DE EMPREGO POR PARTE DAS PESSOAS.

O desequilíbrio entre a oferta e a procura de emprego é dado pela taxa de emprego ou desemprego.

Quando a oferta de emprego é superior à procura, a situação é prejudicial para o empreendedor, pois pode ter muitas dificuldades em conseguir pessoal qualificado para desempenhar as funções pretendidas. Esta situação tem as seguintes desvantagens:

- Custo elevado do recrutamento (mais demorado)
- Concorrência entre as empresas para obterem o pessoal mais qualificado
- Possibilidade de ocorrerem mais reivindicações
- Critérios de selecção menos exigentes
- Custo elevado com a formação (há o risco de ter de contratar alguém sem experiência)
- A insatisfação no trabalho pode originar a mudança de empresa

O empreendedor consegue contratar melhor pessoal quando a oferta de emprego é inferior à procura, pois poderá escolher com maior rigor aquele que melhor poderá desempenhar um lugar vago. As consequências desta situação, são as seguintes:

- Critérios de selecção muito rigorosos (há maior escolha)
- Menores reivindicações sobre o salário (a situação é desfavorável ao empregado), benefícios sociais e condições de trabalho
- O pessoal prefere a estabilidade no emprego

Técnicas de Gestão de Recursos Humanos

Previsão das necessidades de pessoal

Recrutamento de Pessoal

Seleção de Pessoal

Integração de novos trabalhadores

Rotação de Pessoal

Avaliação de desempenho

Planos de carreira

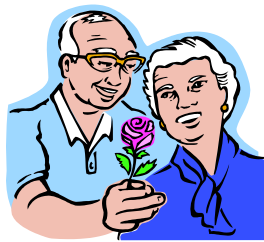
Sistemas de remunerações

Formação Profissional

Previsão das necessidades de pessoal

O objectivo do empreendedor é identificar, com antecedência, os pontos críticos em que é mais provável que ocorram faltas, excessos ou má distribuição do pessoal. Este objectivo permite:

- Determinar as necessidades de recrutamento e a sua calendarização (datas em que deverá ocorrer)
- Avaliar as possibilidades de reconversão e evitar despedimentos desnecessários
- Prever as perdas de pessoal (doença, licença de parto, reforma, serviço militar, etc.)



- Determinar o programa de produção (empresa industrial)

Transparência 1



Recrutamento de pessoal

O RECRUTAMENTO CONSISTE NA PROCURA DE CANDIDATOS PARA UMA DETERMINADA FUNÇÃO NA EMPRESA.

Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um número de candidatos suficiente para facilitar o processo de selecção.

Antes de iniciar o processo de recrutamento, o responsável pelos recursos humanos deve saber qual é o perfil pretendido para a função, por forma a evitar erros de recrutamento que vão originar a contratação de candidatos sem capacidades para o cargo a ocupar, com os custos e perdas de tempo que essa decisão pode provocar.

A definição do **perfil da função** compreende três elementos essenciais:

- 1 A identificação concreta da função
- 2 Os requisitos que o candidato ideal deve possuir, nomeadamente:
 - As aptidões e competências técnicas
 - A experiência anterior
 - Os comportamentos exigidos para ter sucesso
- 3 O que a empresa tem para lhe oferecer em troca, referindo, entre outros:
 - O salário e benefícios atribuídos
 - As oportunidades de formação e desenvolvimento pessoal
 - As possibilidades de carreira
 - O local de trabalho
 - O horário de trabalho

Transparência 2



Uma vez que a qualidade nas organizações depende do elemento humano, o processo de recrutamento é muito importante na identificação dos melhores candidatos e na sua atracção para a empresa.

Quando existir na empresa uma vaga por preencher, o empreendedor pode optar por não contratar ninguém, escolhendo uma das seguintes opções:

- Recurso ao trabalho suplementar
- Automatização do trabalho

- Atribuição das tarefas da função aos restantes membros da empresa
- Contratação de pessoal em part-time
- Recurso à subcontratação de pessoal
- Recurso a empresas de prestação de serviços (trabalhos de limpeza e de segurança, por exemplo)

Origem dos candidatos

Após a definição do perfil do candidato para preencher determinada função, o empreendedor está em condições de saber quem pretende contratar. Uma única decisão não deverá tomar: contratar uma pessoa como mais uma de que se precisa.



Transparência 3



Recrutamento Interno

Um processo de recrutamento não é realizado sempre da mesma maneira e, antes de o iniciar, haverá que definir qual a estratégia de preenchimento da vaga e por proceder a um recrutamento interno ou externo.

O RECRUTAMENTO INTERNO CONSISTE NO PREENCHIMENTO DE UMA DETERMINADA VAGA POR UMA PESSOA QUE OCUPA OUTRA FUNÇÃO, MAS QUE JÁ FAZ PARTE DA EMPRESA.

Assim, o recrutamento interno existe nas situações de:

- transferências

- promoções
- projectos de desenvolvimento pessoal
- planos de carreiras
- comissões ou requisições de serviço

Vantagens do recrutamento interno	Desvantagens do recrutamento interno
• É mais rápido • É mais económico do que o recurso ao mercado externo • Permite dar oportunidades de carreira aos empregados actuais • Permite aproveitar os investimentos efectuados pela empresa na formação profissional do pessoal existente • É mais motivador para os trabalhadores	• Pode gerar na empresa conflito de interesses • Se for necessário rejeitar alguns candidatos internos, é preciso, posteriormente, gerir as suas expectativas frustradas e mantê-los motivados • Não há “sangue novo” na empresa, pois os candidatos internos estão habituados apenas a conviver com os problemas internos

Recrutamento Externo

O recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou pertencendo a outras organizações.

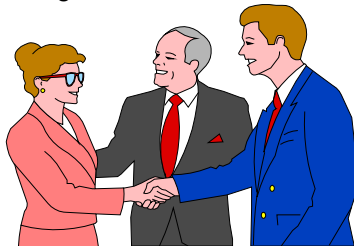
O RECRUTAMENTO EXTERNO CONSISTE NO PREENCHIMENTO DE UMA DETERMINADA VAGA POR UMA PESSOA ESTRANHA À EMPRESA.

O recrutamento externo irá apoiar-se num conjunto vasto de fontes de recrutamento de potenciais candidatos:

- Anúncios nos meios de comunicação social nacional, regional ou local
- Recurso a agências de emprego, que seleccionam o candidato
- Contactos com estabelecimentos de ensino (universidades, escolas profissionais, etc.)



- Contactos com sindicatos e associações profissionais
- Centros de emprego (I.E.F.P.)
- Familiares ou amigos



- Candidaturas espontâneas



- Feiras de emprego (job shops)
- Internet (ex: www.superemprego.pt)
- Recomendações dos empregados da empresa em favor de familiares ou amigos

Transparência 4



As fontes de recrutamento externo utilizadas pelas empresas dependem do tipo de pessoal que se pretende contratar.

Assim, no processo de recrutamento para:

Pessoal não qualificado ou 1º Emprego

O mercado de trabalho é abundante, pelo que o empreendedor deve contactar o Centro de Emprego (I.E.F.P.) mais próximo.

Para admissão na sua empresa de pessoal candidato ao 1º emprego (que nunca tenha estado em empresas em regime de contrato sem termo certo) pode aproveitar os benefícios fiscais.

Quanto aos desempregados de longa duração (mais de 12 meses), pode beneficiar com a contratação de candidatos com as condições pretendidas que estejam inscritos nos Centros de Emprego.

Pessoal qualificado e sem experiência profissional

Pode recorrer a um anúncio na imprensa e recorrer a uma empresa que lhe faça a selecção, caso não tenha pessoal ou um departamento especializado dentro da sua empresa.

Existem hoje, em quase todos os concelhos do país, escolas profissionais e centros de formação que pode consultar. Aí encontrará alunos ao nível do 9º e 12º anos de escolaridade com o tipo de formação que procura.

Pessoal com formação e experiência profissional específica

Neste caso, o empreendedor tem que entrar no mercado de trabalho e na concorrência com as empresas que têm esses profissionais ao seu serviço. Os processos a que terá que recorrer são o do conhecimento directo dos candidatos e a respectiva abordagem ou a publicação de um anúncio atractivo ou ainda o recurso a uma empresa especializada de recrutamento e selecção que o orientará na melhor solução.

Para qualquer nível, o processo de decisão sobre o candidato que vai ser admitido deve ser participado pelo responsável da empresa ou de quem vai depender esse novo trabalhador.

O contacto é extremamente importante e dele pode depender o sim ou o não ao candidato. A entrevista deve ser bem preparada e deve-se ser claro sobre a empresa.

Vantagens do recrutamento externo	Desvantagens do recrutamento externo
• Traz “sangue novo” à organização, de pessoas que trazem novas experiências e novas formas de pensar e de encarar os problemas; • Renova e enriquece os recursos humanos da organização; • Há o aproveitamento do pessoal que foi formado por iniciativa própria e por outras empresas	• É mais caro e mais demorado que o recrutamento interno; • Comporta maiores riscos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa, levando à sua rejeição pelo grupo e, por fim, ao seu fracasso; • Pode desmotivar os colaboradores da empresa, dando a ideia que as oportunidades que surgem são dadas a pessoas de fora; • Pode afectar a política salarial da empresa.

Anúncio de Recrutamento

Nesta fase do recrutamento é importante determinar o orçamento necessário para a elaboração e publicação do anúncio.

O empreendedor não deve pensar em poupar quando tiver de escolher o meio de comunicação social mais adequado à colocação do anúncio, pois um recrutamento mal feito é muito mais caro para a empresa.

O anúncio deve gerar um número suficiente de candidatos que correspondam ao perfil da função de forma a possibilitar uma escolha adequada. Às vezes, um anúncio pode produzir bastantes respostas, mas após um processo de selecção rigoroso, só são aproveitados poucos candidatos.

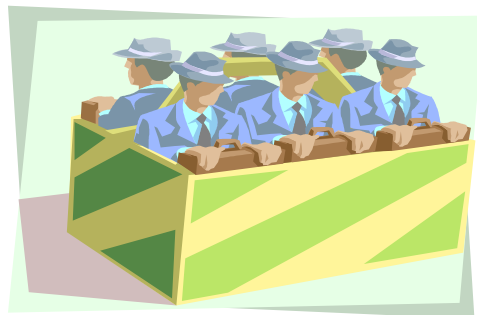
Quanto à escolha do suporte utilizado, o empreendedor pode optar por um jornal a nível:

- nacional (Expresso, Jornal de Notícias, Diário de Notícias, etc.)
- regional (Diário do Minho, Correio do Minho, etc.)
- nível local (Povo Bracarense)

Por exemplo, se procurar um candidato para ocupar um cargo de direcção que exija uma formação média ou superior deve optar por um jornal nacional diário ou nacional. Se pretender admitir um empregado de mesa, poderá optar pela colocação de um anúncio num jornal regional ou local.

A qualidade de um anúncio depende das seguintes características:

- Posição da página (página ímpar dá mais efeito)
- O impacto do anúncio (imagens, grafismo, logotipo, a mensagem, etc.)
- Os factores de motivação (descrição da função, a remuneração, a imagem da empresa, a valorização profissional, etc.)
- Honestidade (se os empregados têm de carregar 30 quilos, trabalhar na água, etc.)
- Simplificar a candidatura (a maneira mais fácil é aceitar chamadas telefónicas)
- Os factores de decisão na escolha (idade, experiência, línguas, nível de formação, carta de condução, etc.)
- Oferecer promessas realistas (os empregados deixam o emprego se este falhar na satisfação das suas expectativas)



Transparência 5



Ficha de Trabalho 1



Seleção do Pessoal

A seleção de pessoal tem como objectivo dotar a empresa de pessoal eficiente, qualificado e que esteja preparado para se adaptar às suas necessidades.

SELECÇÃO É O PROCESSO DE ESCOLHA DO CANDIDATO MAIS ADEQUADO PARA OCUPAR DETERMINADA VAGA.

A seleção visa conhecer o candidato relativamente à capacidade de trabalho e ao próprio indivíduo.

A seleção dos candidatos deve ter duas fases: a primeira corresponde à recepção e análise das cartas de apresentação e currículos; a segunda, aos testes e às entrevistas.

Transparência 6



Técnicas de Seleção

Análise das cartas de apresentação e currículos

A análise das respostas aos anúncios de recrutamento pode ser realizada através da análise à carta de apresentação e ao curriculum vitae (currículo).

Carta de apresentação

CARTA DE APRESENTAÇÃO É UMA CARTA SIMPLES E BREVE, QUE DEVERÁ ACOMPANHAR O CURRÍCULO.

O empreendedor pode pedir uma carta de apresentação manuscrita (escrita à mão), para conhecer o perfil do candidato através da análise

da carta. Como a maioria dos empregadores não tem capacidades para o fazer, têm de recorrer aos serviços de um técnico especializado (ex: psicólogo).

A carta de apresentação deve incluir:

- A identificação do candidato (nome, morada e telefone)
- A referência à fonte do anúncio (nome do jornal, data de publicação, eventualmente o nº de referência do anúncio)
- O título do cargo a que se candidata
- A referência ao envio do currículo
- Referência à disponibilidade para uma possível entrevista.

Transparência 7



Curriculum Vitae

É um resumo dos dados pessoais do candidato, da sua formação, experiência profissional e das actividades não profissionais.

O curriculum vitae serve para o empregador conhecer o candidato que pretende ocupar uma vaga na sua empresa.

O CURRICULUM VITAE É A PUBLICIDADE PESSOAL DO CANDIDATO.

Quando receber um curriculum vitae, o empregador deve fazer uma análise exaustiva sobre as informações mencionadas.

O empresário pode receber um dos dois tipos de currículos:

- **Currículo cronológico**, que descreve a experiência profissional começando pela mais antiga e acabando na mais recente. Esta ordenação tem a vantagem de ser de leitura mais clara e de permitir apresentar a sequência da carreira profissional. O candidato pode optar pela ordenação da descrição da experiência profissional da mais recente para a mais antiga.

Transparências 8/9/10



- **Currículo funcional**, em que o candidato destaca as actividades mais importantes para o cargo a que se candidata e dá menos importância aos períodos em que possa ter estado sem trabalhar.

Alguns cuidados a ter na leitura dos currículos:

- Currículos que descrevem experiências profissionais e qualificações sem as datas correspondentes de emprego
- Um currículo cheio de banalidades (hobbies, interesses desportivos, etc.), poderá esconder alguma falta de qualificações
- Os currículos que só apresentam informações sobre os estudos (revela falta de experiência)
- Procurar referências não fornecidas pelo candidato (telefonar ao seu antigo patrão)

Testes e entrevista de selecção

Testes

Os testes devem ser realizados para dar maior credibilidade à selecção. Assim, o empresário pode optar por:

- Testes de conhecimentos, cuja realização é aconselhada nas empresas que produzem ou vendem produtos muito específicos (exigem capacidades específicas)
- Testes de personalidade, que possibilitam o diagnóstico de aspectos da personalidade com vista a conhecer melhor os candidatos.
- Testes de simulação, cujo objectivo é observar o candidato numa situação de desempenho das tarefas consideradas importantes na função.

Entrevista de selecção

Entende-se, à partida, por entrevista, como sendo uma conversa conduzida com determinado objectivo.

A ENTREVISTA DE SELECÇÃO É UMA TROCA DE INFORMAÇÕES, UM DIÁLOGO ENTRE O CANDIDATO A EMPREGO E O EMPREGADOR.

