

MANUAL DO ALUNO

DISCIPLINA TÉCNICAS DE SECRETARIADO

Módulos 1, 2, 3, 4, 5 e 6

República Democrática de Timor-Leste
Ministério da Educação



FICHA TÉCNICA

TÍTULO

MANUAL DO ALUNO - DISCIPLINA DE TÉCNICAS DE SECRETARIADO
Módulos 1 a 6

AUTOR

ZULMIRA TEIXEIRA

COLABORAÇÃO DAS EQUIPAS TÉCNICAS TIMORENSES DA DISCIPLINA
XXXXXXX

COLABORAÇÃO TÉCNICA NA REVISÃO



DESIGN E PAGINAÇÃO

UNDESIGN - JOAO PAULO VILHENA
EVOLUA.PT

IMPRESSÃO E ACABAMENTO

XXXXXX

ISBN

XXX - XXX - X - XXXXX - X

TIRAGEM

XXXXXXX EXEMPLARES

COORDENAÇÃO GERAL DO PROJETO
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO DE TIMOR-LESTE
2013



Índice

Estrutura e Funcionamento das Organizações.....	7
Apresentação.....	8
Objetivos de aprendizagem	8
Âmbito de conteúdos	8
Visão Sistémica da Empresa/das OES.....	10
Evolução histórica.....	10
Empresa/ OES e conceito atual.....	14
OES - Organizações de Economia Social	18
A Edificação da Estrutura Empresarial/ das OES	21
Conceito.....	21
O que é departamentalização?.....	23
Benefícios da estrutura organizacional.....	24
Tipos de estrutura	25
Sistema de responsabilidade	26
Sistema de autoridade.....	26
Tipos de autoridade.....	27
Modelos da Estrutura Organizacional:.....	27
Organograma:.....	31
O Secretariado nas Organizações	34
O que é o Secretariado?	34
Posicionamento do Secretariado nas Organizações	35
Propostas de trabalho	36
Bibliografia	37
Organização do Trabalho	39
Apresentação.....	40
Objetivos de aprendizagem	40
Âmbito dos conteúdos.....	40
Organização da Agenda	42
Organização do Trabalho	48
Introdução	48

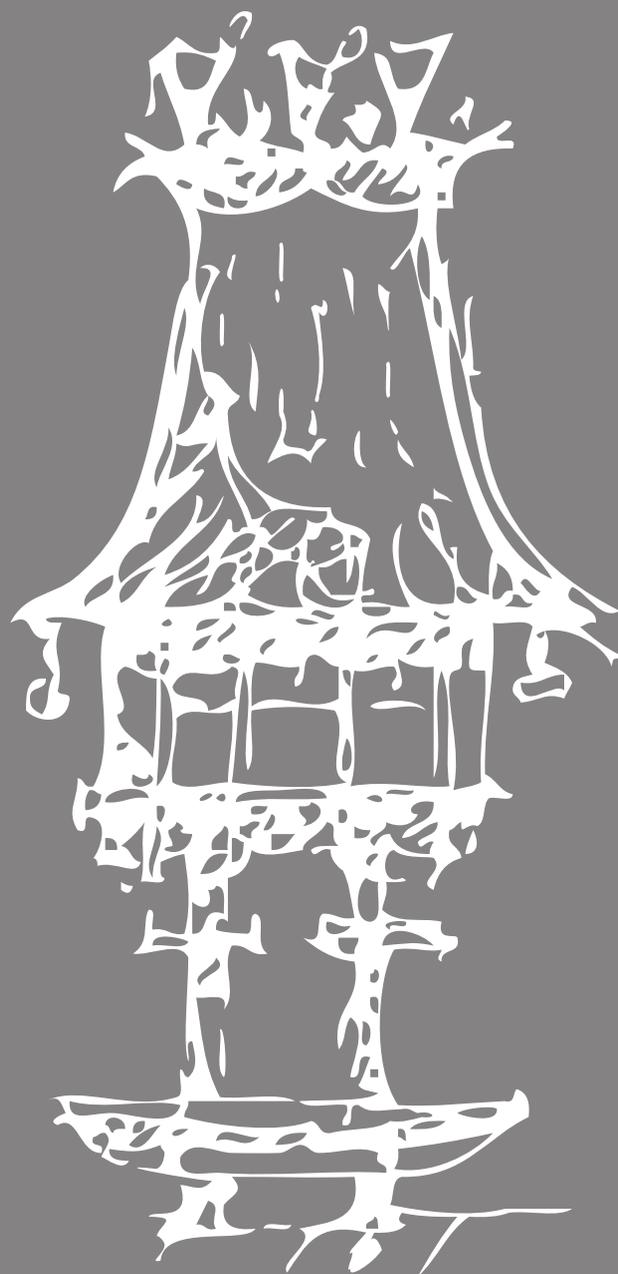


Formas de organização do trabalho	49
A estrutura empresarial.....	62
Os desafios da direção.....	65
Gestão do Tempo	70
Técnicas para inventariação das atividades desenvolvidas.....	70
Técnica para análise das atividades desenvolvidas e sua periodização	71
Propostas de Trabalho	88
Bibliografia	90
O Local de Trabalho	93
Apresentação.....	94
Objetivos de aprendizagem	94
Âmbito dos conteúdos.....	95
O local de trabalho	96
Ergonomia do posto de trabalho	96
Fundamentos da Ergonomia.....	116
Propostas de trabalho	118
Bibliografia	119
O Profissional de Secretariado	121
Apresentação.....	122
Objetivos de aprendizagem	122
Âmbito dos conteúdos.....	122
O Profissional de Secretariado	125
Introdução	125
Qualidades Pessoais de um Técnico de Secretariado	126
Qualidades Profissionais de um Técnico de Secretariado.....	127
As Diferentes Tarefas	129
Código Deontológico da Secretária	138
Propostas de trabalho	140
Bibliografia	141
O Secretariado na Atualidade	143
Apresentação.....	144



Objetivos de aprendizagem	144
Âmbito dos conteúdos.....	144
O Secretariado na Atualidade	145
A evolução do secretariado	145
O que se entende por secretariado	146
Categorias e hierarquias do secretariado	147
Perfil profissional	148
Funções a desempenhar.....	151
Funções clássicas do secretariado	153
Noção de organização	154
Tipos de estrutura empresarial	156
O perfil do profissional de secretariado do futuro	158
Propostas de trabalho	160
Bibliografia	161
Técnicas de Atendimento.....	163
Apresentação.....	164
Objetivos de aprendizagem	164
Âmbito dos conteúdos.....	164
Técnicas de Atendimento.....	166
Os públicos das empresas/organizações de economia social (OES)	166
O papel do secretariado como instrumento de relações públicas	168
Comunicação presencial e não presencial.....	168
Postura e comportamento do rececionista	170
Imagem exterior do rececionista	171
O rececionista no atendimento	172
Atitude no atendimento	172
As barreiras à comunicação	173
O atendimento não presencial	175
Algumas regras básicas ao telefone.....	176
Propostas de trabalho	179
Bibliografia	180







Estrutura e Funcionamento das Organizações

Módulo 1

Apresentação

Este módulo insere-se na área curricular do Curso de Técnico de Secretariado, dado o papel relevante e fundamental que o Técnico de Secretariado deve possuir ao tomar contacto com a realidade empresarial ou de outras organizações (ex. Organizações de Economia Social - Associações, Cooperativas ...). Este módulo assume-se como uma introdução à disciplina de Técnicas de Secretariado.

Apresenta uma visão geral da empresa/Organizações de Economia Social, da estrutura empresarial ou das OES e do posicionamento do secretariado como ponte entre o poder deliberativo e o poder executivo de uma organização.