A entrevista funciona geralmente como um jogo do gato e o rato, em que o papel de gato é desempenhado pelo entrevistador e o papel de rato é assumido pelo entrevistado.

Na entrevista, o contacto inicial é importante, pois os primeiros momentos em que o entrevistador e o entrevistado se colocam um perante o outro são muito importantes e podem determinar, a forma como a entrevista vai decorrer. A imagem inicial “fica”.

A forma como o entrevistado entra na sala (sem hesitações) aonde vai decorrer a entrevista, o estender de mão para cumprimentar (aperto frouxo dá a entender um fraco carácter) e a postura (o sentar e o andar de costas direitas significam segurança e confiança), reflectem uma boa imagem do candidato entrevistado e criam uma relação de empatia.

O empreendedor deve criar um clima de à vontade no(s) entrevistado(s) de forma a conseguir o melhor resultado da(s) entrevista(s). Assim, deve conduzir a entrevista a partir de questões previamente estudadas, de forma a serem colocadas aos diferentes candidatos e as respostas poderem ser comparadas através de grelhas de avaliação (criadas pelo avaliador) ou de anotações.



Sempre que houver vários candidatos, os momentos entre duas entrevistas devem ser utilizados para reflexões e anotações relativamente à forma com decorreram as entrevistas.

Devem ser considerados pontos negativos que contam em desfavor do entrevistado as seguintes situações:

- Fazer gestos em excesso
- Soltar risinhos nervosos para forçar a empatia
- Expressar-se através de respostas monossilábicas (sim, não, talvez, etc.)
- Mexer-se bastante na cadeira
- Falar demasiado baixo (sinal de receio)
- Fumar sem ser convidado
- Falar sem olhar para o entrevistador (mostra receio, falta de confiança e de sinceridade)

O entrevistado consegue pontos positivos a seu favor, quando:

- Fala alto para ser ouvido
- É claro e objectivo ao expressar-se
- Controla os seus estados emotivos e os movimentos do seu corpo
- Encara o entrevistador com naturalidade

É importante, nas perguntas-tipo a apresentar, ter em conta que elas devem ser definidas de acordo com as exigências do cargo. Deste modo, mais facilmente o entrevistador se deixará conduzir por habilitações ou qualidades menos indicadas para o lugar vago.

As perguntas certas (intencionais), para as quais o entrevistador deve estar preparado para as fazer, devem abordar os seguintes aspectos:

- Motivos por que mudou de emprego

- Razões por que pretende o emprego a que se candidata (está interessado no cargo a desempenhar ou está apenas à procura de emprego?)
- Meio familiar do candidato
- Habilitações académicas e profissionais do candidato
- O conhecimento acerca da empresa, para avaliar o esforço feito para conhecer o potencial local de trabalho
- Os pontos fracos e pontos fortes do candidatos
- Argumentos que apresenta para se sentir capaz de executar o trabalho
- Condições financeiras e de trabalho que pretende

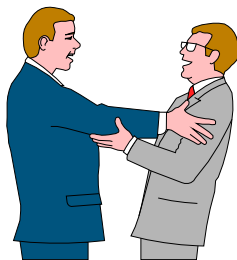
Transparência 11



Para uma correcta avaliação das entrevistas, é necessário classificar o tipo de perguntas de acordo com a importância que a resposta merece. Na selecção dos candidatos serão primeiramente analisadas as respostas consideradas essenciais, a seguir, as importantes, e, só por fim, as que dizem respeito a aspectos considerados desejáveis.

Ao proceder-se à análise final dos vários candidatos deve elaborar igualmente uma grelha de avaliação que tenha em conta as aptidões que forem consideradas fundamentais, tais como:

- Capacidade de relacionamento



- Delicadeza no trato
- Facilidade de diálogo
- Espírito de iniciativa e de equipa



- Ambição
- Capacidade de trabalho
- Sentido de responsabilidade
- Inteligência

Nas situações em que o número de candidatos é muito elevado, é melhor optar por entrevista em grupo, pois esta permite ganhar tempo, eliminar alguns candidatos e conhecer melhor os candidatos, no que diz respeito à sua apresentação exterior, forma de relacionamento, linguagem, etc.

Ficha de Trabalho 2



O empresário deve optar por recorrer a uma empresa especializada em recrutamento, quando não tiver disponibilidade e capacidade para recrutar e seleccionar os candidatos. Deste modo, beneficia de uma escolha mais apoiada em critérios científicos.

Quando o processo de selecção é realizado por uma empresa de recrutamento, é habitual apresentar dois a três potenciais candidatos à empresa para que os responsáveis seleccionem um de entre os propostos.

É importante que uma das pessoas que deve entrevistar o candidato em qualquer situação seja o seu futuro superior hierárquico.

Só após uma decisão definitiva dos aspectos atrás referidos é que se deve contactar o candidato escolhido, para lhe fazer a proposta de emprego.

Antes, porém, os candidatos deverão ser submetidos a um exame médico de admissão, para certificar que têm a robustez necessária ao desempenho da função e que não são portadores de doenças que possam constituir riscos para os seus futuros companheiros de trabalho. O exame médico é eliminatório, se o candidato for considerado "inapto" para a função.

A aceitação da proposta pelo candidato pode ser adiada para lhe dar tempo para reflectir, se ele o solicitar, mas, normalmente, ocorrerá logo no decurso da reunião entre o empregador e o candidato seleccionado. Aí deve fixar-se a data de início do contrato e o candidato deverá ter um contrato escrito com as condições acordadas, antes de se despedir do emprego anterior (caso exista).

A proposta deve ser apresentada com clareza, dando informação completa, mencionando no final o salário e os benefícios. Deverá reconfirmar-se a motivação do candidato para a função e assegurar que a motivação não é meramente monetária.

Quanto mais tempo decorrer entre a oferta de emprego e o início da actividade, maior é o risco de perder o candidato para outra empresa.

Integração dos novos trabalhadores

A integração do candidato escolhido na empresa deve ser feita de forma a que este dê, rapidamente, a melhor contribuição para a actividade da empresa.



Para facilitar a integração e adaptação dos trabalhadores, o empreendedor deve fornecer a um novo membro da empresa informações relativas a:

- Vida da empresa (história, estrutura, actividade, etc.)

- Horário de trabalho
- Regulamento interno e disciplinar
- Dias de pagamento
- Características do trabalho
- O “chefe” e/ou subordinado(s)
- Equipamento a utilizar

O empresário pode conceder um período de formação ao novo empregado, para que este conheça melhor os produtos que a empresa vende, o mercado onde vai actuar (se for vendedor) e todas as informações mencionadas acima.

Rotação de Pessoal

Há empresas preocupadas em contratar pessoal que se esquecem de manter os bons empregados que já têm. Por vezes é mais difícil manter um bom elemento do que encontrá-lo.

A ROTAÇÃO DE PESSOAL CONSISTE NA ENTRADA E SAÍDA DE PESSOAS NUMA EMPRESA.

Quando uma empresa possui uma alta rotação de pessoal, acaba por poder perder os melhores empregados e manter os menos valiosos, o que prejudica o bom funcionamento e os resultados da empresa.

Para evitar uma rotação de pessoal é necessário recrutar os candidatos ideais e respeitar e remunerar adequadamente o pessoal.

O empregado se estiver descontente com a sua situação na empresa, poderá ter um dos seguintes comportamentos:

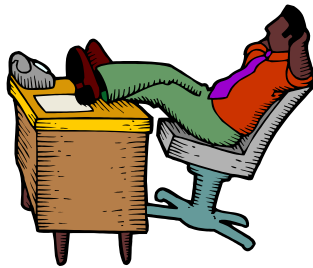
- Comunica menos com os membros da empresa
- Horas de almoço mais demoradas



- Começa a chegar atrasado mais vezes à empresa



- Altera a sua atitude no trabalho



- Deixa de levar trabalho para casa
- Não tem planos de trabalho
- Falta mais vezes
- etc.

Causas da Rotação de Pessoal

A rotação de pessoal é a consequência de certas causas relativas à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. As causas são as seguintes:

- Política salarial
- As oportunidades de crescimento profissional proporcionadas
- Relacionamento entre subordinados e superiores

- A condições ambientais de trabalho
- Avaliação do desempenho e política disciplinar

Custos com a Rotação de Pessoal

A rotação de pessoal pode ser prejudicial à empresa, pois às vezes deixar fugir um empregado torna-se muito dispendioso.

O empreendedor deve analisar as consequências da substituição dos membros da empresa, pois é importante saber até que nível de rotação de pessoal a empresa pode suportar sem ter prejuízos.

Os custos com a rotação de pessoal são os seguintes:

- Anúncios em jornais ou pagamento às empresas de recrutamento
- Gastos administrativos
- A integração do trabalhador recém-admitido
- As indenizações
- Consequências na imagem e nos negócios da empresa, provocados pela qualidade dos produtos ou serviços executados por empregados inexperientes

Despedimento

Despedir um subordinado é um acto que não é fácil nem para quem é despedido, nem para quem despede.

O processo de despedimento deve ser feito com cuidado, pois o empreendedor não pode esquecer que o seu empregado é um ser humano que merece respeito, tem obrigações financeiras e pode ter uma família para sustentar.



O empreendedor não deve comunicar um despedimento sem tentar todas as possibilidades de comunicação. Às vezes, uma conversa poderá terminar com um possível conflito ou com uma instabilidade emocional ou psicológica do empregado.

Quando não houver outra alternativa ao despedimento, o empreendedor deve actuar da seguinte forma:

- A notícia deve ser dada pessoalmente, pois não deve ser comunicado por um colega, por uma notificação pelo correio, num telefonema, e-mail ou numa mensagem no telemóvel
- Esperar até terminar o dia de trabalho. Assim o empregado despedido escusa de enfrentar os restantes colegas depois de saber a notícia
- Conversar com o despedido em privado e sem pressas. O empregado pode querer falar sobre muitas coisas e o mínimo que se pode e deve fazer é ouvi-lo com atenção e consideração
- Ouvir o empregado e referir que será feito tudo para o ajudar neste momento difícil
- Referir ao empregado de que ele não é uma má pessoa (se for verdade) e que um despedimento não impede que a pessoa seja profissional noutra empresa. Além de lhe manter a auto-estima, pode também sugerir algumas empresas de acordo com o seu perfil

O empreendedor tem de ter cuidado quando pretender despedir um empregado com motivos de justa causa, pois se não existirem, poderá ter que pagar uma indemnização pelo erro que cometeu. Para não errar deve consultar um advogado de confiança para se informar acerca dos contratos de trabalho e cláusulas, e se as razões que podem levar ao despedimento coincidem com o seu caso.

Processo disciplinar

Um processo disciplinar aplicado a um subordinado pode ser o início de um caminho para o despedimento.

Sempre que é necessário accionar um processo disciplinar contra um empregado, é essencial que se crie um relatório dos procedimentos efectuados.

Um bom relatório deve referir:

- Os detalhes do incidente ou acto indisciplinado que conduziu ao processo disciplinar

- Os objectivos e as circunstâncias das reuniões efectuadas entre o empreendedor e o subordinado
- As expectativas futuras referentes à conduta do empregado

Se um subordinado não corrigir os seus erros, apesar do esforço do seu superior para que o faça, deve ser construído um relatório que demonstrará que é necessário terminar com o seu contrato de trabalho.

Avaliação de desempenho

As avaliações de desempenho são um dos rituais mais odiados nas empresas. Mas sem elas os subordinados não sabem se estão a fazer um bom trabalho.

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO CONSISTE NUMA APRECIÇÃO QUALITATIVA E QUANTITATIVA DO TRABALHO REALIZADO PELO TRABALHADOR NA FUNÇÃO QUE LHE FOI ATRIBUÍDA.

As avaliações de desempenho permitem relacionar o desempenho dos seus colaboradores com os objectivos da empresa, identificar as áreas a serem melhoradas, tomar decisões relacionadas com prémios de produtividade ou promoções e escutar e pensar sobre eventuais problemas dos subordinados.



Por exemplo, um vendedor pode considerar que está a ter uma mau desempenho, quando na realidade ultrapassou as expectativas do empreendedor.

Quando estiver a conduzir as avaliações, o empreendedor deve ser o mais objectivo possível e apoiar as suas observações em exemplos concretos. Não se deve deixar levar pelos sentimentos nem por um único factor negativo ou positivo.

A avaliação anual de desempenho deve referir-se às necessidades de formação. Há a responsabilidade de oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional. E os subordinados têm o dever de as utilizar para melhorarem o seu desempenho.

O empreendedor deve desenvolver planos de acção para ajudar cada um dos seus subordinados a alcançar resultados de curto prazo e a maximizarem as suas capacidades a longo prazo. Sempre que necessário, deve-se ajudar os subordinados a fazer tudo cada vez melhor.

Vantagens da avaliação de desempenho

1 Vantagens para o empreendedor

- Avalia os seus subordinados e define a contribuição de cada um
- Pode identificar os subordinados que necessitam de formação em determinada área (um empregado de mesa pode necessitar de saber Inglês)
- Propõe medidas no sentido de melhorar o comportamento dos seus subordinados
- Permite a comunicação com os seus subordinados, para fazê-los compreender os critérios da avaliação de desempenho

2 Vantagens para o subordinado

- Fica a conhecer quais as expectativas do empreendedor quanto ao seu desempenho
- Conhece as medidas adoptadas para melhorar o seu desempenho (ex: formação)
- Pode efectuar uma auto-avaliação
- Conhece quais são os aspectos que a empresa mais valoriza no desempenho da função atribuída

Planos de carreira

Quando um empreendedor procura pessoas para a sua empresa, normalmente faz recurso a uma das mais elevadas motivações: a boa perspectiva de carreira na empresa.

PLANO DE CARREIRA CONSISTE NO CONJUNTO DE ACÇÕES PROGRAMADAS QUE TÊM POR OBJECTIVO PERMITIR O DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL DE UM EMPREGADO.

O planeamento de carreira existe na generalidade das empresas. Com efeito, não há empresa que não disponha de um "plano de sucessão", pelo menos para o responsável máximo, e isso implica a identificação e preparação dos sucessores para poderem vir a assumir essas responsabilidades.

Numa micro-empresa, o plano de carreira poderá passar pela possibilidade do subordinado melhorar as suas capacidades intelectuais ou físicas, pois ao desempenhar uma determinada função, pensa no futuro conseguir uma colocação numa empresa de maior dimensão e que ofereça melhores condições de trabalho e salariais.



Sistemas de remunerações

O objectivo principal de um sistema de remuneração é aumentar a motivação dos empregados para contribuírem para o desenvolvimento da empresa.

OS SISTEMAS DE REMUNERAÇÕES CONSISTEM NO CONJUNTO DE RECOMPENSAS MONETÁRIAS E NÃO MONETÁRIAS QUE OS EMPREGADOS RECEBEM, DEVIDO À QUALIDADE DO SEU DESEMPENHO, DO SEU CONTRIBUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO NEGÓCIO E DA SUA IDENTIFICAÇÃO COM OS VALORES DA EMPRESA.

A par da componente salarial são também importantes as formas de reconhecimento pelo trabalho realizado, quer sob a forma de promoções, quer sob a forma de prémios. Os tipos de prémios podem ser:

- Dias de férias suplementares
- Em géneros (ex: electrodomésticos)
- Reconhecimento do desempenho (ex: fotografia do vendedor do mês exposta no estabelecimento comercial)
- Almoço com o responsável da empresa
- Bilhetes para eventos desportivos e espectáculos
- Dinheiro (ex: 13º mês)



O empreendedor não deve procurar uma receita universal, pois ela não existe. Os componentes dos sistemas de remunerações serão aqueles que, para uma determinada organização, consigam:

- Atrair empregados com o perfil ideal
- Motivá-los a ter o desempenho desejado

O sistema de remuneração deve estar de acordo com os seguintes factores, que os empregados consideram motivadores no seu trabalho:

- O sentido de realização pessoal



- O reconhecimento das chefias pelo desempenho na empresa



- A progressão de carreira



- A remuneração

Modalidades de remunerações

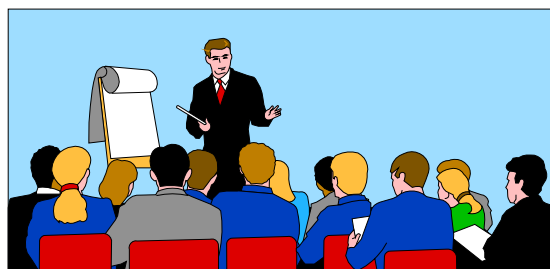
A modalidade que o empreendedor mais utilizará será a da remuneração fixa, em que cada um dos membros da empresa receberá um salário igual durante todo os meses do ano.

Se for necessário contratar alguém para a área comercial, o empreendedor poderá recorrer às seguintes modalidades:

- Remuneração exclusivamente baseada em comissões, em que o vendedor recebe uma percentagem sobre o volume de vendas. A empresa pode optar por pagar todas, parte ou nenhuma das despesas do vendedor
- Remuneração fixa, em que o vendedor recebe um salário fixo que não depende do montante das vendas
- Remuneração fixa complementada por incentivos, em que o vendedor recebe um salário fixo (baixo) e comissões ou prémios baseados nas vendas efectuadas individualmente ou em grupo

Formação Profissional

Uma boa formação é essencial para manter os empregados mais motivados e produtivos.



Os benefícios de uma boa formação incluem menor rotação de pessoal, mais vendas, melhor atendimento ao cliente, menos faltas e baixas dos empregados, uma loja mais limpa e menos roubos.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL É UM CONJUNTO DE ACTIVIDADES QUE VISAM A AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTOS, ATITUDES E FORMAS DE COMPORTAMENTO EXIGIDAS PARA UMA DETERMINADA FUNÇÃO.

O empreendedor também deverá preocupar-se com a sua formação. Assim, deve recorrer a um centro de formação para adquirir conhecimentos na área da gestão e naquelas em que detectar dificuldades.

A distância hoje deixou de ser um obstáculo à formação profissional, pois pode-se recorrer ao e-learning.

E-LEARNING:

TRATA-SE DA MAIS RECENTE TECNOLOGIA DE ENSINO À DISTÂNCIA QUE PERMITE QUER AOS EMPREGADOS, QUER AO EMPREENDEDOR MELHORAR AS SUAS QUALIFICAÇÕES SEM NECESSIDADE DE SE DESLOCAREM, UMA VEZ QUE OS CONTEÚDOS DA FORMAÇÃO SÃO ENTREGUES POR VIA ELECTRÓNICA, NOMEADAMENTE ATRAVÉS DA INTERNET OU CD-ROM.

(Ver módulo “Aplicações Informáticas”)



Absentismo

Conceito e causas do absentismo

Custos do absentismo

Prevenção e controlo do absentismo

Conceito e causas do absentismo

Nem sempre os trabalhadores estão na empresa, pois devido a vários factores faltam ao trabalho.

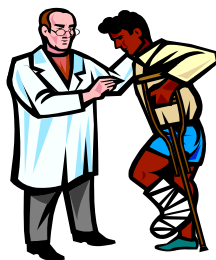
ABSENTISMO DESIGNA AS FALTAS OU AUSÊNCIAS DOS EMPREGADOS AO TRABALHO.

O empreendedor não pode pensar que todas as causas do absentismo estão só no próprio empregado. As causas do absentismo podem ser as seguintes:

- Doença efectivamente comprovada e não comprovada



- Acidente de trabalho



- Situações familiares
- Luto, casamento e serviço militar
- Questões jurídicas

- O tipo de tarefa, pois uma tarefa rotineira, repetitiva e pouco dignificante gera insatisfação ao trabalhador e consequentemente estimula comportamentos em direcção à compensação dessa necessidade que pode passar pela falta ao trabalho.
- Condições de trabalho, que na maior parte das organizações em que os horários são demasiado longos, as condições físicas de trabalho (humidade, ruído, arejamento, etc.) são péssimas, geralmente constituem factores que influenciam o absentismo.



- Remuneração, pois quando os trabalhadores possuem um bom nível de rendimento podem sempre aliviar as tensões do trabalho ou de um fim-de-semana algo agitado, prolongando-o um dia, isto é, ausentando-se.
- Distância do local de trabalho: quando um trabalhador tem que se deslocar do seu domicílio para o local de trabalho com algumas dificuldades, porque o meio de transporte não é o mais adequado à deslocação, ou porque a distância é longa e cansativa.
- Nível de emprego: em situações de pleno emprego, ocorre uma tendência para o aumento do absentismo na medida que não serão despedidos e que se tal acontecer, outras oportunidades de emprego estarão à sua disposição.

Por outro lado, em situação de oferta de recursos humanos, a tendência é para uma redução do absentismo, provavelmente porque os empregados temem ser despedidos ou punidos.

Transparência 12



Custos do absentismo

O absentismo pode apresentar custos directos e indirectos elevados e difíceis de quantificar. Em relação aos últimos, temos a baixa produtividade, o aumento da pressão da acção da chefia, problemas de ordem moral e disciplinar, diminuição da qualidade da produção, interrupção do trabalho, etc.

Em relação aos custos directos, temos os custos das substituições temporárias, horas extras, a quebra de produção, etc.

Prevenção e controlo do absentismo

Para que não prejudique o bom funcionamento da empresa, o empresário deverá actuar para diminuir as ausências ao trabalho. Assim poderá actuar da seguinte forma:

- Questionar o trabalhador sobre o seu regresso: o facto de se entrevistar o trabalhador mostra que um indivíduo ausente é importante para a empresa e que esta se preocupa com ele.
- Aconselhamento: alguns trabalhadores com sérios problemas quer em casa quer no trabalho, faltam mais do que aqueles que não os tenham.
- Prémios de assiduidade: algumas empresas optam por este pagamento como um meio eficaz de maximizar a produção e aumentar a motivação do indivíduo a não faltar ao trabalho.
- Reorganizar o horário de trabalho: a flexibilidade de horários permite aos trabalhadores disporem de mais tempo, para fazerem as tarefas que os levam a maior parte das vezes a ausentarem-se ao trabalho.
- Normas da empresa para justificar a ausência: o trabalhador que se ausenta deve saber muito bem a quem se dirigir para justificar a falta.

- Normas disciplinares: definições formalizadas de faltas injustificadas que constituem um ponto de partida para a tomada de decisão.
- Publicação de estatísticas do absentismo: mostra ao trabalhador que o problema é encarado com seriedade. O objectivo é o de alertar os empregados para o facto de a sua assiduidade afectar a produtividade e rendibilidade das empresas.
- Visitas ao trabalhador ausente: podem ter um efeito positivo, sendo no entanto importante, o modo como esta é feita, pois tem que se tentar evitar quaisquer indícios de espionagem ao trabalhador, evitando dar lugar a ressentimentos e perseguições.

Higiene e segurança no trabalho

Higiene do trabalho

Segurança no trabalho

Higiene no trabalho

A higiene e segurança no trabalho são duas actividades que conjuntamente garantem as condições pessoais e ambientais de trabalho capazes de assegurar um certo nível de saúde dos empregados.

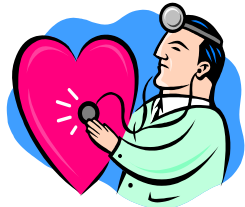
O empreendedor deve preocupar-se com esta área, pois com a existência de condições de trabalho favoráveis, a motivação e a produtividade dos seus empregados aumentam.

A HIGIENE DO TRABALHO REFERE-SE A UM CONJUNTO DE NORMAS E ATITUDES QUE TÊM COMO OBJECTIVO PROTEGER A INTEGRIDADE FÍSICA E MENTAL DO TRABALHADOR, PROTEGENDO-O DOS EVENTUAIS RISCOS DE SAÚDE PROVOCADOS PELAS TAREFAS DO CARGO OCUPADO E PELO AMBIENTE DO LOCAL ONDE EXECUTA AS TAREFAS.

Objectivos da higiene do trabalho

A higiene do trabalho tem os seguintes objectivos:

- Eliminar as causas das doenças profissionais
- Prevenir de lesões e doenças



- Diminuir os efeitos prejudiciais provocados pelo trabalho nas pessoas doentes ou portadoras de defeitos físicos.



Como poderá o empresário atingir na sua empresa os objectivos da higiene do trabalho?

- Educar e formar os membros da empresa, para referir os perigos existentes e ensinar a evitá-los
- Conseguir as melhores condições de trabalho para todos os empregados da empresa

Ergonomia

O empreendedor deve preocupar-se com a satisfação dos seus empregados no local de trabalho, pois um indivíduo necessita ter condições psicológicas favoráveis (bom ambiente na empresa) e condições materiais (mobiliário, as instalações e equipamento) adequadas à função exercida.

Quando o empreendedor adquirir ou alugar edifícios, máquinas e mobiliário, deve preocupar-se com a Ergonomia.

ERGONOMIA É UMA CIÊNCIA QUE ESTUDA O INDIVÍDUO NO TRABALHO, COM O OBJECTIVO DE PROTEGER A SUA INTEGRIDADE FÍSICA E DE LHE PROPORCIONAR O BEM ESTAR, PARA PROPORCIONAR À EMPRESA MAIOR RENTABILIDADE NO TRABALHO PRODUZIDO PELO HOMEM.

Na escolha de qualquer local de trabalho, é fundamental não esquecer as condições de higiene e de segurança. Assim, o empresário deve proporcionar um conjunto de factores ambientais que possibilitem boas condições de trabalho.

Factores ambientais

A diminuição de produtividade, o mau atendimento, o aumento do número de peças defeituosas, etc., podem ser consequência da fadiga, provocada por horários de trabalho excessivos e por más condições

ambientais de trabalho, nomeadamente no que se refere à iluminação, ruídos e à climatização.

O corpo humano, apesar da sua imensa capacidade de adaptação, tem um rendimento muito maior quando o trabalho decorre em condições ambientais de trabalho óptimas.

Iluminação

O local de trabalho deve possuir uma boa iluminação, para proporcionar uma boa visibilidade.

UMA MÁ VISIBILIDADE CAUSA FADIGA E PREJUDICA A VISÃO.

Para iluminar os locais de trabalho deve-se optar pela luz natural.

O empresário deve transmitir aos seus subordinados os seguintes conselhos:

- A luz não deve incidir directamente nos olhos, mas no trabalho que é executado



- O braço não deve estar entre a luz e o papel (trabalhos administrativos)
- Deve evitar-se o encadeamento da luz

Cor

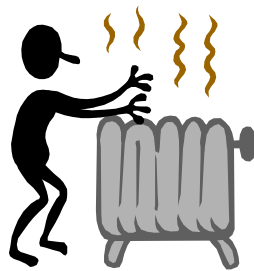
A escolha da cor para o local de trabalho é muito importante, pois tem influência psicológica no trabalhador.

O empresário deve optar pelas cores claras, pois dão mais luminosidade e criam a sensação que o espaço é maior.

Arejamento e climatização

A temperatura, a humidade e a movimentação do ar devem merecer especial cuidado, pois podem prejudicar a rentabilidade do trabalhador devido à sua irritação, esgotamento e desconforto.

Para proporcionar condições climáticas favoráveis, o local de trabalho deve possuir aquecimento, ar condicionado e renovação do ar.



Transparências 13/14



Ficha de Trabalho 3



Ruídos

É importante evitar que os ruídos no trabalho, afectem a capacidade de concentração do indivíduo. Para isso, é necessário eliminar todos os possíveis ruídos que resultam do exterior, das instalações e do equipamento utilizado.

A alcatifa, a cortiça e a esferovite são muito eficazes na eliminação do som.

Para evitar ouvir os ruídos exteriores, é importante estudar a localização do espaço de trabalho.

Equipamento

Quando escolher o equipamento da sua empresa, o empresário deve estudar a melhor maneira de o colocar no local de trabalho.

Mobiliário

Na escolha do mobiliário deve preocupar-se com o espaço disponível, o conforto, o design, a cor e o estilo.

Máquinas

A aquisição das máquinas têm de atender às funções exercidas, às capacidades e qualificações profissionais dos utilizadores e à intensidade do ruído que podem provocar.

Riscos ergonómicos

Os riscos ergonómicos são contrários às técnicas da ergonomia, que propõem que os ambientes de trabalho se devam adaptar ao trabalhador, para contribuírem para a melhoria das condições laborais, proporcionando bem estar físico e psicológico.



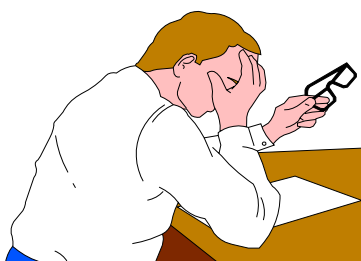
O trabalho físico pesado, posições incorrectas, ritmos excessivos, monotonia no trabalho, trabalho nocturno e em turnos, conflitos, ansiedade, responsabilidade, atenção, e outros, são riscos profissionais ergonómicos que têm como consequências o cansaço, fraqueza, dores musculares, hipertensão arterial, stress, doenças nervosas, alterações do sono, acidentes no trabalho, etc.

Lesões

As lesões originadas por esforços repetitivos, devem ser motivo de preocupação do empreendedor, pois são lesões que afectam os músculos, tendões e nervos nas articulações do corpo, cotovelos, ombros, pescoço, costas e joelhos.

As lesões mencionadas ocorrem mais frequentemente quando o indivíduo efectua um esforço ou movimentos feitos de forma repetitiva.

A fadiga causada pela constante repetição dos esforços prejudica determinadas partes do corpo, originando dores que vão aumentando de intensidade, e que dificultam o desempenho do trabalhador.



As causas das lesões provocadas por esforços repetitivos, são as seguintes:

- Execução de tarefas onde os movimentos se repetem de forma invariável e continua



- Posição incorrecta do corpo quando se executa determinado trabalho e quando se faz uma força excessiva



- Execução de trabalhos que utilizam ferramentas que causam vibrações



- Execução de trabalho num ambiente de baixa temperatura

Para prevenir a ocorrência de possíveis lesões originadas por esforços repetitivos, o empreendedor deve começar por analisar as situações de risco a que os membros da empresa estão expostos ao executar o seu trabalho. A seguir deve tentar reduzir os movimentos repetitivos e os esforços excessivos.

Cada membro da empresa deve evitar as posturas incômodas, pois é importante posicionar o corpo de forma natural e relaxada. Assim, os ombros, as costas estarão relaxados, o pescoço recto, o tronco estará na posição vertical, ficando os braços junto ao corpo.

Fadiga

A fadiga, considerada uma mal da nossa sociedade, enquadra-se nas inter-relações do homem com o seu meio de trabalho e o meio envolvente social, económico e político.

A FADIGA RESULTA DA EXPOSIÇÃO DO HOMEM A SITUAÇÕES FREQUENTES DE “STRESS”.

O empresário e os subordinados estão sujeitos a problemas de trabalho que geram tensões.

As tensões a que estão submetidos podem ter origem em cada um, no meio de trabalho ou no meio envolvente. Cada um destes elementos contribui, para a fadiga geral de cada membro da empresa, que vai reflectir-se no seu ambiente de trabalho.