Objetivos de aprendizagem

- Conhecer e analisar a evolução do conceito de empresa/ OES.
- Referir algumas finalidades de carácter económico e social da empresa/OES. Conhecer as relações que se estabelecem entre a empresa/OES e os outros agentes económicos.
- Dar a noção de estrutura.
- Construir vários tipos de estrutura.
- Elaborar e analisar organigramas.
- Distinguir a hierarquização de departamentalização.
- Dar a conhecer os diversos tipos de secretariado e o seu posicionamento na estrutura da empresa/OES.

Âmbito de conteúdos

- **Visão Sistémica da empresa / das OES**
Evolução histórica da empresa/ das OES e conceito atual
Finalidades económicas e sociais da empresa/ das OES
A empresa/ OES face ao meio envolvente
- **A Edificação da Estrutura Empresarial / das OES**
Componentes da estrutura empresarial / associativa



Estrutura e Funcionamento das Organizações

Programa de Técnicas de Secretariado Cursos Profissionais

A hierarquização empresarial / associativa

A departamentalização empresarial/ associativa

- **O Secretariado nas Organizações**

O posicionamento do Secretariado na empresa/ nas OES

Funções do Secretariado



Visão Sistémica da Empresa/das OES

- Evolução histórica da empresa/das OES e conceito atual
- Finalidades económicas e sociais da empresa/das OES
- A empresa/ OES face ao meio envolvente



As empresas são organizações muito variadas na forma como se estruturam, nos produtos que produzem, nos serviços que prestam, na sua dimensão e complexidade, na natureza dos mercados para que vendem e até nos regimes económicos em que operam.

Todavia, podemos afirmar que as empresas se desenvolveram de uma forma muito lenta até a Revolução Industrial, pelo que muitos investigadores, dividem a história da empresa em 5 fases, a saber:

Evolução histórica

Fase artesanal:

As primeiras sociedades humanas possuíam uma economia muito simples, vivendo principalmente do que recolhiam da natureza, sendo o seu nível de produção muito reduzido. A produção de bens foi assegurada, essencialmente, por artesãos e por uma agricultura que se ocupava de



mão-de-obra intensiva. As trocas assumiam, nesta fase, uma forma muito rudimentar, trocando-se um bem diretamente por outro bem. Era a troca direta. Porém, no fim do século XVIII - por volta de 1780 - iniciou-se, na Inglaterra, uma importante mudança.



Fase da industrialização:

O desenvolvimento das indústrias têxtil e do ferro, preconizadas por países como a França, Holanda e Reino Unido, atraíram grande quantidade de mão-de-obra para as cidades e estas cresceram.

As empresas começaram a organizar-se e a usar máquinas para produzir, de modo



que se iniciou a Revolução Industrial. Os processos de fabrico evoluíram com a divisão do trabalho e a produtividade aumentou.

Com a invenção da máquina a vapor, os instrumentos foram substituídos por máquinas nas manufaturas e estas deram lugar às maquinofaturas. Ao mesmo tempo a energia hidráulica foi substituída pelo carvão. As empresas adquirem então uma posição destacada no interior de cada sociedade nacional.

Fase de desenvolvimento industrial:

Nesta fase, são dois os elementos preponderantes: o aço e a eletricidade.

O ferro cede a preferência ao aço, como matéria-prima da indústria, e o vapor fica ultrapassado pela eletricidade e as energias fósseis - petróleo e gás natural.

A introdução do motor de explosão e do motor elétrico permitiu às empresas atingir avanços consideráveis, aumentando as produções e reduzindo a mão-de-obra.

Com a melhoria geral das redes de transportes e de comunicações, encurtaram-se as distâncias, de modo que se desenvolveram e agilizaram os intercâmbios comerciais.



Fase do Gigantismo Industrial:

As empresas adquirem nesta fase proporções gigantescas e tão fortes que conseguem operar em âmbitos internacionais ou multinacionais. Multiplicam-se as redes ferroviárias e de autoestradas, e nos mares aparecem os navios de considerável envergadura dotados com equipamentos de vanguarda.



O automóvel e o avião transformam-se em meios de transporte acessíveis enquanto a televisão e as telecomunicações em geral faz nascer a “aldeia global”.

Fase moderna:

Esta fase caracteriza-se pelo desenvolvimento científico e tecnológico atingido pelas empresas que seguiram modelos de inovação empresarial com aplicação de equipamentos tecnológicos de vanguarda.

Esta evolução estabeleceu um contraste entre países do norte e do sul, que começaram a ser designados como países desenvolvidos - os do norte, mais adiantados a nível organizacional e tecnológico - e países “em vias de desenvolvimento”, da zona sul, com menor industrialização e mais pobres.

Os países do norte são os primeiros a utilizar novos materiais como plásticos, fibras sintéticas, alumínio e outros. Às fontes energéticas conhecidas, as fósseis e a eletricidade, acrescentam-se a nuclear e as energias renováveis.

O avanço da tecnologia digital promove a revolução informática, com base nos



circuitos integrados, que se generaliza e beneficia a vida quotidiana das populações.

A televisão a cores e o computador pessoal tornam-se populares tal como o automóvel privado, enquanto as comunicações via satélite ajudam a dinamizar as empresas.



Existe uma relação direta entre empresa, consumo, publicidade.

A publicidade é vista atualmente como uma ligação indispensável entre a empresa e o seu mercado. Existem variadas formas e meios de publicidade ao alcance dos departamentos de marketing das empresas. A Internet é o meio que mais tem crescido.

O mercado dos produtos tecnológicos manifesta uma crescente procura de novidades. Isso estimula a competição entre as empresas do ramo, desejosas de se manterem no mercado e de atenderem à procura, do que resulta constantes inovações e propostas de consumo.

As inovações são proporcionadas por laboratórios de pesquisa científica que trabalham para as empresas pois, cada vez mais, a ciência serve a indústria.



Sintetizando, temos então:

- ✓ **Fase artesanal:** Antiguidade até à revolução industrial 1780
- ✓ **Fase da industrialização:** Primeira revolução industrial 1780 - 1860
- ✓ **Fase do desenvolvimento industrial:** Segunda e terceira revolução industrial 1860 - 1914
- ✓ **Fase do gigantismo industrial:** Entre as duas grandes guerras mundiais 1914 - 1945
- ✓ **Fase moderna:** Do pós -guerra até à atualidade 1945 -



Empresa/ OES e conceito atual

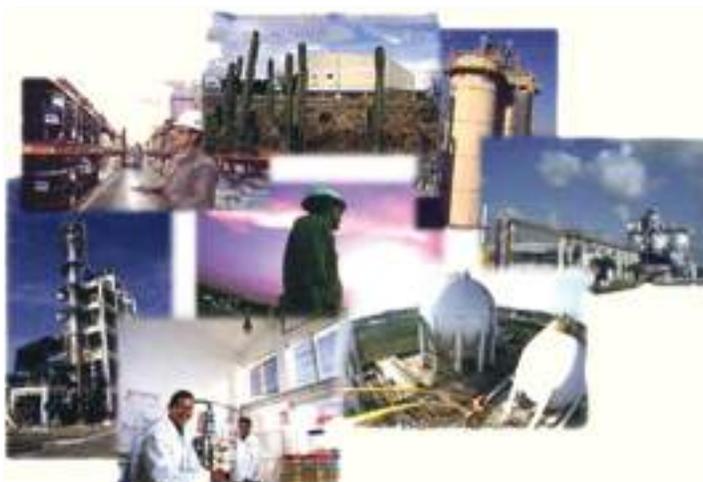
Analisando o mundo à nossa volta, deparamos com diferentes tipos de empresas. Assim:

- Há empresas que transformam recursos e forças da Natureza em bens que satisfazem necessidades dos consumidores. Esta atividade transformadora, que tem o nome de produção, reúne diversos elementos, os chamados fatores de produção, que são de natureza muito variada: terrenos, instalações, máquinas, ferramentas, matérias-primas, dinheiro, conhecimentos técnicos, etc.
- Há outras empresas que adquirem produtos já acabados em grandes quantidades e em locais dispersos e os colocam à disposição dos consumidores, no local onde eles vivem. Esta atividade das empresas é o comércio.
- Há ainda outras empresas que, com os recursos que reuniram, prestam serviços aos consumidores. É a atividade de prestação de serviços.