No caso de ter um repouso tranquilo (sonos, pausas, etc.) e escoar através dele as tensões, a fadiga será eliminada; mas, nas situações cada vez mais frequentes em que o repouso é insuficiente, mantendo-se o indivíduo activo só por um esforço de vontade, a fadiga passa a ser crónica.

A fadiga manifesta-se através dos seguintes sintomas:

- Sensação de cansaço



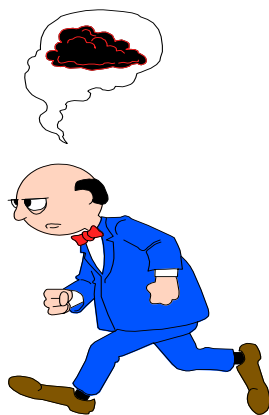
- Sonolência



- Aversão ao trabalho



- Lentidão de raciocínio

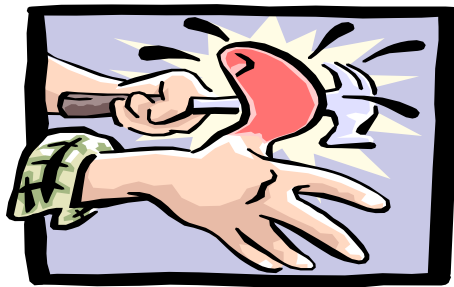


No caso de tensões durante longos períodos, os sintomas de fadiga manifestam-se mesmo ao acordar, agravando o estado de saúde, devido a situações de instabilidade psíquica, dores de cabeça, insónias ou mesmo lesões, como úlceras de estômago e problemas cardíacos.



Segurança no trabalho

O empreendedor deve preocupar-se com a segurança no trabalho, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer educando os trabalhadores a utilizarem medidas preventivas.



A segurança no trabalho contribui para o aumento da produtividade e eficiência, ao mesmo tempo que assegura uma diminuição dos acidentes de trabalho.

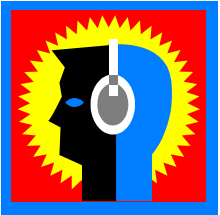
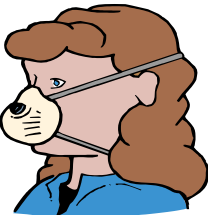
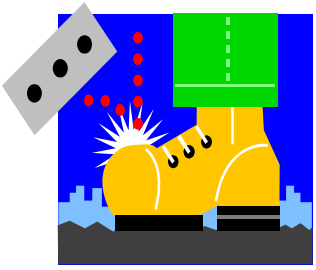
A SEGURANÇA NO TRABALHO CONSISTE NA APLICAÇÃO DE MEDIDAS TÉCNICAS, MÉDICAS E PSICOLÓGICAS, PARA PREVENIR ACIDENTES E ELIMINAR AS CONDIÇÕES INSEGURAS DO AMBIENTE DE TRABALHO.

Transparência 16



Prevenção de acidentes de trabalho

A protecção individual consiste, essencialmente, na utilização do equipamento de segurança próprio para o tipo de tarefa que o trabalhador execute, com vista à protecção integral das partes mais sensíveis do corpo, nomeadamente:

• Cabeça	
• Olhos	
• Ouvidos	
• Boca e nariz	
• Pés	

As actividades desenvolvidas numa empresa têm riscos próprios e específicos, variando de local para local, daí que o equipamento de protecção individual a utilizar também varie consoante a actividade ou o local de trabalho.

Exemplos:

- Serralheiro: protectores auriculares, óculos ou viseira, botas com palmilha e biqueira de aço, avental, luvas e máscaras



- Mecânico: botas com palmilha e biqueira de aço, protectores auriculares e luvas anti-cortantes



- Pintor: máscaras filtrantes, luvas, óculos, chapéu e protecções auriculares



- Lubrificador: botas de cano alto, fato de oleado, máscara filtrante, luvas e protecções auriculares
- Carpinteiro: máscara filtrante, luvas e protecções auriculares



- Bate Chapas: óculos de soldar, botas com palmilha e biqueira de aço, luvas, e protecções auriculares

Usar equipamentos de protecção é uma medida eficaz de prevenção, mas ligada à protecção individual de cada trabalhador está a protecção colectiva, a qual depende da colaboração de todos os trabalhadores no local de trabalho.

A protecção colectiva no local de trabalho é um factor essencial à segurança que permitirá evitar muitos acidentes, pois um empresário consciente e um sistema de segurança dos equipamentos a funcionar, não são suficientes para evitar os acidentes.

As más condições podem ser eliminadas através da consciencialização do empresário, mas o mesmo não acontece com o comportamento inadequado dos subordinados no trabalho.

Relativamente à atitude dos subordinados para evitarem acidentes de trabalho, o empresário pode ser confrontado com alguns tipos de subordinados.

Subordinados que não sabem comportar-se de outro modo

Nesta caso, é necessário formar os subordinados através de campanhas de prevenção de segurança, simulação de várias situações de emergência, etc.

Subordinados que não querem comporta-se de outra maneira

Para estes subordinados, a formação não é suficiente, pois além dos conhecimentos adquiridos é necessário mudar as atitudes que originam

determinados comportamentos incorrectos (ex: o trabalhador só usa óculos de segurança quando o empresário está presente; quando se afasta, ele volta a não usar os óculos).

Perante este tipo de comportamento, o empresário pode punir o seu empregado com uma suspensão, repreensão, normas de segurança mais exigentes, etc.

A punição pode não ser a solução, pois o empregado pode apenas respeitar as normas de segurança quando estiver a ser vigiado, não para proteger-se, mas para evitar um castigo.

Mas, então, como deve o empresário agir?

A actuação do empresário pode consistir em premiar qualquer subordinado que cumpra as normas de segurança (elogio, dia de folga, etc.) e em conseguir que ele reconheça a sua própria necessidade de se sentir seguro e, também, que veja no uso do equipamento de segurança, uma forma de satisfação pessoal dessa necessidade.

Quanto aos cuidados a ter no local de trabalho, o empreendedor deve prevenir os seus subordinados que é importante:

- Manter os locais de trabalho arrumados
- Transportar e arrumar os materiais com cuidado



- Ter cuidado com máquinas perigosas, verificar se estão nas melhores condições e comunicar imediatamente qualquer anomalia
- Não brincar no local de trabalho

- Evitar situações evidentes de risco



- Cada um preocupar-se pela sua segurança e saúde, bem como pela segurança e saúde das outras pessoas que possam ser afectadas pelas suas acções ou distrações no trabalho



Prevenção incêndios

A prevenção dos incêndios e, em certos casos, das explosões, assim como as medidas de protecção apropriadas, devem ser objecto de uma particular atenção.



A prevenção deve estar presente na concepção, construção e no dia-a-dia dos edifícios. Assim, deve ser dada aos membros da empresa, uma formação adequada e em fazer aplicar medidas de segurança, tais como a proibição de fumar e de foguear nas zonas de elevado risco.

Em qualquer lugar onde um incêndio se possa declarar, é importante:

- manter em bom estado de funcionamento um número suficiente de extintores, os quais não devem constituir, eles próprios, factores de risco suplementar (de explosão ou de intoxicação, por exemplo)
- que os sistemas de alarme funcionem correctamente e que os seus avisos possam ser ouvidos em toda a empresa
- que as saídas de emergência estejam sempre bem assinaladas e desimpedidas.



É importante que o empreendedor conheça o seu papel em caso de incêndio e que os trabalhadores saibam exactamente o que deverão fazer, porque o pânico provocado por um incêndio, sobretudo num imóvel com mais de um andar, pode originar mais mortes do que o próprio incêndio.

Nas empresas onde o risco é maior, a protecção contra incêndios precisa de:

- Uma ligação apropriada com os bombeiros
- Um sistema de inspecção periódica

O IDEAL SERIA FAZER EM TODAS AS EMPRESAS EXERCÍCIOS DE ALERTA E DE EVACUAÇÃO DE TODO O PESSOAL E A REALIZAÇÃO REGULAR DE EXERCÍCIOS SIMULADOS.

Custos dos acidentes de trabalho

Os acidentes de trabalho numa empresa são causadores de custos elevados. Tais custos podem estar ligados, directa ou indirectamente, com o acidentado.

Custos directos

- Gastos em assistência médica
- Prémio de seguro
- Indemnizações

Custos indirectos

- Tempo perdido quer pelo acidentado quer pelos outros trabalhadores que viram o acidente ou ajudaram o acidentado.
- Perdas por reparações da maquinaria e equipamento afectado
- Perdas de rendimento quando o trabalhador acidentado volta ao trabalho sem ritmo
- Incumprimento dos prazos de entrega dos artigos ou da prestação dos serviços
- Má imagem da empresa no mercado

Transparência 17



Factores Psicossociológicos na Empresa

Motivação

Comunicação

Liderança

Motivação

Transparência 18



Importância da Motivação

Para retirar o máximo das potencialidades à sua disposição, o empreendedor tem de conhecer profundamente os seus empregados.

As pessoas são diferentes no que respeita à motivação, pois têm necessidades, sentimentos, capacidades e receios diferentes que influenciam o seu comportamento. Até no mesmo indivíduo os aspectos podem variar ao longo do tempo.

MOTIVAÇÃO É TUDO O QUE FAZ O INDIVÍDUO AGIR DE DETERMINADA FORMA.

Compete ao empreendedor saber motivar os seus subordinados. Para que isso aconteça é necessário que haja a satisfação das necessidades dos trabalhadores, pois a insatisfação gera frustração, agressividade, reacções emocionais, apatia e desinteresse.



AS PESSOAS MOTIVADAS FAZEM FALTA NAS EMPRESAS.

Como motivar o subordinados

Para motivar os seus subordinados, o empreendedor deve:

- Motivar adequadamente todos os membros da empresa, levando-os a interiorizar essa motivação
- Dar oportunidades de satisfação de necessidades dos seus subordinados a partir da execução da própria função
- Elogiar qualquer tipo de iniciativa que contribua para o bom funcionamento da empresa
- Ter um bom sistema de incentivos salariais
- Proporcionar tarefas aos subordinados que estejam de acordo com as suas capacidades físicas e intelectuais
- Determinar tipos de metas que sejam valiosas e motivadoras
- Realizar uma avaliação de desempenho de todos os membros da empresa

QUANTO MELHOR FIZER O TRABALHADOR, MAIOR É O NÍVEL DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO.

Ficha de Trabalho 4



Comunicação

Importância da comunicação para a empresa

A comunicação é a actividade mais comum de qualquer empreendedor. Por vezes organizada, por vezes casual, a comunicação está sempre a acontecer numa empresa.

COMUNICAÇÃO CONSISTE EM ESTABELECEER UMA RELAÇÃO DE COMPREENSÃO ENTRE QUEM EMITE UMA IDEIA, UMA INFORMAÇÃO, E QUEM A RECEBE.



O empreendedor deve utilizar a comunicação como um valioso instrumento de gestão, pois é necessário estabelecer uma troca de informações não só para resolução de problemas, mas também para estar em permanente contacto com todos os membros da empresa.

Uma comunicação interna eficaz vai permitir que as informações e ordens cheguem junto dos destinatários nas melhores condições, com clareza e rapidez.

O empreendedor também não pode esquecer a comunicação externa, pois é importante dar uma boa imagem junto dos clientes, fornecedores e público em geral.

A falta de comunicação pode originar resultados péssimos para as pessoas e para as empresas: má imagem, falta de cooperação entre os membros da empresa, baixa produtividade, fraca motivação, boatos e mexericos sobre pessoas ou assuntos.

Como comunicar correctamente

Para que haja uma boa comunicação com os subordinados, o empreendedor deverá:

- Manter contactos com todos os membros da empresa, independentemente da posição
- Transmitir ordens ou informações sempre com clareza, pois algumas vezes não existe comunicação devido à falta de entendimento
- Utilizar o humor para comunicar melhor

- Escutar os subordinados e mostrar respeito e atenção quando eles falam



- Num escritório, deve optar por um espaço aberto para facilitar a comunicação e o espírito de equipa
- Optar por reuniões individuais em vez de recorrer às comunicações por escrito

Quando o empreendedor não consegue ser entendido e captar atenção dos subordinados, é porque não está a conseguir comunicar correctamente.

É fundamental que o empreendedor conheça as seguintes regras da comunicação:

- **A comunicação começa no empreendedor, mas é compreendida por outra pessoa.** Assim, o que importa não é apenas o que se diz, mas o que a outra pessoa entende do que foi dito
- **Definir o objectivo da comunicação, ou seja saber o que se pretende** atingir com a comunicação (gerir um conflito, receber uma instrução, fechar um negócio ou vender uma ideia)
- Ser **objectivo (directo), claro (não misturar assuntos) e conciso (não dizer** em 40 palavras o que se pode dizer em 10)
- **Evitar todo o tipo de interrupções** que possam demonstrar falta de interesse e fugir dos termos técnicos que possam dificultar o entendimento
- **Respeitar os outros** no caso da opinião do subordinado ser diferente do superior

- **Utilizar uma linguagem que seja compreendida por todos.** Uma linguagem elaborada pode causar excelente impressão num almoço de negócios, mas não funcionar com a rececionista
- **Fazer anotações das partes** mais importantes da conversa, escrevendo palavras-chave, frases relevantes, datas, pessoas envolvidas e números. Assim, o empreendedor lembrar-se-á do que foi dito quando tiver de voltar ao assunto.

Liderança

As empresas não podem funcionar de forma eficaz se possuírem um gestor sem capacidade de liderança.

LIDERANÇA É O PROCESSO DE EXERCER INFLUÊNCIA SOBRE UM INDIVÍDUO OU UM GRUPO DE INDIVÍDUOS, NOS ESFORÇOS PARA A REALIZAÇÃO DE OBJECTIVOS EM DETERMINADA SITUAÇÃO.

Liderança é um processo de aperfeiçoamento permanente semelhante ao da formação de um ser humano. Os bons líderes conhecem-se a si próprios, pois sabem aquilo que fazem melhor, quais são as suas limitações e onde poderão aplicar as suas qualificações e competências.

Funções do líder

O comportamento de liderança do empreendedor relativamente à condução do pessoal deve envolver as seguintes funções:

- Definir tarefas
- Recolher ideias e sugestões dos subordinados
- Atribuir funções
- Decidir prioridades

- Reunir os membros da empresa
- Explicar as decisões e comunicar os resultados obtidos
- Impor a disciplina
- Apoiar o trabalho em grupo
- Aproveitar as capacidades das pessoas
- Observar, ouvir e aconselhar as pessoas
- Elogiar os subordinados
- Aprender com os erros

Estilos de liderança

As empresas necessitam de um líder que consiga motivar e disciplinar os seus subordinados. Deve ter competência técnica, mas também capacidades humanas.



Liderar é também gerir vontades. A situação ideal é aquela em que o líder consegue conciliar o atingir dos seus objectivos com a satisfação das necessidades dos elementos do grupo que lidera.

Que necessidades podem ter os subordinados? Desde segurança a necessidades sociais, necessidades de poder ou de se sentir importante, passando por realização, desenvolvimento ou outras; existe uma forma desejada em cada um dos subordinados que determina qual a melhor forma do líder lidar com eles.

E conveniente que o líder conheça bem os elementos da sua equipa para escolher a melhor forma de lhes incutir a tal vontade.