Em todas estas empresas, aparentemente diferentes, há muitos pontos em comum. Todas elas utilizam: meios humanos, meios materiais e meios financeiros.

Podemos então dizer que uma empresa é um conjunto de recursos organizados que fornece produtos e/ ou presta serviços para a satisfação das necessidades dos consumidores, em troca de uma retribuição monetária, visando a criação de riqueza.

A empresa é ainda uma entidade com enquadramento jurídico, económico e social. O enquadramento jurídico define a forma de constituição e funcionamento do ponto de vista legal; o enquadramento económico garante que a empresa cumpre os seus



objetivos de criação de riqueza; o enquadramento social garante que a empresa cumpre com os objetivos de desenvolvimento da sociedade em que se insere.

As empresas consideram ser seu objetivo básico produzir e distribuir bens e serviços destinados a serem consumidos pelos seus clientes. Outro objetivo fundamental a atingir



pela empresa, senão a curto prazo, pelo menos a médio e longo prazo, é o lucro. Só o lucro lhe assegura a reprodução de capital investido e um funcionamento continuado e seguro, a sua sobrevivência.

Para que uma empresa funcione, é necessário reunir e relacionar de forma coerente os elementos humanos, materiais e financeiros que foram colocados à sua disposição para se alcançarem os objetivos que se propôs atingir. Este processo de



gestão, essencialmente o mesmo em todos os tipos de negócio, contempla as seguintes funções: planejar, organizar, distribuir tarefas, motivar, liderar, comunicar e controlar.

Há uma grande variedade de empresas.

- ✓ Há empresas que produzem algo e empresas que vendem aquilo que outras produzem;
- ✓ Há empresas com um só proprietário e empresas que pertencem a tanta gente que a sua propriedade é anónima;
- ✓ Há empresas que empregam muitas pessoas e empresas onde só trabalha o proprietário e um seu familiar;
- ✓ Há ainda empresas que pertencem ao Estado e empresas que pertencem a particulares, nacionais ou estrangeiros;

Face a estas razões, básica e essencialmente, as empresas podem ser classificadas segundo os seguintes critérios:

- Classificação de empresas quanto à dimensão;
- Classificação económica de empresas;
- Classificação de empresas quanto à propriedade dos meios de produção;
- Classificação de empresas quanto à sua forma jurídica.

Classificação de empresas quanto à dimensão

A empresa pode ser ainda categorizada pelo seu tamanho, de acordo com um ou uma série de critérios, como o número de empregados, volume de negócios, etc.



A empresa pode ser:

- ✓ **Microempresa** - as que empregam menos de 10 trabalhadores;
- ✓ **Pequena empresa** - as que empregam menos de 50 trabalhadores;
- ✓ **Média empresa** - as que empregam menos de 500 trabalhadores;
- ✓ **Grande empresa** - as que empregam mais de 500 trabalhadores.

Classificação económica de empresas

As empresas são divididas em Comerciais e Industriais, de acordo com esta classificação.

Empresas Comerciais - são aquelas empresas que vendem aquilo que compram. Compram aos fornecedores mercadorias que guardam nos seus armazéns, para, passado um certo tempo, venderem aos seus clientes essas mesmas mercadorias sem qualquer transformação de fundo.

Empresas Industriais - são aquelas que não vendem o que compram, mas sim o que fabricam ou produzem. As empresas industriais compram matérias-primas e matérias subsidiárias que armazenam. Na fábrica, essas matérias são transformadas. Desta transformação resultam, em primeiro lugar, produtos fabricados e, subsidiariamente, subprodutos, desperdícios e resíduos. Os bens fabricados são armazenados e, em seguida, vendidos.

Classificação de empresas quanto à propriedade dos meios de produção

De acordo com esta classificação, podemos encontrar a coexistência de três setores de propriedade dos meios de produção: o setor público, o setor privado e o setor cooperativo e social.

Empresas públicas - são aquelas que são propriedade do Estado ou outros entes públicos (por exemplo: organismos da administração central ou distrital) sendo dirigidas por intermédio de gestores por elas nomeados.

Empresas privadas - são aquelas que pertencem a particulares que gerem um património com o objetivo de repartirem entre si os lucros que resultarem desta gestão. Em algumas destas empresas o capital pode ser detido, maioritariamente ou não, por entidades estrangeiras.



Empresas cooperativas - são aquelas que pertencem a pessoas que se juntaram com o objetivo de produzir, distribuir ou consumir bens e serviços, não com o objetivo de obterem ganhos monetários, mas de prestarem o máximo de serviços aos seus associados.

Classificação de empresas quanto à sua forma jurídica

As empresas podem ser **singulares** ou **coletivas**. Esta classificação divide as empresas de acordo com as suas responsabilidades civis e comerciais e os seus direitos contratuais ou legais.

Dentro das empresas coletivas podemos, ainda encontrar as seguintes modalidades:

- **Sociedade em nome coletivo**

Exemplos: António Pires Ferreira & Filhos
José Silva & C^ª.

- **Sociedade em comandita**

Exemplos: Manuel, em comandita
A. Pereira & comandita

- **Sociedade por quotas**

Exemplos: José Fernandes & Lima, Lda.
João Antunes, Transportes Rápidos, Lda.
Funditex - Fundições Timorenses, Lda.
M. Santiago & C.^ª, Lda.

- **Sociedade unipessoal por quotas**

Exemplo: Sebastião José, Arquiteto, Unipessoal, Lda.

- **Sociedades anónimas**

Exemplos: Teixeira Duarte - Engenharia e Construções, S.A.
TT - Timor Telecom, S.A.



Empreendedorismo e flexibilidade:

Hoje, em dia, o conceito de empreendedorismo deve ser encarado como uma forma de as empresas fazerem face às alterações sociais, culturais e económicas do mundo atual, cada vez mais exigente e controverso. Alterações estas visíveis quer pelos “progressos tecnológicos, pelas tendências de especialização nacional e internacional do trabalho e das atividades, pela maior abertura ao comércio e investimento internacionais e à mobilidade dos trabalhadores, pela criação de novos métodos de organização do trabalho, que resultam em fenómenos como o outsourcing ou a deslocalização para o estrangeiro de unidades de negócio.” (Ferreira, Manuel et al, 2009).

É importante, também, que a empresa seja suficientemente flexível para ser bem sucedida e adaptar-se às constantes alterações do mercado.

OES - Organizações de Economia Social

As empresas são organizações lucrativas, mas muitas outras não têm fins lucrativos, como os serviços públicos, o exército, a Igreja, as organizações não-governamentais, etc. A **Economia Social** reúne as atividades económicas que não visam lucro e, embora sejam de carácter privado, compartilham os seus objetivos com o setor público.

Hoje, há a consciência de que organizações da economia social complementam o trabalho das instituições públicas e privadas porque:

- prestam serviços específicos que o setor empresarial não oferece ou oferece pouco;
- oferecem qualidade do serviço (por exemplo, serviços de proximidade);
- praticam preços inferiores aos do mercado;
- promovem a distribuição dos excedentes na proporção do valor dos serviços utilizados



O sector da economia social compreende:

- Cooperativas
- Mutualidades



- Associações
- Fundações

A Economia social é considerada um dos pilares do modelo social europeu. Contribui para a coesão social, a democratização das atividades económicas e sociais, o desenvolvimento regional e a criação de emprego.

Nos Estados Unidos, representa 11 milhões de empregos, ou seja, 6% da população ativa total. Na Europa, está mais desenvolvida nos países do Norte e do Centro (países nórdicos, Holanda, Suíça, França, Alemanha) do que nos do Sul.

As **Cooperativas** são associações permanentemente abertas à entrada de novos associados, que contribuem com bens ou serviços para a realização de uma atividade económica mutualista. A sua finalidade reside em satisfazer o interesse dos associados, obtendo determinados bens a preços inferiores aos do mercado ou vendendo os seus produtos sem intermediários.



Valores Cooperativos:

As cooperativas baseiam-se em valores de ajuda e responsabilidade próprias, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelos outros.

Princípios Cooperativos:

Os princípios cooperativos são as linhas orientadoras através das quais as cooperativas levam à prática os seus valores.



Os Órgãos Sociais de uma cooperativa são:

- Assembleia-Geral;
- Direção;
- Conselho Fiscal.

Os Titulares da Direção, do Conselho Fiscal e da Mesa da Assembleia-Geral são eleitos conforme deliberado nos Estatutos.

Os princípios que caracterizam as organizações de economia social são:

- Organização formal: têm personalidade jurídica;
- Primazia da pessoa sobre o capital;
- Adesão livre e voluntária;
- Controlo democrático pelos seus filiados: as decisões nas assembleias gerais são tomadas na base de “uma pessoa, um voto” e não em função da parte de cada um no capital ou no volume de negócios;
- Criadas para servir as necessidades dos seus associados através do mercado, fornecendo bens e serviços, incluindo seguros e financiamentos;
- A repartição pelos sócios de eventuais lucros ou excedentes realizados não está diretamente ligada ao capital ou às cotizações dos seus associados. Afetação da totalidade ou de parte importante dos excedentes (lucros) à consecução de objetivos de responsabilidade social e/ou de prestação de serviços de interesse para os filiados e/ou de interesse geral.
- Autonomia de gestão e independência em relação aos poderes públicos;
- Defesa e aplicação de princípios de solidariedade e de responsabilidade.



A Edificação da Estrutura Empresarial/ das OES

- Componentes da estrutura empresarial / associativa
- A hierarquização empresarial / associativa
- A departamentalização empresarial/ associativa

Conceito

Estruturar a organização consiste em definir as tarefas a realizar, dividir e distribuir o trabalho entre as pessoas que as vão realizar, definir as relações que devem existir entre as pessoas ou grupos, fixar as suas responsabilidades de maneira a serem obtidos de forma mais eficaz os objetivos predefinidos.

Toda a organização possui uma estrutura mas não existem duas organizações com a mesma estrutura, pois não existem duas organizações em que os seus elementos constituintes e as relações e ligações que entre eles se estabelecem se apresentem da mesma maneira. É, então, impossível apresentar uma estrutura ideal que sirva a todas as organizações. No entanto, é possível definir um conjunto de princípios que toda a boa estrutura organizacional deve respeitar.

A estrutura é importante porque permite à direção administrar, coordenar e controlar a organização, quer no seu conjunto quer em cada um dos seus departamentos.

Podemos então definir **estrutura** como sendo o conjunto dos elementos constituintes da organização e das relações, quer horizontais quer verticais, que entre esses elementos se estabelecem.

A definição de uma estrutura implica o conhecimento e a definição da atribuição de funções, da criação de departamentos, dos sistemas de informação existentes ou a criar, da definição de níveis hierárquicos, da delimitação de responsabilidades e das relações de poder e controlo que se estabelecem dentro da organização. É, assim, importante que toda a organização construa a sua estrutura.



Em qualquer organização são de considerar as seguintes componentes fundamentais:

- **Trabalho** - consequência da divisão de tarefas, o que provoca a especialização de atividades e funções;
- **Pessoas** - designadas para exercerem uma parte específica do trabalho global a desenvolver;
- **Órgãos** - que agrupam pessoas e tarefas com características ou objetivos similares;
- **Relações** - envolvendo as ligações das pessoas ao seu trabalho; das pessoas de um departamento com as de outro departamento da organização; entre as pessoas da organização fora do seu local de trabalho.



A estrutura de qualquer organização deve obedecer a um conjunto de princípios universalmente aceites. Os mais importantes são:

- a. Todos os elementos de uma organização devem contribuir, na parte que lhes disser respeito, para que os objetivos da empresa sejam atingidos;
- b. Deve existir delegação da autoridade até aos mais baixos níveis hierárquicos;
- c. Definir quantos elementos deve cada chefe dirigir;
- d. Cada subordinado deve, em cada momento, saber a quem deve responder;
- e. Deve existir uma linha clara de autoridade, formando-se na empresa uma cadeia hierárquica;
- f. O princípio da responsabilidade de cada elemento da empresa para com o seu superior.



Técnicas de estudo da natureza da estrutura organizacional

- as técnicas de departamentalização ou estruturação;
- as técnicas de elaboração de organogramas; e
- as técnicas de elaboração de manuais a nível organizacional.

O que é departamentalização?

Diz-se que existe departamentalização quando a organização é visualizada no seu aspeto horizontal, isto é, de acordo com o fluxo de relações do mesmo nível hierárquico, envolvendo a coordenação de decisões entre os diferentes setores da organização.

Quer a especialização vertical quer a horizontal constituem formas de divisão do trabalho, mas enquanto pela especialização vertical se evidencia a divisão do trabalho em termos de autoridade e responsabilidade, pela especialização horizontal a divisão do trabalho permite a criação de departamentos em que as tarefas desempenhadas apresentam carácter de homogeneidade.

Objetivos da departamentalização:

- Aproveitar a especialização;
- Maximizar os recursos disponíveis;
- Controlar;
- Coordenar;
- Descentralizar;
- Integrar ambiente e organização e
- Reduzir conflitos

Tipos de departamentalização:

- Organização por objetivos
- Organização por processo
- Organização por clientela
- Organização por área geográfica
- Organização por funções



Departamentalização por Funções - Vantagens

- Permite agrupar várias tarefas sob o comando de uma única chefia;
- O máximo de utilização das habilidades técnicas atualizadas das pessoas;
- Permite uma economia pela utilização máxima de pessoas, máquinas e produção em massa;
- concentra as competências das pessoas de maneira eficaz e simplifica a formação;

Departamentalização por Funções - Desvantagens

- Tende a reduzir a cooperação interdepartamental;
- Mostra-se inadequada quando a tecnologia e as circunstâncias externas são mutáveis ou imprevisíveis;
- Dificulta a adaptação e a flexibilidade a mudanças externas;
- Tende a fazer com que as pessoas focalizem seus esforços sobre suas próprias especialidades em detrimento do objetivo global da empresa.

Deve fazer-se três análises para determinar a estrutura organizacional

- Análise da atividades;
- Análise de decisões e
- Análise das relações.

Benefícios da estrutura organizacional

- Identificação das tarefas necessárias;
- Organizações das funções e responsabilidades;
- Informações, recursos e *feedback* aos empregados;
- Medidas de desempenho compatíveis com os objetivos e
- Condições motivadoras.



Tipos de estrutura

Formal:

Deliberadamente planeada e, formalmente representada pelo organograma.

Características:

- Ênfase a posições em termos de autoridade e responsabilidade;
- É estável;
- Está sujeita a controle;
- Está na estrutura;
- Líder formal.

Informal:

Surge da interação interpessoal.