O estilo de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, determina resultados diferentes e gera atitudes diversas no seio do grupo. Existem os seguintes estilos de liderança:

Transparências 19/20



Líder autoritário

É o líder quem decide, comunicando a decisão ao grupo, sem que este tenha qualquer intervenção. Não estimula a iniciativa pessoal, nem proporciona qualquer satisfação na realização das tarefas.

O líder determina a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.



Líder Liberal

O líder é indiferente, quer ao rendimento, quer à moral dos seus subordinados. Mesmo que tudo na empresa funciona mal, ele não aparece afectado por tal situação, não decidindo senão em casos de aflição.

Há liberdade completa para as decisões, pois há uma participação mínima do líder.



Líder Democrático

O líder apresenta as suas propostas, estimulando a discussão e a tomada de decisões pelo próprio grupo.



Este tipo de liderança favorece o sentido de responsabilidade dos membros da empresa e uma clima de satisfação e amizade no interior do grupo.

Líder Burocrata

O líder é incapaz de aplicar os princípios de liderança de sua própria iniciativa, pois é um indivíduo que se inspira nos livros e nas leis.



Os subordinados aceitam as ordens do líder porque as consideram baseadas num conjunto de regras ou normas legais previamente estabelecidas.

Na realidade, o líder não utiliza sempre o mesmo tipo de liderança, pois aplica cada um dos estilos de acordo com as tarefas, as pessoas, as circunstâncias concretas em que tem de actuar.

O importante será que em cada situação o empreendedor adopte o estilo mais adequado.

Um bom líder é aquele que:

- Os subordinados sob o seu comando gostam de fazer o que ele pretende
- Consegue que todos os subordinados o queiram sempre ajudar e se sintam realizados com isso
- Não dá ordens, mas garante que todos fazem o que ele deseja
- Transmite segurança e autoconfiança, inspira lealdade e é um confidente
- As pessoas sentem-se à vontade para lhe dizer a verdade
- Toma decisões justas e não protege ninguém

- Dá o exemplo, pois a sua actuação é seguida pelo subordinados



- Comete poucos erros graves
- Tem a consciência de que não consegue fazer tudo sozinho
- As pessoas seguem-no porque acreditam nele.

Ficha de Trabalho 5



Gestão do Conflito

Para existir um conflito bastam duas pessoas. Se duas pessoas podem ter dificuldades de relacionamento, a situação pode ser pior quando se juntam 5, 10 ou 100 pessoas.



O conflito surge nas empresas devido à relação entre as pessoas existente no trabalho. Um conflito entre duas pessoas no interior de uma empresa, pode significar desde uma simples luta de poder, choque de interesses, frustrações, maus hábitos ou até um excesso de empenhamento nos objectivos do grupo ou da pessoa.

O empreendedor terá de resolver todos os conflitos entre os membros da empresa, pois podem contribuir para um mau ambiente na mesma.



Se ocorrer um conflito, deverá identificar imediatamente as suas causas e arranjar soluções de mútuo acordo. Os conflitos entre indivíduos devem ser solucionados através de uma intervenção firme, mas serena. Se esta atitude não resultar, poderá ter de tomar a decisão de mudar os membros da empresa para resolver o conflito de vez.

Os conflitos podem surgir por várias razões, sendo de destacar:

- Interpretação dos factos de forma diferente pelos intervenientes
- Diferente opinião em relação às causas que estão na origem de determinado acontecimento
- Desacordo em relação a objectivos
- Desacordo em relação aos métodos para atingir objectivos

A evolução do conflito passa por diversas fases, a saber:

- Incubação: é a fase em que algo incomoda um dos membros:
- Consciencialização: é a fase em que a outra parte é incomodada
- Disputa: esta é a fase em que as partes se envolvem na discussão
- Eclosão: nesta última fase, a discussão origina a ruptura e torna-se muito difícil resolver os problemas que estão na origem do conflito



O empresário não deverá deixar o conflito entrar na fase de eclosão, o que significa que já estará fora de controlo.

Para se prevenirem conflitos, é necessário saber quais as situações que na organização possam provocá-los. Elas são:

Interdependência de funções

Se uma determinada função estiver dependente do trabalho de outra pessoa, é provável que possam surgir conflitos. Para prevenir este tipo de conflitos deve existir interdependência apenas quando for de todo impossível atingir os objectivos sem ela.

Regras de jogo indefinidas

Quando as regras são mal definidas, normalmente, originam interpretações em relação às quais as partes podem não estar de acordo.

Sempre que uma situação é mal elaborada e as partes não chegam a um entendimento, o empreendedor pode ser chamado a intervir. No entanto, essa situação pode ser ainda pior, se a decisão não agradar a nenhuma das partes ou só a uma delas. Nesse caso o conflito aumenta uma vez que começam as acusações que o empreendedor tem preferências, não é justo, etc. Pelo contrário, se as regras estiverem bem elaboradas, mesmo que as pessoas não concordem muito com a solução não personalizam o conflito.

Sistemas de recompensas competitivos

O conflito pode surgir quando o sistema de recompensas não é igual para todos, ou seja, para alguém ganhar, alguém tem que perder ou deixar de ganhar. A competição criada por um sistema deste tipo pode fazer com que os indivíduos cheguem a prejudicar o desempenho dos seus colegas, outras secções, etc. Assim, deve-se criar esquemas de prémios que possam aumentar a competitividade sem existirem problemas.

Mudança

As situações em que se pretende a mudança são geradoras, muitas vezes, de conflito.

Sempre que se quer alguma mudança deve-se demonstrar muito bem que a situação actual não é, de facto, a melhor. Devem enumerar-se os benefícios que poderão surgir da alteração da situação. Todos devem estar envolvidos nas mudanças. Estes procedimentos reduzem a

Transparência 22



Ficha de Trabalho 6



incerteza e dão um maior incentivo para que a mudança se processe o mais rápido possível.

Consequências dos conflitos

Os resultados possíveis para uma situação de conflito são três e originam estados diferentes nos intervenientes:

Ganho / Perda

Quando uma das partes atinge o objectivo, impedindo a outra de o fazer. Os resultados para quem ganha podem ser:

- Aumento da má imagem que já se tinha do outro grupo/pessoa
- Diminuição da produtividade em função do efeito do descanso
- Reforço da posição de que o grupo/pessoa tem sempre razão

Por outro lado, os resultados para quem perde podem ser:

- Utilização de argumentação para justificar a derrota
- As relações entre os grupos/pessoas tenderão a piorar
- Se a derrota for aceite como merecida, pode acontecer que o grupo se esforce por não ter de sofrer derrotas semelhantes, melhorando para isso o seu desempenho
- Pode existir ódio, ressentimentos entre as pessoas, alimentando a vingança

Perda / Perda

Acontece que o resultado alcançado não é bem aceite por nenhuma das partes. Neste caso é provável que os efeitos sejam semelhantes a quem perde no resultado Ganho/Perda.

Ganho / Ganho

Este é o resultado mais desejável, quando ambas as partes cumprem os seus objectivos, pois nenhuma delas sente que perdeu.



Formas de resolver conflitos

São duas as formas de resolver conflitos possíveis de ser utilizadas pelos empreendedores:

Mediação

Processo em que uma terceira pessoa, o empreendedor, auxilia as partes no processo de resolução do conflito, garantindo que são dados os seguintes passos:

- Encontros a sós com cada uma das partes
- Reunião com todos os envolvidos
- Solicitação de sugestões a cada uma das partes

Delegação

Processo em que o gestor não se envolve na resolução do conflito, pois deixa às partes a tarefa de o resolverem sozinhas.

No caso do empreendedor optar pela mediação, deve contribuir para a melhoria do relacionamento entre as partes envolvidas depois de resolvido o conflito.

Os conflitos devem ser bem geridos para manter as pessoas motivadas, para melhorar a produtividade ou o serviço, para facilitar o trabalho em equipa e para gerir mudanças.

O empreendedor deve pensar nos seguintes conselhos para uma boa gestão de conflitos:

- Procurar soluções em vez de culpados. Deve juntar as pessoas nos mesmos objectivos, destacando as convergências (e não as divergências), comprometendo-as na procura da melhor solução. Só depois disto deve falar com o culpado do incidente, mostrando-lhe as consequências negativas da atitude.
- Analisar a situação, para identificar a origem do problema e procurar alternativas para resolver o conflito.
- Aperfeiçoar a capacidade de ouvir e falar, pois não deve interromper quando uma das partes se está a explicar. É importante ouvir os argumentos das duas partes, para depois tentar convencê-los através duma argumentação lógica.

- Deve saber também ouvir e interpretar as entrelinhas, isto é, o que ela não está a dizer por palavras, mas sim por gestos, tom de voz e postura.
- É conveniente perguntar qual a sugestão de cada um dos interlocutores para resolver o conflito.
- A crítica deve ser construtiva, pois é importante evitar a armadilha de críticas vagas ou mal feitas.
- Procurar a solução «ganha-ganha», em que ambos os lados ganhem, sem impor ou humilhar nenhuma das partes. Os conflitos ocorrem porque as pessoas se sentem frustradas, ignoradas, não reconhecidas ou injustiçadas.
- É importante mostrar às partes o que têm a ganhar com a solução do conflito, pois pode ser dado um grande passo para o desentendimento ser resolvido.
- Evitar os preconceitos. Um preconceito não deixa analisar as situações com objectividade. Uma das melhores armas contra os preconceitos é pensar que cada caso é um caso e cada pessoa é uma pessoa.
- Manter a calma, para não reagir mal às más notícias e não se irritar quando alguém discordar do seu ponto de vista. Gerir conflitos significa também saber dominar-se.
- Reconhecer as pessoas com problemas. Alguns sinais evidenciam empregados com problemas pessoais ou profissionais: a mudança brusca de comportamento, a falta de atenção e ar de preocupação, irritabilidade e insatisfação constantes e faltas ao trabalho. Caso estes comportamentos se prolonguem, prejudicando o trabalho, é fundamental conversar com o subordinado.
- Saber lidar com os problemáticos. Em vez de se perguntar «Por que é que você fez isto?», é mais produtivo perguntar «Como podemos impedir que isto ocorra novamente?». Se o indivíduo é vingativo a calculista, deve ser jogada uma cartada decisiva com a seguinte pergunta: «Já que estamos num impasse, que solução é que sugere?» Por vezes esta tática desarma-os e revela as suas verdadeiras intenções e interesses pessoais.

A Tomada de Decisões

No dia-a-dia o empreendedor tem que tomar decisões que contribuem para o sucesso ou insucesso da sua empresa.



Saber tomar decisões é muito importante, pois ninguém consegue triunfar nos negócios se não tiver essa habilidade.

Não há nenhuma fórmula para a qualidade da tomada de decisões. No entanto, o empreendedor não deve esquecer os seguintes conselhos:

- Procurar ter várias ideias antes de começar a analisá-las e a avaliá-las, para que se possam explorar todas as soluções possíveis
- Não reduzir todos os casos complicados com um simples «sim» ou «não»
- Perguntar a si mesmo o que um empreendedor de sucesso faria se estivesse perante o mesmo problema
- Analisar muito bem todas as possíveis consequências da tomada de decisão
- Consultar outras pessoas (ex: técnicos especializados)
- Não ter medo de enfrentar o problema.

Cultura da empresa

Existe uma ligação entre o tipo de cultura empresarial e o estilo de líder, pois é este que, devido à sua força e personalidade, transmite os seus próprios valores, atitudes, hábitos, normas, costumes, conhecimentos e comportamentos, nascendo deste modo, uma cultura de empresa.

CULTURA DE EMPRESA É UM CONJUNTO DE VALORES, ATITUDES, HÁBITOS, NORMAS, COSTUMES, CONHECIMENTOS, E COMPORTAMENTOS DE UM GRUPO DE PESSOAS, QUE AS LIGA.

O líder não deve apenas gerir de acordo com a estrutura, pois também deve gerir pela cultura, criando valores, atitudes, hábitos, etc., que distingam a sua empresa das restantes.

Quando as empresas possuem uma boa cultura organizacional, os empregados sentem-se bem. Assim, tornam-se mais produtivos e o seu bem-estar reflecte-se na produtividade e no impacto que se faz sentir para além da empresa (em clientes, fornecedores e na comunidade).

O empreendedor deve ter cuidado com a contratação de mercenários, pois estes nunca aderem à cultura da empresa. O mercenário só tem em conta as oportunidades, pois quando está perante uma melhor proposta abandona a empresa (o melhor patrão é o que melhor paga).

Ética Empresarial

A ética é uma escolha de cada indivíduo, pois cada um age segundo a sua consciência, sendo esta que leva a agir de acordo com um certo código moral ou não.

ÉTICA É CONSIDERADA COMO UM CONJUNTO DE VALORES E REGRAS QUE DISTINGUEM O CERTO DO ERRADO, OU SEJA, INDICAM QUANDO UM COMPORTAMENTO É ACEITÁVEL OU NÃO.

Os princípios éticos, que os empresários enfrentam nas empresas, têm assumido uma maior importância nos últimos anos, pois a concorrência tem levado as empresas a não adoptarem medidas de conduta ética.

**"SE O MEU CONCORRENTE FEZ AQUILO EU TAMBEM POSSO FAZER,
PORQUE SENAO EU FICO EM DESVANTAGEM EM RELAÇÃO A ELE"**

Por exemplo, é errado o empreendedor ou algum membro da empresa falar mal da empresa ou produto concorrente. Esta situação não será bem aceite pelo cliente, pois este pode pensar logo que a critica é devido à falta de qualidade dos seus produtos.

Apesar de alguns especialistas pensarem que o mercado empresarial não pode ser ético e rentável simultaneamente, é mais vantajoso respeitar a ética.

São vários os motivos para a colocação da ética no pensamento empresarial, pois o empresário tem de perceber os altos custos impostos pelos escândalos nas empresas: multas pesadas, baixo moral do pessoal, aumento da rotação de pessoal, dificuldades de recrutamento e perda da confiança pública na empresa.

**"JULGAMOS AS EMPRESAS - E OS SEUS RESPONSÁVEIS - PELAS SUAS
ACÇÕES, NÃO POR PIEDOSAS DECLARAÇÕES DE INTENÇÕES."**

Sir Adrian Cadbury

Para que uma "ética" seja aceite numa empresa é necessário que todos a aceitem e a respeitem de livre vontade. Assim, quando o empresário contratar um novo membro, deve saber se ele quer cumprir ou não com o código ético da empresa.

O código ético deve ser apresentado a todos os subordinados, para que estes respeitem os princípios éticos (honestidade, respeito, credibilidade, etc.) desejados pelo empresário dentro e fora da empresa.

O empresário, deve assumir uma conduta assente em acções concretas, que permita, por exemplo, punir uma prática desonesta e publicitá-la de forma a que seja um exemplo para todos na organização. Assim, é possível evitar a lei do mais forte ou do mais esperto e eliminar os que procuram resultados através de comportamentos menos correctos.

Teletrabalho

Importância do teletrabalho

Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Importância do Teletrabalho

O empreendedor já pensou na possibilidade de trabalhar em casa, na praia sem ter a necessidade de deslocar-se a um local de trabalho? Já pensou em vários subordinados num local de dimensão reduzida?

Essa hipótese existe e chama-se teletrabalho.

O TELETRABALHO É O TRABALHO QUE É DESENVOLVIDO À DISTÂNCIA, UTILIZANDO AS NOVAS TECNOLOGIAS.

O teletrabalho permite que as pessoas estejam a trabalhar de um determinado ponto, normalmente a própria casa, usando tecnologias, que passam pelo computador, impressora, telefone, fax, scanner e muitas vezes as webcam, empregues especialmente para efectuar videoconferências.

(Ver módulo “Aplicações Informáticas”)



Falar de teletrabalho em Portugal face à realidade laboral portuguesa, é ir de encontro a uma série de obstáculos por parte das empresas e também das pessoas que desconhecem este tipo de actividade.

Na verdade, a ausência de fiscalização física nas empresas portuguesas, poderá facilitar a isenção do rigor na apresentação de trabalho, ou dito de outra forma, as pessoas poderão “baldar-se” ao serviço.

Vantagens e desvantagens do Teletrabalho

O teletrabalho pode ser desempenhado por qualquer pessoa que possua alguns conhecimentos a nível da informática, sobretudo pelas pessoas que, por deficiência física, têm dificuldades em deslocar-se, e pelas pessoas que optam por viver em meios rurais, longe dos centros, mas que pretendem continuar a desempenhar um cargo dentro das empresas, sem estarem presentes.

Embora exija uma atitude muito mais responsável, devido ao facto de ser cada um a estabelecer horários e a organizar todo o esquema de entrega do trabalho, o teletrabalhador pode sofrer com a necessidade de atender os filhos, vizinhos, efectuar os trabalhos de casa, etc. No entanto a pressão é muito maior fora de casa, no tempo que se perde e nos nervos que se ganha.



Como riscos do teletrabalho, e não necessariamente como desvantagens, destacam-se o isolamento dos teletrabalhador (o local de trabalho não funciona como meio de comunicação e desenvolvimento social), a diminuição ou ausência de formação profissional, a progressão na carreira e o esquecimento das condições de trabalho (segurança, higiene, repartição equilibrada entre o tempo de trabalho e o tempo de repouso).

O trabalho à distância pode ter efeitos negativos se for mal aplicado, pois tudo depende do perfil da pessoa e da empresa que vai dedicar-se a essa actividade. Pessoas que não tenham um relacionamento social fora do local de trabalho, não devem praticar este tipo de actividade porque vão ficar mais isoladas e mais tristes.

Para iniciar o teletrabalho é necessário possuir os recursos mínimos: computador, modem e acesso a linha telefónica. A seguir é que vem o problema: aonde o teletrabalhador se deve dirigir para oferecer os seus serviços?

O primeiro organismo é a Associação Portuguesa para o Desenvolvimento do Teletrabalho (site - <http://www.teleman.pt/apdt/>).

Na internet encontram-se empresas que requisitam trabalhos de tradução, informatização de escritórios, programação e construção de páginas WEB, etc.

Gestão do Tempo

Importância da gestão do tempo

Desperdiçadores de tempo

Economizadores de tempo

Delegação de trabalho

Endereços e contactos úteis

Importância da gestão do tempo

Os empresários nem sempre têm tempo de fazer tudo aquilo que planearam, pois não fazem a melhor gestão do seu tempo.

A GESTÃO DO TEMPO É O PROCESSO DE RECUPERAR OU ALCANÇAR O CONTROLO DO TEMPO, MEDIANTE A ORGANIZAÇÃO. TECNOLOGIAS.

As rápidas mudanças no dia-a-dia exigem uma melhoria na organização do trabalho e na gestão do tempo, a fim de se alcançar uma melhor e maior produtividade, sem esquecer a quantidade. Criar um modo eficaz de organizar o próprio trabalho é uma das formas de planejar e de controlar tais mudanças.

O empresário tem necessidade de analisar os seus métodos de organização do trabalho quando está perante situações difíceis de resolver: tem dúvidas, está inseguro, não sabe por onde começar, o que fazer e como.

Para atingir qualquer objectivo é importante relacionar as tarefas que a ele conduzirão, num determinado espaço de tempo, estabelecendo prioridades e agir.

Para gerir melhor o seu tempo, o empresário deve actuar da seguinte forma:

- Fazer uma vez só, pois por exemplo reler desnecessariamente tudo o que está na mesa antes de agir não traz benefício nenhum
- Resolver os problemas enquanto são pequenos, pois as coisas podem piorar se não for tomada uma atitude
- Diminuir as interrupções para fazer as tarefas ligadas a ela
- Fazer uma actividade de cada vez
- Criar uma organização para criar rotinas que permitam desenvolver o hábito «fazer agora»

- Dedicar algum tempo ao planeamento das actividades através da divisão do trabalho em partes que possam ser executadas em cada dia/semana/mês e do acompanhamento do progresso do plano ao longo do dia/semana/mês.

Desperdiçadores do tempo

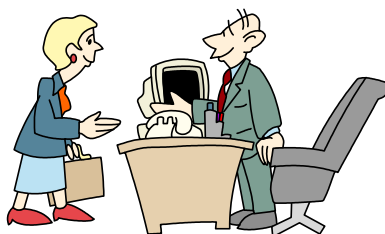
Os desperdiçadores do tempo são os acontecimentos ou hábitos que fazem usar mal o tempo.

Quanto à sua origem, os desperdiçadores do tempo podem ser classificados em:

- Internos, quando são gerados por acontecimentos/hábitos oriundos da própria pessoa (ex: falta de pontualidade, desorganização pessoal, almoços prolongados, etc.)



- Externos, quando são gerados por acontecimentos exteriores ao empresário ou por outras pessoas (ex: falta de informação, comunicação deficiente, excesso de reuniões, interrupções constantes devido a visitas, telefonemas, etc.).



Transparência 24



Economizadores do tempo

São as situações que podem contribuir para a economia de tempo, quando geridas com eficiência e eficácia.

Como economizadores do tempo temos os seguintes “instrumentos” de trabalho:

- Resposta adequada às tarefas da secretária
- Diminuição das interrupções
- Registo das mensagens
- Níveis de prioridade
- Iniciativa
- Secretária arrumada
- Agenda organizada
- Análise do urgente e do importante
- Rotina e a inovação
- Delegação do trabalho
- Contactos telefónicos

Ficha de Trabalho 7



Delegação do trabalho

Diz-se que se delega autoridade quando o poder de decidir ou de execução é transmitido a um subordinado por um superior.

O empresário em algumas situações pode ter de delegar algum trabalho noutras pessoas. Para isso, tem de saber separar as tarefas que gosta de fazer mas com as quais não deveria perder tempo, as que faz bem mas que outros também farão bem e as que tem de fazer porque mais

ninguém as pode fazer por si (não deverão ser delegadas aos subordinados).

Para delegar de uma forma eficaz o empresário necessita de:

- Escolher a pessoa certa para determinada tarefa
- Dar tempo suficiente para a conclusão do trabalho
- Explicar claramente o objectivo e fornecer todas as informações necessárias para a conclusão da tarefa
- Acompanhar a evolução da tarefa delegada
- Assumir a responsabilidade, mas entregar os louros à pessoa que realizou o trabalho

O empresário deve evitar os seguintes erros na delegação da autoridade:

- Delegar pouco tempo antes da data necessária de conclusão, provocando crises evitáveis
- Não comunicar claramente o objectivo e prestar o mínimo de informações possível apressadamente
- Delegar mal, ou seja, de uma forma que dá margem para mal-entendidos
- Pedir tudo o mais cedo possível
- Interferir na forma como o trabalho é realizado
- Culpar os outros quando os resultados não forem atingidos
- Não ter tempo para fazer, nem deixar os outros fazerem

Endereços e Contactos Úteis

Associação Nacional de Jovens Empresários – ANJE
Rua Paulo da Gama – Casa do Farol
4169-006 Porto
Tel: 220108000

Centro de Formalidades de Empresas Lisboa 1
Av .Columbano Bordalo Pinheiro, 8
1070-065 Lisboa
Tel: 217232300
Número Azul: 808213213

Centro de Formalidades de Empresas Lisboa 2
Rua da Junqueira, nº 39
Lisboa
Tel: 213615400
Número Azul: 808213213

Centro de Formalidades do Porto
Exponor –Feira Internacional do Porto - Portaria C
Leça da Palmeira
Tel: 229994000
Número Azul: 808213213

Centro de Formalidades de Coimbra
Complexo Tecnológico de Coimbra
Rua Coronel Veiga Simão
3020-053 Coimbra
Tel: 239499700
Número Azul: 808213213

Extensão da Covilhã do CFE de Coimbra
Núcleo do IAPMEI
Av. Frei Heitor Pinto, Lote B – 2º Dto
Covilhã
Tel: 275330557/8

Centro de Formalidades de Setúbal
Avenida Luísa Todi, 379
Setúbal
Tel: 265547300
Número Azul: 808213213

Centro de Formalidades de Braga
Edifício da Associação Industrial do Minho
Rua Dr. Francisco Pires Gonçalves
Braga
Tel: 253202900
Número Azul: 808213213

Centro de Formalidades de Loulé
Edifício do NERA
Zona Industrial de Loulé
Loulé
Tel: 289420600
Número Azul: 808213213

Centro de Apoio à Criação de Empresas da Beira Interior
Rua Dr. Gaspar Rebelo, Apartado 2004
Seia
Tel: 238310600
Fax : 238311171
Email: cace.seia.drc@mail.iefp.pt

Centro de Apoio à Criação de Empresas da Região do Vale do Ave
Rua Novas Empresas
Santo Tirso
Tel: 252859251
Fax: 252859208

Centro de Apoio à Criação de Empresas de Mirandela
Zona Industrial de Mirandela
Mirandela
Tel: 278201400
Fax: 278201401

Centro de Apoio à Criação de Empresas do Alto Alentejo
Rua Luís Mira Amaral, 10 – Zona Industrial
Portalegre
Tel/Fax: 245366834

Centro de Apoio à Criação de Empresas do Algarve
Zona Industrial de Loulé
Apartado 188
Loulé
Tel: 289401010
Fax: 289401015

Centro de Apoio à Criação de Empresas de Setúbal
Rua António José Baptista, nº86
Setúbal
Tel: 265525964

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento
Rua Rodrigo da Fonseca, 73
1099-063 Lisboa
Tel: 213836000
Fax: 213836283
Email: iapmei@mail.telepac.pt
Website :<http://www.iapmei.pt>

Gabinete de Gestão do POE
Rua Rodrigues Sampaio, 13
Lisboa
Tel: 213155548
Fax: 213156632
Website: [HTTP://WWW.POE.MIN-ECONOMIA.PT](http://www.poe.min-economia.pt)

Delegação Regional Norte do I.E.F.P.
Rua Eng. Ezequiel Campos, 488
Porto
Tel: 226102896
Fax: 226171513

Delegação Regional do Centro do I.E.F.P.
Av. Fernão de Magalhães, 660
3000 Coimbra
Tel: 239825925
Fax: 239833497

Delegação Regional de Lisboa e Vale do Tejo do I.E.F.P.
Rua das Picoas, 14
Lisboa
Tel: 213563801
Fax: 213538139

Delegação Regional do Alentejo do I.E.F.P.
Rua do Menino Jesus, 47, 49 e 51
Évora
Tel: 2667409500
Fax: 2667409523

Delegação Regional do Algarve do I.E.F.P.
Rua Dr. Cândido Guerreiro, 45-1º
Edifício Nascente
Faro
Tel: 289803656
Fax: 289824761

IEFP-Centro de Emprego de Aveiro
Cais da Fonte Nova, Apart. 234
3811 Aveiro Codex
Telef: 234 42 92 52 /63
Fax: 234 38 16 70

IEFP-Centro de Emprego de Bragança
Forte S. João de Deus
5300 Bragança
Telef: 273 33 13 45
Fax: 273 32 79 78

IEFP-Centro de Emprego de Castelo Branco
Av.^a Pedro Álvares Cabral, 6-r/c
6000 Castelo Branco
Telef: 272 34 60 15 / 6
Fax: 272 33 00 18

IEFP-Centro de Emprego de Coimbra
Av. Fernão Magalhães, 648 - Ap. 456
3000-174 Coimbra
Telf : 239 86 0800
Fax : 239 86 0901
email : [CTE Coimbra](#)

IEFP-Centro de Emprego de Covilhã
Av.^a 25 de Abril, 66
6200 Covilhã
Telef: 275 32 72 08
Fax: 275 32 22 67

IEFP-Centro de Emprego de Évora
Rua Menino Jesus 43,44 e 45
7000-601 Évora
Telf : 266 760 500
Fax : 266 760 584
email : [CTE Évora](#)

IEFP-Centro de Emprego de Faro
R. Dr. Cândido Guerreiro, 41 R/c
Edifício Nascente
8000 Faro
Telef: 289 89 04 10
Fax: 289 80 52 90

IEFP-Centro de Emprego de Guarda
Rua Estádio Municipal
6300 Guarda
Telef: 271 21 14 25
Fax: 271 21 35 63

IEFP-Centro de Emprego de Lisboa-Picoas
R. das Picoas, 14
1000 Lisboa
Telef: 21 356 38 01 / 3
Fax: 21 352 40 60

IEFP-Centro de Emprego de Portalegre
Rua 31 de Janeiro, 96
Apart. 66
7301 Portalegre
Telef: 245 33 03 73
Fax: 245 20 84 94

IEFP-Centro de Emprego de Porto
R. Guedes de Azevedo, 212
4000 Porto
Telef: 22 200 33 53 - 22 200 10 11
Fax: 22 200 66 10

IEFP-Centro de Emprego de Santarém
Praceta Alves Redol, 22
2000 Santarém
Telef: 243 33 31 24
Fax: 243 33 27 72

IEFP-Centro de Emprego de Viana do Castelo
R. Pedro Homem de Melo, 52–60
4900 Viana do Castelo
Telef: 258 80 73 00
Fax: 258 82 12 70

IEFP-Centro de Emprego de Vila Real
R. Combatentes da Grande Guerra, 46
5000 Vila Real
Telef: 259 30 91 80
Fax: 259 37 56 70

IEFP-Centro de Emprego de Viseu
R. Dr. José Cruz Moreira Pinto, Lt.1, 6
3500 Viseu
Telef: 232 42 17 82 / 4
Fax: 232 42 17 22

ISQ - INSTITUTO DE SOLDADURA E QUALIDADE
Tagus Parque
Estrada Nacional 249.5
2780 Oeiras
Telef. 214 228 100

TRIBUNAL DO TRABALHO – LISBOA
Avenida Almirante Reis, 130
1150 Lisboa
Telef: 218 114 000
Fax: 218 131 824

INSTITUTO DO DESENVOLVIMENTO E INSPECÇÃO DAS CONDIÇÕES DO TRABALHO
Rua Gonçalves Crespo, 21-A
Lisboa
Telef: 213 553 700
Fax: 213 524 500

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA O DESENVOLVIMENTO DO TELETRABALHO

<http://www.teleman.pt/apdt/>

Fichas de Trabalho

Ficha 1

Ficha 2

Ficha 3

Ficha 4

Ficha 5

Ficha 6

Ficha 7

Ficha 1

Recrutamento

Considere o seguinte anúncio de recrutamento de pessoal:

**EMPRESA REPRESENTANTE DE
EQUIPAMENTOS DE ESCRITÓRIO**

SELECCIONA

SECRETÁRIA

(M/F)

PERFIL PRETENDIDO:

- Formação escolar adequada
- Experiência mínima de 3 anos em funções de Secretariado
- Conhecimentos de Inglês e de Francês
- Disponibilidade de horários
- Bons conhecimentos e prática na utilização das ferramentas informáticas
- Idade entre os 23 e os 26 anos.

OFERECE-SE:

- Integração em empresa sólida e estável
- Remuneração compatível com a função
- Possibilidade de valorização profissional e pessoal

Resposta por carta manuscrita com dados pessoais e profissionais para este jornal, ao n.º 3918.