Caraterísticas:

- Representa relações que desenvolvem espontaneamente;
- Usualmente não aparecem no organograma;
- A autoridade flui muitas vezes na horizontal;
- É instável;
- Não está sujeita a controle;
- Está sujeita aos sentimentos;
- Líder informal;
- Desenvolve sistemas e canais de comunicação.

A estrutura **informal** será bem utilizada quando os interesses da organização forem idênticos aos dos indivíduos.

Condicionantes da estrutura organizacional

- Objetivos e estratégias;
- Ambiente;



- Tecnologia e
- Recursos humanos.

Níveis de influência da estrutura organizacional.

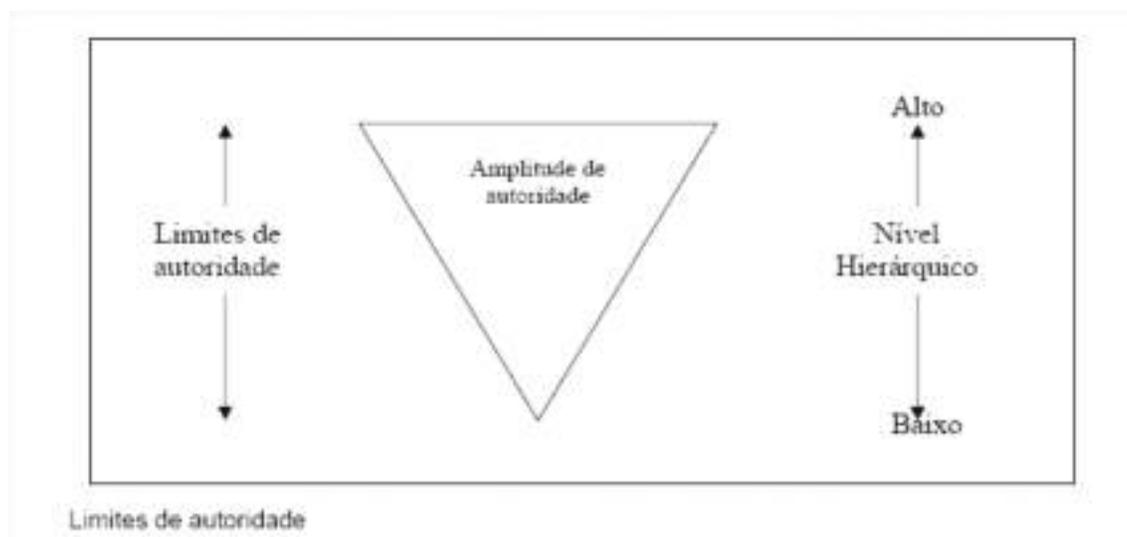
- Nível estratégico;
- Nível tático e
- Nível operacional.

Sistema de responsabilidade

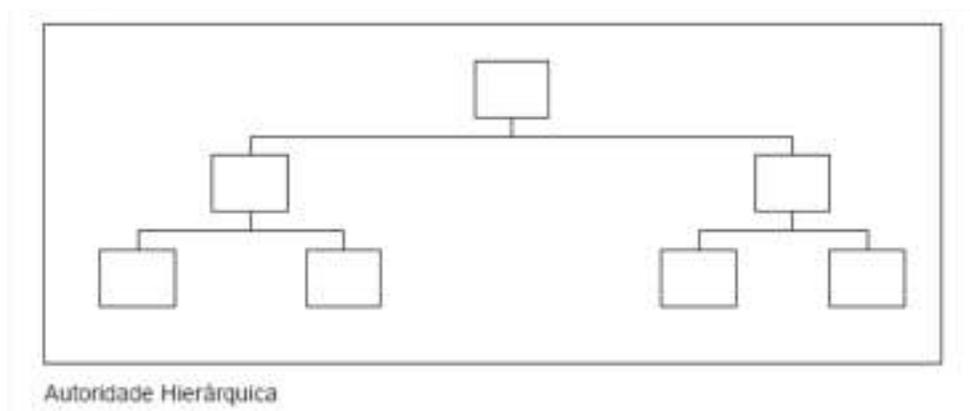
- Obrigação que uma pessoa tem de fazer alguma coisa.
- Está relacionada a prestação de contas a quem atribuiu responsabilidade.
- Aspectos básicos da responsabilidade.

Sistema de autoridade

Direito de fazer, tomar decisões, dar ordens e dirigir.

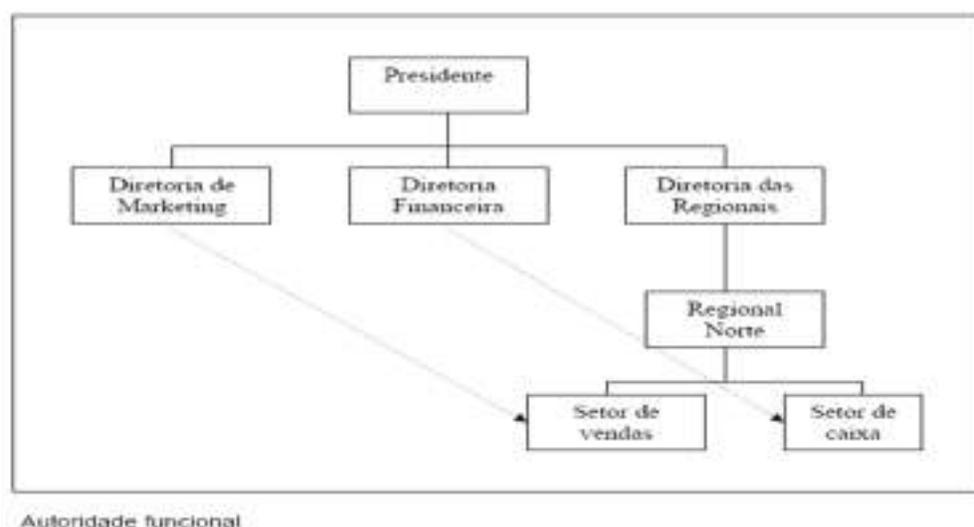


Tipos de autoridade



Funcional

Corresponde à autoridade estabelecida pela função exercida pelas unidades organizacionais.



Modelos da Estrutura Organizacional:

Em Linha:

Pressupõem uma linha direta de responsabilidade e controlo que começa no executivo principal - o **diretor geral** - continua pelos executivos de departamentais ou intermédios, segue depois até aos capatazes, encarregados ou chefes de equipa e acaba nos empregados ou operários.



Na criação deste tipo de organização, **claramente hierárquica**, teve-se em conta a disciplina e a divisão rigorosa de funções como principais valores. Implica a subordinação de cada um dos elementos ao seu imediato superior.

Na prática, o sistema pressupõe a delegação de responsabilidades no superior hierárquico imediato, porque sempre que é preciso tomar uma decisão se recorre a ele. Desta característica nasce o principal inconveniente da fórmula Linear: pode acabar por se produzir a queda de líderes intermédios, constantemente pressionados pelas ordens dos seus superiores hierárquicos e pelas consultas dos seus subordinados



Em Linha e Staff:

Dá-se este tipo de organização quando existem departamentos paralelos de assessores que complementam a organização em linha.

Esta modalidade surgiu da necessidade de os executivos em linha receberem uma assessoria especial sobre funções específicas.





Organização Funcional ou Estrutura de Tarefas:

Este modelo de organização baseia-se na divisão do trabalho, de modo que as tarefas semelhantes são assumidas por um departamento específico, que se distingue de qualquer outro pela sua função.

Exemplo: todos os trabalhos correspondentes ao setor comercial da empresa são agrupados em torno de e dependem de um único diretor comercial, responsável tanto pelo marketing como pela publicidade e pelo serviço pós - venda.

Com este modelo de organização, a empresa conta com vários diretores: comercial, financeiro, de produção, etc. As funções diretivas cabem á direção geral.

Esta modalidade de estrutura empresarial é mais flexível do que a linear e permite uma maior especialização. O seu inconveniente costuma ser o fato de poder criar dificuldades de coordenação

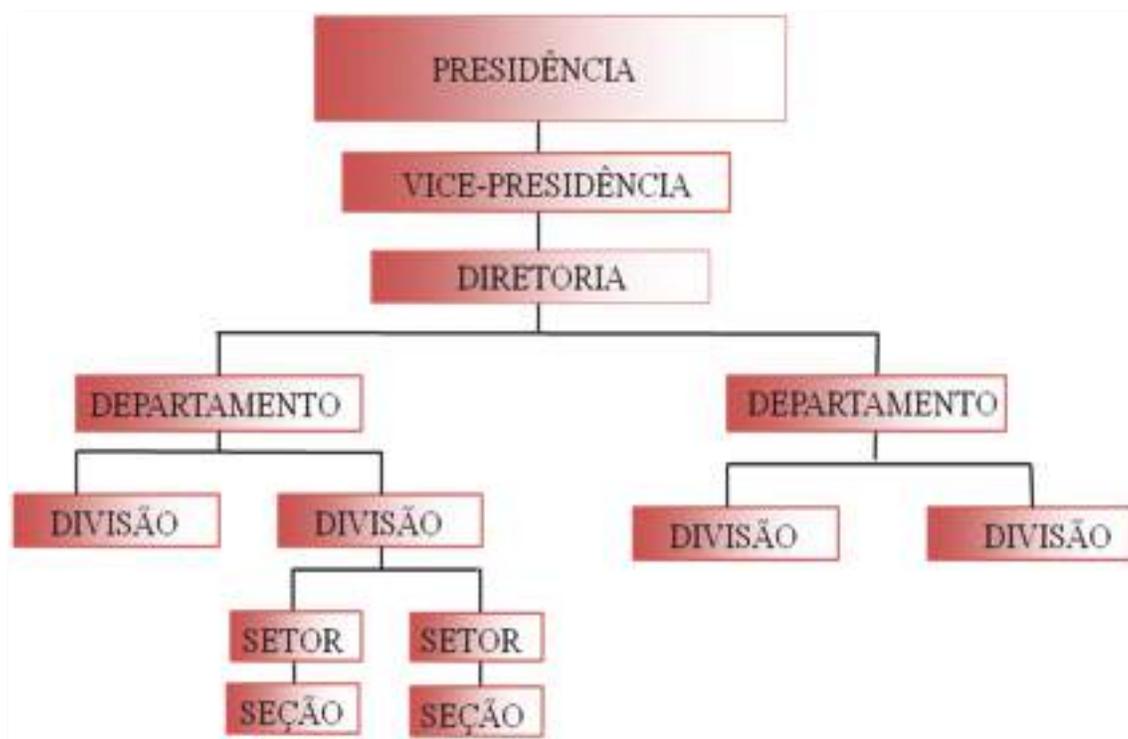


Em Linha e Staff Funcional:

Esta é uma combinação de algumas características da organização linear com outras do sistema de organização funcional.

Normalmente consiste em criar uma espécie de “estado - maior” ou conselho em torno da direção-geral.

Em empresas de grande dimensão, pode ser indispensável a criação *staff*, mas normalmente pressupõe muitos problemas, porque complica a estrutura de toda a organização, dando a que a assessoria do *staff* não incide diretamente na linha de direção. Quando o *staff* se articula em torno de diretores executivos de hierarquia inferior, recebe o nome de *staff* especializado. Na prática, este *staff* costuma substituir-se pela contratação de profissionais especializados como assessores de área, que virão resolver ocasionalmente os problemas que se apresentam. Uma variante desta modalidade é a da linha, *staff* e comités, em que se cria comités específicos - geralmente interdepartamentais - para uma atividade concreta ou para a coordenação e cooperação geral.



Organização por produtos:

Pressupõe-se que uma empresa fabrica vários produtos ou presta vários serviços e cada um deles conta com o seu próprio diretor.



Cada divisão pode chegar a contar com todos os departamentos necessários, como se se tratasse de uma empresa independente.

A direção-geral relaciona-se com todos os diretores de divisão e existe um staff, adscrito a ela, que centraliza tanto a função financeira como a política empresarial a médio e longo prazo.



Organograma:

Organograma é um gráfico estático que permite visualizar a estrutura da organização e verificar quais as relações e conexões que existem entre os seus departamentos e serviços.

No organograma é possível perceber:

- **A divisão do trabalho** (departamentalização)
- **A relação superior subordinado** (linhas de autoridade e responsabilidade)

Geralmente, os departamentos/serviços são representados por retângulos, círculos ou quadrados ligados por linhas horizontais ou verticais. Por vezes, contém também o nome dos responsáveis de cada departamento ou serviço.



Exemplos de Organogramas:

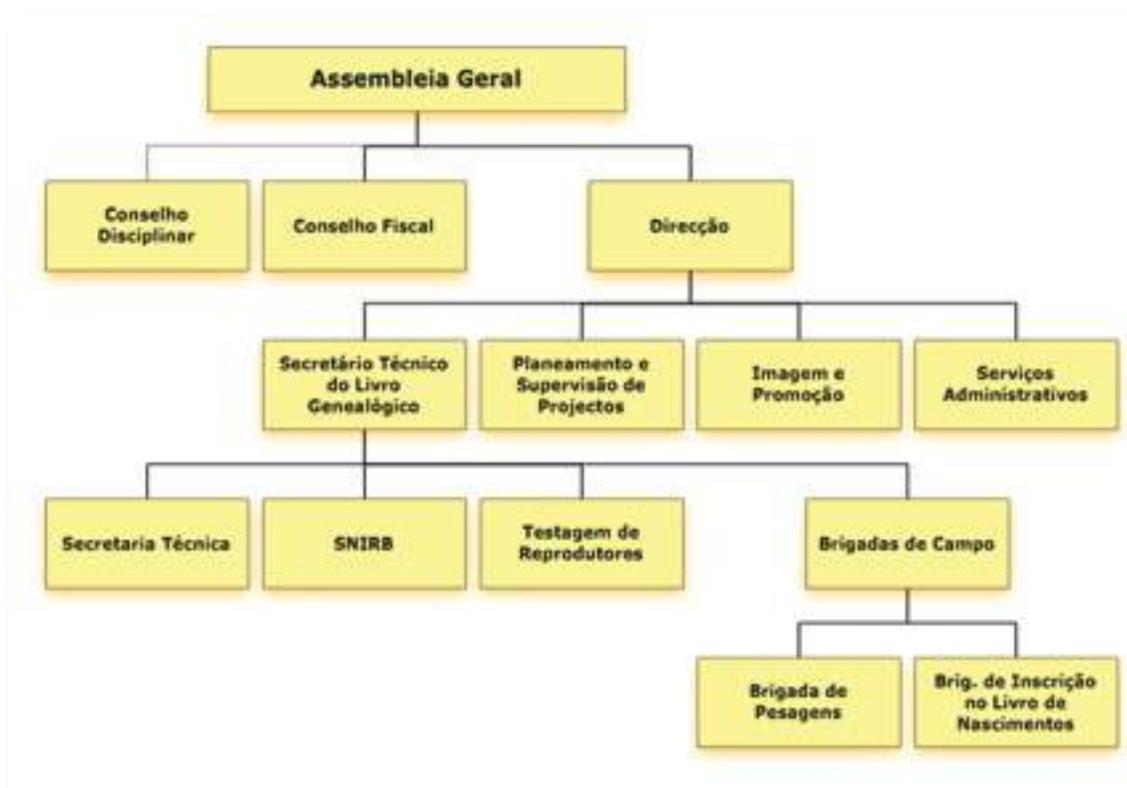


Exemplos de Organogramas:



Exemplo de um Organigrama de uma Cooperativa:

Extraído da página da Internet da Associação de Criadores de Bovinos de Raça Mirandesa”



O Secretariado nas Organizações

- **O posicionamento do Secretariado na empresa/ nas OES**
- **Funções do Secretariado**

O que é o Secretariado?