Pedidos

- 1 Refira qual foi o tipo de recrutamento utilizado pela empresa acima referida no anúncio publicado, referindo as suas vantagens e desvantagens.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 2 Refira algumas fontes possíveis de recrutamento de empregados utilizadas pelas empresas.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ficha 2

Seleccção

O Sr. Fonseca, proprietário de uma sapataria, decidiu realizar uma entrevista de selecção ao Sr. Gomes, no seu escritório, pois pretende seleccionar um candidato para empregado comercial do seu estabelecimento comercial.

Após ter hesitado entrar no escritório, o entrevistado mostrou algum receio em encarar o entrevistador e a voz não era firme e audível.

Durante a entrevista, o Sr. Gomes fumou um cigarro, soltou risinhos nervosos, fez gestos em excesso e expressou-se através de respostas «sim», «não» e «talvez».

Ao responder às razões por que se achou apto a desempenhar a função de empregado comercial, o entrevistado referiu que se candidatou porque está desempregado, apesar de nunca ter trabalhado num estabelecimento comercial.

O Sr. Fonseca terá seleccionado o Sr. Gomes? Justifique a sua resposta.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ficha 3

Ergonomia

Analise a seguinte situação:

“Era um dia de muito calor.

No supermercado do Sr. Casimiro estava mesmo quente. Os funcionários e os clientes sentiam-se muito incomodados, pois o suor escorria-lhes na cara.

Os ruídos das obras dos prédio vizinhos e do passeio, eram enervantes e o espaço reduzido do estabelecimento comercial (80 m²) dificultava as compras dos clientes num determinado horário. Nem o tom preto das paredes conseguia amenizar o ambiente.”

Pedido:

Detecte as anomalias existentes e refira as possíveis alterações, preenchendo o quadro abaixo:

Anomalia	Medida correctiva
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

Ficha 4

Motivação

Considere a seguinte situação

Quando foi admitido para a sua actual empresa, O Sr. Afonso estava motivado pelo desejo de demonstrar a sua capacidade e de conseguir obter o reconhecimento dos colegas. No entanto, como o seu trabalho não lhe possibilita fazê-lo, tem respondido com apatia e antipatia e provocado a chamada de atenção sobre si próprio através de comportamentos inadequados, como distrações.

Pedido:

Depois de ter lido o texto acima, assinale com uma “x” qual das duas opções abaixo é a mais adequada para motivar o Sr. Afonso:

- 1 ☐ Pedir ao empregado que se apresente para uma entrevista e adverti-lo pelo mau comportamento.
- 2 ☐ Reestruturar as tarefas do seu trabalho de forma a proporcionar maiores oportunidades de mostrar a sua competência.

Ficha 5

Liderança

Os bons líderes conhecem-se a si próprios — sabem claramente aquilo que fazem melhor, quais são as suas limitações e onde poderão aplicar as suas qualificações e competências.

Para descobrir se tem perfil de líder, classifique as afirmações numeradas de 1 a 20, consoante a frequência com que pretende actuar:

Nunca = 1	Raramente = 2	Algumas vezes = 3	Frequentemente = 4
------------------	----------------------	--------------------------	---------------------------

O líder tem de:

- 1 Conhecer os investimentos, projectos e lucros da empresa. Manter-se informado sobre todas as áreas da empresa. Ajudar os subordinados a enfrentar novos desafios.
- 2 Efectuar contactos regulares com pessoas exteriores à empresa.
- 3 Ter consciência de que o seu dever é produzir lucros e criar uma empresa melhor.
- 4 Conseguir rever situações difíceis antes que elas se transformem em problema.
- 5 Pode abordar temas que podem gerar desconforto na equipa, com prejuízos financeiros e conflitos não assumidos.
- 6 Entender o ponto de vista dos subordinados mesmo quando discorda deles.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

- 7 Administrar o tempo de forma a manter um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal.
- 8 Saber delegar, de forma a poder ter tempo para realizar outras tarefas.
- 9 Contribuir para que todas as iniciativas inovadoras da empresa sejam bem sucedidas.
- 10 Saber ver o lado positivo dos momentos de crise, identificando neles oportunidades de mudança.
- 11 Recompensar os que contribuem para o sucesso da empresa.
- 12 Procurar aprender o máximo possível acerca dos problemas antes de desistir ou desesperar.
- 13 Nunca deixar uma tarefa importante para amanhã.
- 14 Colocar cada pessoa na função adequada para ela.
- 15 Ser cooperante, leal, ético e cumprir sempre o prometido.
- 16 Responder às reivindicações, solicitações, ideias e propostas.
- 17 Ter humildade para aceitar as críticas como uma forma de transformar os erros em oportunidades.
- 18 Procurar criar um ambiente de trabalho agradável na empresa.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Após classificar cada uma das afirmações, deve somar todas as classificações e dividi-las por 20.

Uma pontuação entre 3 e 4 indica que o empreendedor tem futuro como líder.

Um resultado inferior a 3 sugere que o empreendedor se inscreva com urgência em algum curso de formação em liderança.

Ficha 6

Gestão de conflitos

O empreendedor está preparado para gerir os possíveis conflitos na sua empresa? Ser um bom gestor de conflitos é crucial para manter um bom ambiente de trabalho e um bom desempenho.

Através das seguintes afirmações descubra se tem capacidades ou não para acalmar os ânimos dos seus subordinados para resolver os conflitos.

Indique «sim» ou «não» para cada afirmação, atribuindo um ponto por cada resposta «sim» nas afirmações 2, 3, 5, 8, 11, e por cada resposta «não» nas restantes.

	S	N
1 Todos os conflitos podem ter solução		
2 Numa empresa os conflitos são inevitáveis		
3 Se os objectivos de uma pessoa interferem nos objectivos dos seus colegas, é quase certo que haverá conflito		
4 Levantar a voz uma vez por outra ajuda a manter a disciplina.		
5 Depois de ouvir uma queixa, o empreendedor deve possuir o máximo de informação sobre o assunto, em vez de tomar uma decisão imediatamente		
6 Evitar ou esquecer um conflito pode ajudá-lo a desaparecer.		
7 O empreendedor não deve interromper ninguém enquanto dá a sua opinião.		
8 A calma e uma postura aberta evitam atitudes agressivas		
9 O empreendedor não deve reconhecer que erra, pois pode prejudicar a sua autoridade como chefe.		
10 Os interesses dos subordinados estão sempre em conflito com os da empresa		
11 O conflito pode contribuir para criar e melhorar o relacionamento entre os membros de uma organização		

Após efectuar o cálculo das respostas efectuadas, compare o resultado com a tabela seguinte, para saber se está em condições para gerir conflitos:

Se teve entre 9 e 11 pontos

É um excelente gestor de conflitos, que sabe quando e como deve enfrentar situações realmente complicadas.

Se teve entre 7 e 9 pontos

É um bom gestor de conflitos e consegue compreender a melhor forma como resolver os problemas. Pode melhorar ainda mais.

Se teve entre 5 a 7 pontos

Muitas vezes consegue alguns bons resultados, mas, em outras, comete erros que podem complicar a resolução dos conflitos.

Se teve menos de 5 pontos

Necessita de melhorar muito a sua actuação em gerir e resolver os conflitos. Muitas vezes nem se apercebe de situações e comportamentos que têm um papel decisivo para uma resolução satisfatória dos conflitos.

Ficha 7

Gestão de tempo

Até que ponto é eficaz na gestão do seu tempo?

Para saber se consegue gerir o seu tempo, deve classificar as várias perguntas de acordo com a seguinte classificação:

1 Ponto – “de maneira nenhuma”

2 Pontos – “não”

3 Pontos – “não sei”

4 Pontos – “sim”

5 Pontos – “sempre”

Perguntas	1	2	3	4	5
Considera que a gestão do tempo é algo essencial na sua vida?					
Controla o tempo na sua actividade profissional e na sua vida privada?					
Costuma ser pontual?					
Sabe o que é que o faz perder tempo?					
Já descobriu o que é que na sua maneira de ser lhe dificulta a gestão do seu tempo?					
Sabe concentrar-se nas coisas essenciais?					
Na organização do seu trabalho e da sua vida doméstica, tem em conta o seu próprio ritmo?					
Sabe quais os seus pontos fracos e normalmente tem-nos em conta?					

Fora das horas de trabalho, é capaz de se desligar das preocupações que ele lhe traz?					
Costuma queixar-se da falta de tempo?					
É arrumado?					
Fixa datas ou horas limites para as tarefas que tem de executar?					
Organiza os vários assuntos que há para fazer de forma satisfatória?					
Sabe utilizar o telefone para transmitir as mensagens?					
O tempo disponível é bem ocupado?					
Totais Parciais					
Total Geral					

Após efectuar o cálculo das respostas efectuadas, compare o resultado com a tabela seguinte, para saber a sua situação relativamente à gestão do tempo.

Se teve até 20 Pontos

Tem sérias dificuldades em gerir o seu tempo. Deve tentar melhorar, repetindo o teste de vez em quando para constatar a sua evolução.

Se teve entre 21 e 40 pontos

A sua eficácia é média, mas deve aperfeiçoar-se ainda mais e fazer com que o rendimento diário aumente. Assim, alguns “apertos” no final de qualquer prazo podem tornar-se menos frequentes.

Se teve entre 41 e 60 pontos

É uma pessoa activa e muito organizada. Além de atacar de imediato qualquer sinal de abrandamento, deve ter em atenção o “stress” (a pressão sobre o factor tempo pode tornar-se insuportável de um momento para o outro).

Conclusão

Bibliografia

Agradecimentos

Participantes

Bibliografia

Ceitel, Mário; Malheiro, Pedro; Barros, Fernando, Recursos Humanos – Eis A Questão, IAPMEI.

Heller, Robert, Como Gerir Pessoal, 1999, Livraria Civilização Editora.

Lousã, Aires; Pereira, Paula Aires; Lambert, Raul, Técnicas de Organização Empresarial – Bloco I, Porto Editora.

Madureira, Mário António Soares, Introdução à Gestão, 1989, Instituto Superior de Gestão.

Marques, Jorge; Recursos Humanos, 1996, Texto Editora.

O´Brein, Virginia, MBA – Intensivo em Gestão, 1996, Abril/Controjornal Editora, Lda.

Monteiro, Manuela; Queirós, Irene, Psicossociologia 1, Porto Editora.

Santos, Jorge M. L. Dias dos Santos; Lemos, Maria Helena Vieira, O Trabalho Administrativo na Empresa – Práticas de Secretariado 10º/11º/12ª Anos, Edições ASA.

Revistas

Dirigir

Exame

Executive Digest

PME Negócios

Cartoons

Cliparts do OFFICE 2000 e das revistas mensais “PC-Guia” e “PCW-Personal Computer World” – em português

Agradecimentos

Este trabalho foi fortemente enriquecido pela prestimosa colaboração das entidades abaixo mencionadas, às quais o autor manifesta o seu sincero apreço:

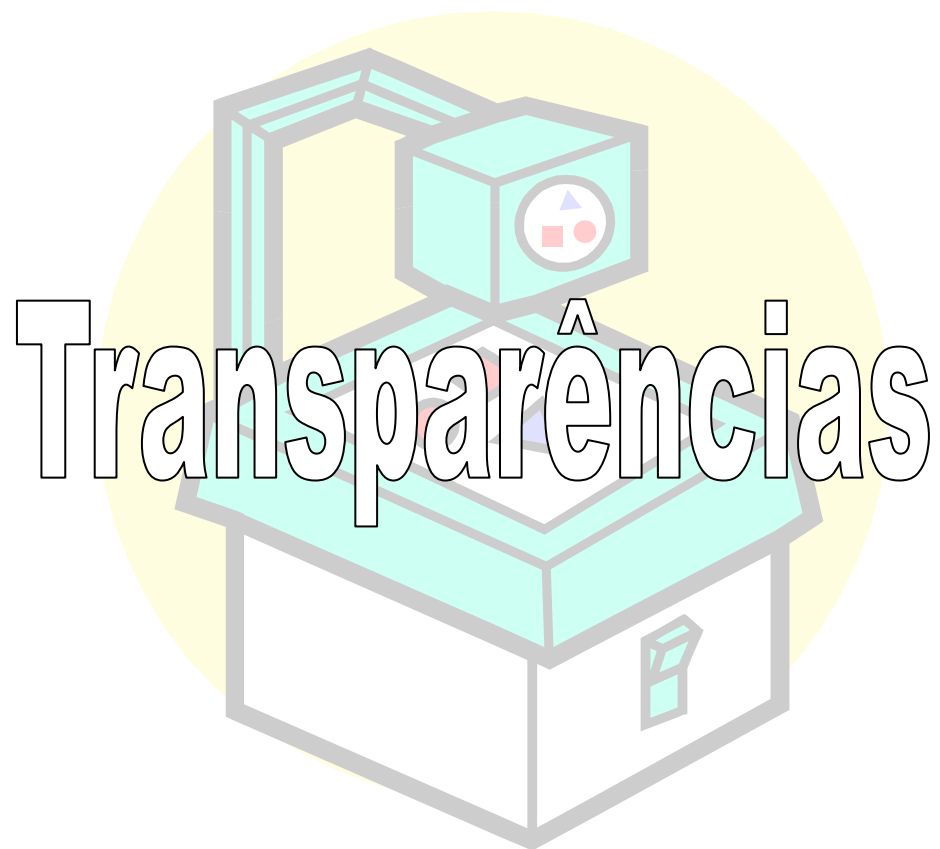
Associação Comercial de Braga – Comércio, Turismo e Serviços

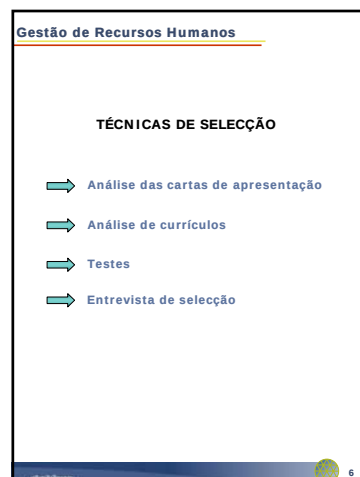
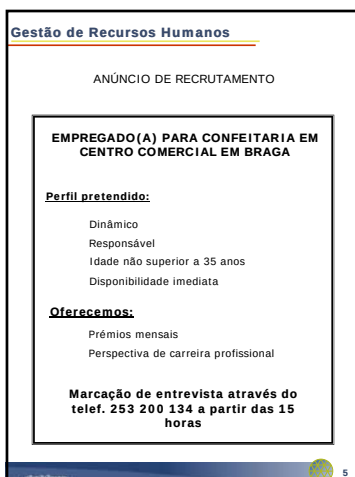
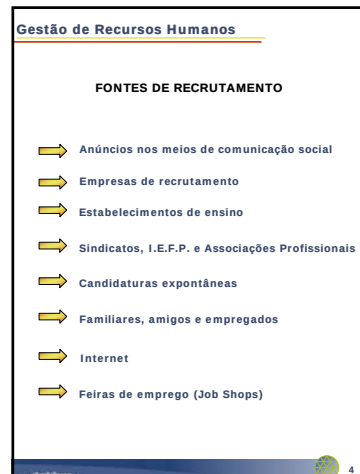
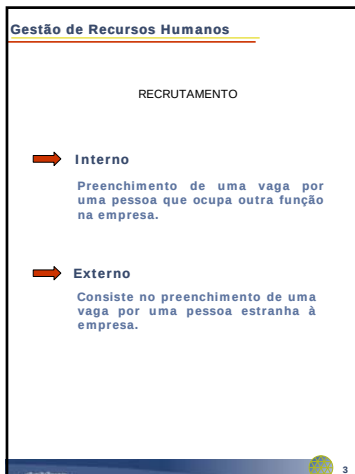
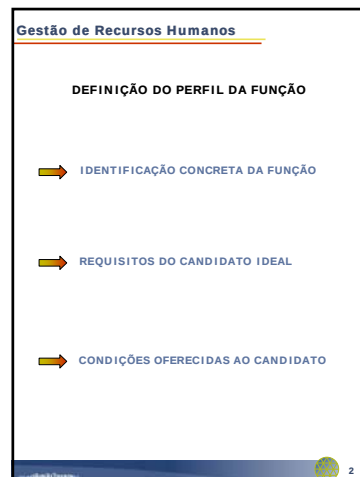
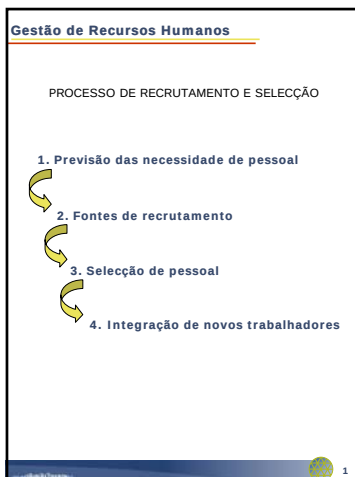
Centro de Formação Profissional de Braga (IEFP)

Participantes

Participou neste trabalho o formador abaixo referido, que cede os respectivos direitos de propriedade e autoria:

Nuno Manuel da Costa Soares Varajão Barbosa





Gestão de Recursos Humanos

CARTA DE APRESENTAÇÃO

José Manuel Fonseca
Rua do Sol, nº 34
4710 BRAGA
Telef. 253274765

Exmos. Senhores
INFORMÁTICA 2002
Rua das Aldeias, nº 456
4700 BRAGA

Gostaria de apresentar a minha candidatura ao cargo de Técnico de Hardware que a vossa empresa anunciou no "Jornal da Região", edição do dia 1 de Abril último.