O Técnico de Secretariado é o profissional qualificado apto a assegurar a organização e execução de atividades de secretariado no apoio à chefia/direção, bem como de atividades de secretariado relativas ao funcionamento geral de uma empresa ou serviço público.



O Secretariado engloba inúmeras tarefas e responsabilidades, que variam em função do tamanho e setor de atividade da organização, do departamento em que este profissional se vê inserido, das competências pessoais e técnicas evidenciadas e do estilo de gestão das chefias a que se dá apoio.

A função de secretariado tem um papel cada vez mais decisivo para o funcionamento eficaz de uma empresa.

O papel das secretárias (hoje designadas de “assistentes”) é cada vez mais difícil. Não só terão de cumprir tarefas mais rotineiras, como a gestão do expediente diário, mas também deverão ser o “braço -direito” dos seus superiores hierárquicos.

No passado a profissão era vista com um trabalho pouco qualificado e destinado apenas ao desempenho de tarefas de baixo valor acrescentando como o atendimento telefónico, a datilografia ou até o serviço de cafés.



A secretária era alguém que recebia e executava instruções precisas.

Hoje é alguém que conhece profundamente os detalhes da organização tem de saber gerir o escritório, a informação, o tempo, os orçamentos, elas próprias e o seu chefe.

Desempenham três funções principais: Organizar, Estabelecer prioridades e gerir contactos internos e externos.

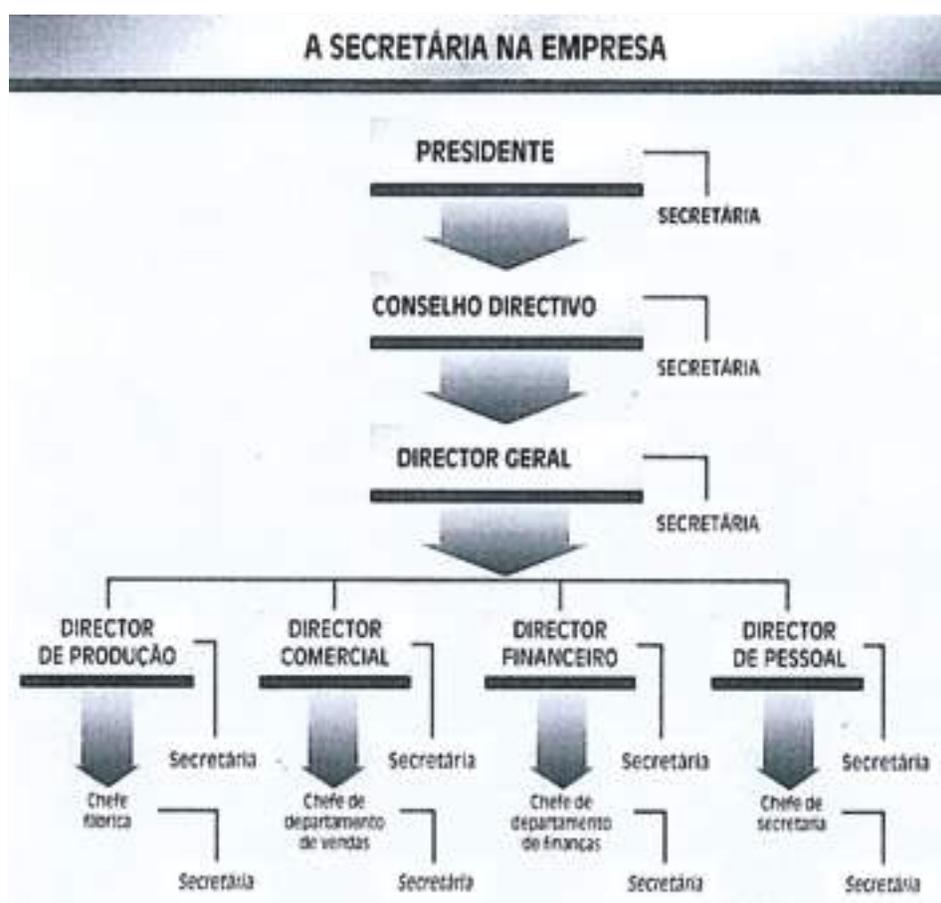
Espera-se que tenham grandes capacidades de organização pessoal e flexibilidade que permitam dar seguimento à gestão administrativa e operacional de uma empresa.

É essencial o domínio da informática e de línguas estrangeiras e algum talento inato para as relações humanas.

Em suma, a imagem estereotipada da secretária elegante e vistosa, sempre pronta a responder afirmativamente às ordens do chefe, está a dar lugar a uma nova geração de profissionais valorizadas pela sua competência e profissionalismo.

O principal requisito de uma assistente eficaz é: saber dar resposta aos assuntos de rotina e em simultâneo, despachar com celeridade e competência os imprevistos.

Posicionamento do Secretariado nas Organizações



Propostas de trabalho

1. Identifique as fases da evolução histórica da empresa.
2. Defina empresa e distinga as várias modalidades, que estudaram.
3. Tendo em conta o que estudou, diga o que entende por Economia Social.
4. As Cooperativas têm Valores e Princípios. Identifique-os.
5. O que entende por departamentalização e quais os seus objectivos.
6. Enumere os Modelos da Estrutura Organizacional que estudou.
7. Considera que as Organizações em geral devem todas possuir um Organograma. Explique a sua resposta.
8. Explique, de forma resumida, as funções do Secretariado, dentro de uma Organização.
9. O Secretariado deve conhecer o organograma da Organização. Explique a sua resposta
10. Dentro de um quadro hierárquico, quais as categorias em que um(a) Secretário(a) se enquadra.



Bibliografia

O professor que lecionar o módulo proporá os livros, revistas, endereços da internet ou outros recursos, de forma que os alunos possam desenvolver os seus estudos e pesquisas indispensáveis ao processo de aprendizagem.

A título de exemplo, sugere-se a seguinte bibliografia:

Livros

ANTAS, Ana et al (2000), *Curso Tecnológico de Administração - Trabalhos de Aplicação*, 11º Ano, Lisboa, Plátano Editora.

BÁRBARA, Maria Rosário (2000) , *Técnicas de Secretariado*, Lisboa, CECO.A.

BAZIN, Dorothée e Anne Broilliard (1999), *O Guia da Secretária de A a Z*, Lisboa, Edições CETOP.

BORGES, Maria João (2009), *Secretariado - Uma visão prática*, Lisboa, Lidel-Edições Técnicas, Lda.

CAMPOS, Ana Paula et al (2003), *Técnicas de Organização Empresarial*, Bloco I Vol. I, Lisboa, Plátano Editora.

FERREIRA, Manuel Portugal et al (2009), *Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas*, Manual Prático Lidel, Lisboa, Lidel- Edições Técnicas, Lda.

LOUSÃ, Aires et al (2004), *Técnicas Administrativas*, Porto, Porto Editora.