Junto incluo o meu currículo apresentado a minha formação escolar bem como a experiência prática adquirida durante o estágio que efectuei.

Gostaria muito que me dispensasse alguns minutos do seu tempo para aprofundar melhor as razões da minha candidatura.

Na esperança da amabilidade de uma resposta queiram aceitar os meus melhores cumprimentos.

Braga, 2 de Abril de 2001.

Anexo: Currículo

José Manuel Fonseca

7

Gestão de Recursos Humanos

TIPOS DE CURRÍCULO

CURRÍCULO CRONOLÓGICO
Descreve a experiência profissional começando pela mais antiga e acabando na mais recente, ou vice-versa.

CURRÍCULO FUNCIONAL
O candidato destaca as actividades mais importantes para o cargo que se candidata e dá menos importância aos períodos em que possa ter estado sem trabalhar.

8

Gestão de Recursos Humanos

CURRÍCULO CRONOLÓGICO

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO
Nome: Mariana da Jesus Pereira
Data de Nascimento: 14/02/1970
Residência: Travessa do S. António, nº20 - 1100 Lisboa
Telefone: 21345674

FORMAÇÃO ESCOLAR
12º ano de escolaridade, obtido por equivalência do curso de Aprendizagem de Técnico de Qualidade, no ano de 1989.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL
Curso de Técnico de Qualidade com a duração de 3 anos
Centro de Formação Profissional para a Qualidade (CEQUAL), Lisboa, concluído em 1989.
Especialização em Gestão da Qualidade (1 ano) do Centro de Formação Profissional para a Qualidade (CEQUAL), terminado em 1990.
Carta de condução de ligeiros e pesados.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL
1990-1992: Técnico de Controlo de Qualidade na empresa têxtil - Sotévil, Lisboa.
1993-1997: Chefe de Equipa no Laboratório de Qualidade, com funções de coordenação na área de planeamento da empresa - "Vestúlio Pêlo", Lisboa.

OUTRAS ACTIVIDADES
- Interesse por fotografia com prática de técnicas de revelação.
- Prática de atletismo.

9

Gestão de Recursos Humanos

CURRÍCULO FUNCIONAL

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO
Nome: António Duarte Gonçalves
Data de Nascimento: 01-03-1960
Residência: Avenida 5 de Outubro, n.2, 12 Dt 7800 Beja
Telefone: 284567483

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL
Mecânico-Auto, Oficina Lusa, Ferreira do Alentejo (1985-1989):
- Funções de manutenção e reparação de motores e outros equipamentos mecânicos.
Ajudante de Motorista de Camião, Transportadora O Alentejano, Évora (1979-1982):
- Carga, descarga e acondicionamento de mercadorias em veículos automóveis pesados.
- Serviço Militar na especialidade de mecânico-auto.
Empregado de Bomba de Gasolina (1976-1978):
- Abastecimento de carburantes e lavagem de viaturas.

FORMAÇÃO
Escolar
- Frequência do 8º ano de escolaridade.
Profissional (1980-1984)
- Curso de Formação Profissional de Mecânica-auto, Centro de Formação Profissional de Reparação Automóvel - (CURA), Lisboa, com a duração de 6 meses.
- Carta de condução profissional de ligeiros e pesados, respectivamente em 1982 e 1985.

10

Gestão de Recursos Humanos

PERGUNTAS INTELIGENTES

➡ Que motivo(s) apresenta para mudar de emprego ?

➡ Se pudesse ter melhorado a sua última função, o que teria feito ?

➡ O que mais agradava na sua anterior função?

➡ Está disposto a aceitar trabalhar algumas horas extraordinárias se for preciso ?

11

Gestão de Recursos Humanos

CAUSAS DO ABSENTISMO

➡ Doença comprovada (ou não)

➡ Acidentes de trabalho

➡ Problemas familiares

➡ Luto, casamento e serviço militar

➡ Questões jurídicas

➡ Condições de trabalho

➡ Remuneração

➡ Tipo de tarefa

12

Gestão de Recursos Humanos

FACTORES AMBIENTAIS

➔ ILUMINAÇÃO



➔ COR



13

Gestão de Recursos Humanos

FACTORES AMBIENTAIS

➔ AREJAMENTO E CLIMATIZAÇÃO



➔ RUÍDOS



14

Gestão de Recursos Humanos

EFEITOS DA FADIGA

Cabelo	Perca excessiva de cabelo
Cérebro	Insónia Dores de cabeça Irritabilidade Depressão
Boca	Secura excessiva
Aparelho digestivo	Úlceras no estômago
Coração	Hipertensão Doenças cardiovasculares
Músculos	Tiques nervosos Dores de pescoço e no fundo das costas

15

Gestão de Recursos Humanos

SEGURANÇA NO TRABALHO

➔ PREVENÇÃO DE ACIDENTES



➔ PREVENÇÃO DE INCÊNDIOS



16

Gestão de Recursos Humanos

CUSTOS DOS ACIDENTES DE TRABALHO

➔ CUSTOS DIRECTOS



➔ CUSTOS INDIRECTOS



17

Gestão de Recursos Humanos

FACTORES PSICO-SOCIOLÓGICOS NA EMPRESA

↳ MOTIVAÇÃO

↳ COMUNICAÇÃO

↳ LIDERANÇA

18

Gestão de Recursos Humanos

ESTILOS DE LIDERANÇA

→ **Líder Autoritário**



→ **Líder Liberal**



19

Gestão de Recursos Humanos

ESTILOS DE LIDERANÇA

→ **Líder Democrático**



→ **Líder Burocrata**



20

Gestão de Recursos Humanos

FASES DO CONFLITO

- ◆ **INCUBAÇÃO**
Um dos membros é incomodado.
- ◆ **CONSCIENCIALIZAÇÃO**
A outra parte é incomodada.
- ◆ **DISPUTA**
As partes envolvem-se na discussão.
- ◆ **ECLOSÃO**
A discussão origina a ruptura.

21

Gestão de Recursos Humanos

CAUSAS DOS CONFLITOS



22

Gestão de Recursos Humanos

CONSEQUÊNCIAS DO CONFLITO

- ⇒ **GANHO / PERDA**
Só uma das partes fica satisfeita
- ⇒ **PERDA / PERDA**
Nenhuma das partes fica satisfeita
- ⇒ **GANHO / GANHO**
Ambas as partes ficam satisfeitas

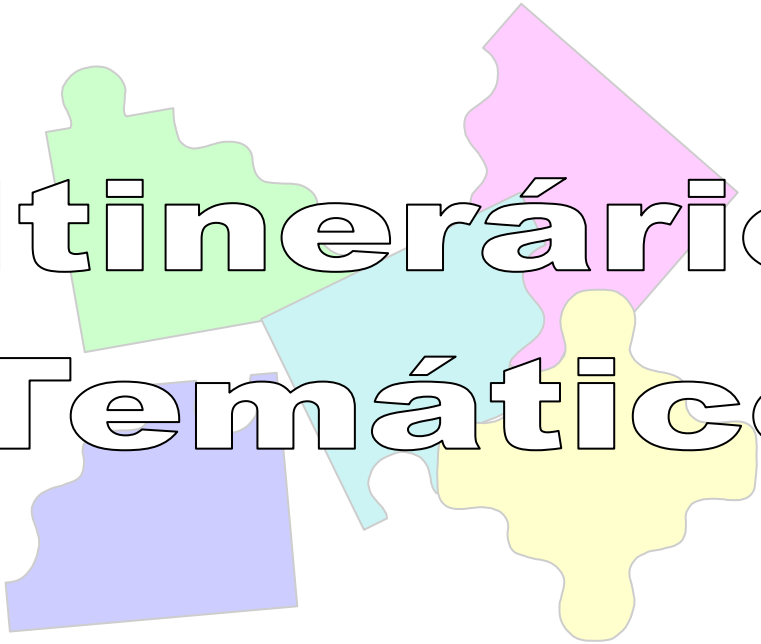
23

Gestão de Recursos Humanos

DESPERDÍCIOS DE TEMPO

Desperdiçadores Internos	Desperdiçadores Externos
Desorganização pessoal	Falta de informação
Falta de auto-disciplina	Comunicação deficiente
Incapacidade para delegar	Interrupções constantes (visitas, telefonemas, ...)
Não distinguir entre urgente e importante	Indefinição de prioridades
Falta de pontualidade	Excesso de urgências
Adiamento de decisões	Excesso de reuniões
Precipitação de decisões	Erros de terceiros
Almoços prolongados	

24



Itinerário Temático

MÓDULO TEMÁTICO	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	DURAÇÃO	50 HORAS
OBJECTIVOS GERAIS	Compreender as técnicas de Recursos Humanos para possuir e manter o melhor pessoal na empresa Compreender a influência dos factores psicossociológicos no rendimento do pessoal Compreender a importância de proporcionar as melhores condições ambientais de trabalho ao pessoal, com vista a uma maior produtividade	RECURSOS TÉCNICO PEDAGÓGICOS	
		 TEXTOS DE APOIO  DIALOGO FORMANDO/FORMADOR  TRABALHO DE EQUIPA  DISCUSSÃO DE TURMA  TRANSPARÊNCIAS  FICHAS DE TRABALHO	

OBJECTIVOS	CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS	METODOLOGIA	R. Técnico-Pedagógicos
- Referir a importância da Gestão de Recursos Humanos. - Enumerar as principais funções da Gestão de Recursos Humanos. - Referir a melhor situação para recorrer ao mercado de trabalho	Introdução à Gestão de Recursos Humanos 1.1. Importância da Gestão dos Recursos Humanos 1.2. Funções da Gestão de Recursos Humanos 1.3. Mercado de trabalho Técnicas de Gestão de Recursos Humanos 2.1. Previsão das necessidades de pessoal 2.2. Recrutamento de pessoal 2.2.1. Origem dos candidatos 2.2.1.1. Recrutamento Interno 2.2.1.2. Recrutamento Externo 2.2.2. Anúncio de Recrutamento 2.3. Selecção do Pessoal 2.3.1. Técnicas de Selecção	- Análise crítica do material de apoio - Método expositivo	      

OBJECTIVOS	CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS	METODOLOGIA	R. Técnico-Pedagógicos
- Compreender a influência da rotação de pessoal para o bom funcionamento da empresa. - Compreender a influência da avaliação de desempenho para a melhoria da qualitativa e quantitativa do trabalho - Descrever algumas técnicas importantes para conseguir contratar e manter o pessoal na empresa - Compreender a importância do absentismo	2.3.1.1. Análise das cartas de apresentação e currículos 2.3.1.2. Testes e entrevista de selecção 2.4. Integração dos novos trabalhadores 2.5. Rotação de Pessoal 2.5.1. Causas da Rotação de Pessoal 2.5.2. Custos com a Rotação de Pessoal 2.5.3. Despedimento 2.5.3.1. Processo disciplinar 2.6. Avaliação de desempenho 2.6.1. Vantagens da avaliação de desempenho 2.7. Planos de carreira 2.8. Sistemas de remunerações 2.8.1. Modalidades de remunerações 2.9. Formação Profissional Absentismo 3.1. Causas do absentismo 3.2. Custos do absentismo 3.3. Prevenção e controlo do absentismo	- Método expositivo - Exploração de casos	  

OBJECTIVOS	CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS	METODOLOGIA	R. Técnico-Pedagógicos
- Referir a importância da higiene e segurança no trabalho ser implantada na empresa pelo empresário para contribuir para o bem estar do pessoal e para a melhoria da produtividade. - Compreender a importância da motivação, comunicação e liderança na gestão de uma micro-empresa	Higiene e Segurança no Trabalho 4.1. Higiene do trabalho 4.1.1. Objectivos da higiene do trabalho 4.1.2. Ergonomia 4.1.2.1. Factores ambientais 4.1.2.2. Equipamento 4.1.2.3. Riscos ergonómicos 4.2. Segurança no trabalho 4.2.1. Prevenção de acidentes de trabalho 4.2.2. Prevenção de incêndios 4.2.3. Custos dos acidentes de trabalho Factores Psicossociológicos na Empresa 5.1. Motivação 5.1.1. Importância da motivação 5.1.2. Como motivar os subordinados 5.2. Comunicação 5.2.1. Importância da comunicação para a empresa 5.2.2. Como comunicar correctamente	- Identificação das normas de segurança a implantar nos projectos dos formandos - Exploração pedagógica de material audio-visual - Exploração de casos - Método expositivo - Exploração pedagógica de material audio-visual - Exploração de casos - Método expositivo - Exploração pedagógica de material audio-visual	        

OBJECTIVOS	CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS	METODOLOGIA	R. Técnico-Pedagógicos
- Referir a forma de trabalhar com recurso às novas tecnologias de informação. - Conseguir o melhor aproveitamento do tempo para efectuar um trabalho eficaz.	5.3. Liderança 5.3.1. Funções do líder 5.3.2. Estilos de liderança 5.3.3. Gestão do Conflito 5.3.3.1. Consequências dos conflitos 5.3.3.2. Formas de resolver conflitos 5.3.4. Tomada de Decisões 5.3.5. Cultura da empresa 5.3.6. Ética empresarial Teletrabalho 6.1. Importância do Teletrabalho 6.2. Vantagens e desvantagens do Teletrabalho. Gestão do Tempo 7.1. Importância da gestão do tempo 7.2. Desperdiçadores do tempo 7.3. Economizadores do tempo 7.4. Delegação do trabalho	- Exploração pedagógica de material audio-visual - Exploração de casos - Método expositivo - Exploração pedagógica de material audio-visual	    