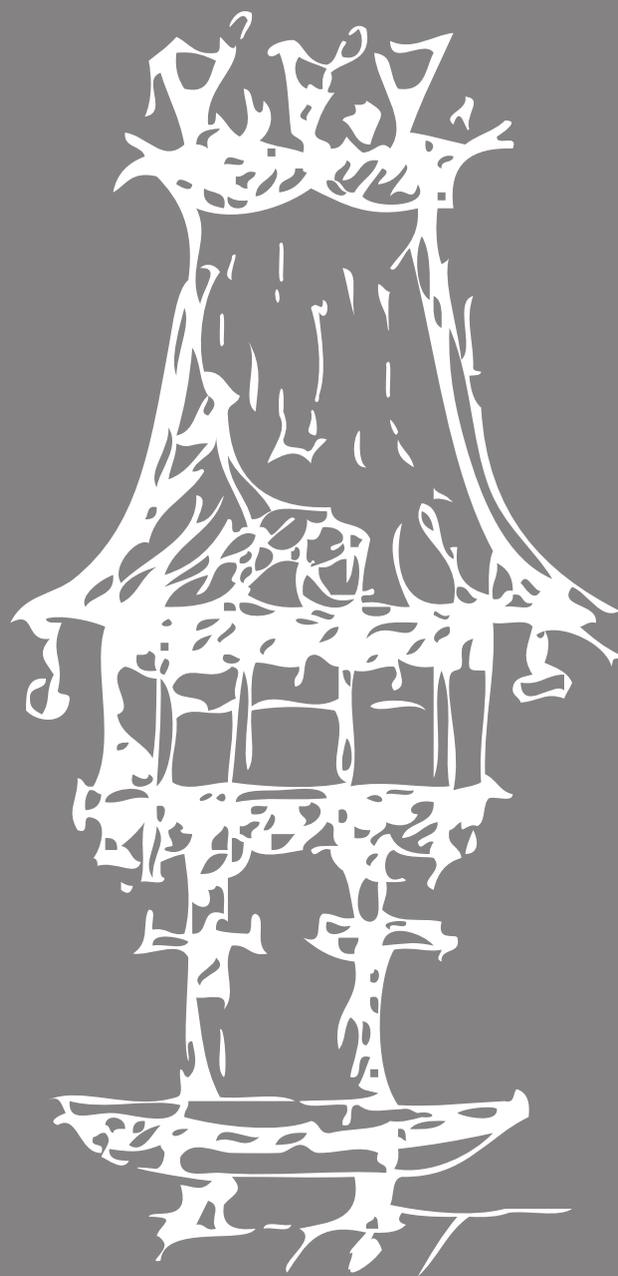
LOUSÃ, Aires et al (2010). *Organização e Gestão Empresarial*, Porto, Porto Editora.

MEIRELES, Ana e Ana Sousa (1990), *Secretariado na Empresa*, Lisboa, Lisboa Editora;

PIMENTEL, Marília (1998), *Enciclopédia da Secretária*, Setúbal, Marina Editores.

SANTOS, Jorge e Maria Helena Lemos (1989), *O Trabalho Administrativo na Empresa*, Porto, Edições Asa.







Organização do Trabalho

Módulo 2

Apresentação

O trabalho de um(a) secretário(a) é marcado por períodos de grande azáfama, intercalados com outros de maior serenidade.

Durante a execução das suas funções, o técnico de secretariado está também sujeito a diversos tipos de interrupções (telefonemas, recepção de visitantes, presença em reuniões, etc.), pelo que é de extrema importância que exista uma planificação das tarefas a desempenhar.

Com o presente módulo pretende-se, assim, que o aluno desenvolva competências que lhe permitam, no futuro, organizar e gerir eficazmente o seu trabalho, com vista à rentabilização do tempo e à concretização de todas as tarefas que lhe são incumbidas, quer estas sejam de rotina, quer as que resultam de imprevistos.

Objetivos de aprendizagem

- Conhecer métodos de gestão da agenda.
- Identificar fatores facilitadores da organização do trabalho.
- Organizar o tempo profissional.

Âmbito dos conteúdos

Organização da Agenda

Gestão da agenda

Marcação e verificação diária da agenda

Planeamento de atividades

Agendas eletrónicas e informáticas (PDA, *Microsoft Outlook*, Agenda Google, etc.)

Organização do Trabalho

Simplificação do trabalho administrativo

Organização das tarefas diárias

Delegação/partilha de tarefas

Organização do trabalho



Gestão do Tempo

Ritmo de trabalho/ritmos pessoais - o relógio interno

Hierarquizar tarefas segundo prioridades

Planear e organizar, otimizando o tempo

Desperdiçadores de tempo: identificação e prevenção

Interrupções: controlo e gestão

Gestão eficaz das situações

Saber dizer «não»



Organização da Agenda

Se quiser ter a sua vida e o seu tempo sob controlo, é preciso ter sentido de organização. Ninguém nasce organizado; esta é uma capacidade que qualquer um pode adquirir. É só ter uma atitude pró-ativa e decidir começar. O resto é fácil, pode acreditar.



Qualquer pessoa que pretenda ser organizada e gerir o seu tempo e a sua vida necessita, indiscutivelmente, de uma agenda, ou seja, de um organizador pessoal, seja ele em formato tradicional (agenda de papel), eletrónico (PDA) ou informático (*software Microsoft Outlook*). É aí que tudo começa.

Quando nos referimos a agenda, não estamos a falar, apenas, de um lugar para anotar os seus compromissos e registar os números de telefone dos seus contactos. A agenda é muito mais que isso.

Ela pode ajudar a:

- Lembrar-se de tarefas futuras;
- Escrever listas de coisas a fazer;
- Planear a sua semana;
- Planear o seu dia;
- Anotar prazos importantes;
- Controlar tarefas com prazos determinados;
- Registar ideias e acompanhar projetos;
- Lembrar-se de acontecimentos recorrentes, como datas especiais e aniversários, compromissos semanais ou mensais, etc.;
- Registar e guardar números de telefone e endereços;
- Armazenar informações como números de documentos, contas bancárias, códigos, senhas, etc.;



- Programar atividades recorrentes como reuniões com colaboradores, operações de armazenamento de dados, organização ou limpeza semanal da sua área de trabalho;
- Organizar atividades com base em metas e objetivos;
- Desenvolver mapas mentais.

Enfim, tudo aquilo que possa ser importante para gerir o seu dia a dia.

Além da agenda, podemos ainda referir uma outra ferramenta ideal para a organização pessoal e profissional.

O mapa mental, ou mapa da mente, é o nome dado a um tipo de diagrama, sistematizado pelo inglês Tony Buzan, voltado para a gestão de informação, de conhecimento e de capital intelectual; para a compreensão e solução de problemas; para a memorização e aprendizagem; para o desenvolvimento de manuais, livros e palestras e no auxílio da gestão estratégica de uma empresa ou negócio.



Vejamos, de seguida, alguns exemplos de aplicação concreta dos mapas mentais.



- **Para planeamento**

No caso da organização de uma qualquer iniciativa, como uma festa, o mapa mental pode ser útil na sistematização das várias fases de planeamento que se irão suceder, ou mesmo como lista de verificação das tarefas a cumprir.

- **Para memorização e lembrança**

Se o seu objetivo é memorizar algo, para a realização de uma prova ou palestra, por exemplo, o mapa mental ajuda-o na identificação das ideias-chave a desenvolver.

Dado seu carácter prático, o mapa mental é facilmente transportável, pelo que pode ser utilizado até em momentos considerados improdutivos, como nos transportes ou em filas de espera.

- **Para aprendizagem**

Talvez se lembre de algum assunto que conhece bem porque leu, respondeu a perguntas, discutiu e questionou-se sobre ele... Esta é uma das melhores maneiras de aprender algo: aplicar no dia a dia um conhecimento teórico.

Este diálogo constante entre teoria e prática ajuda-nos a criar modelos mentais ricos, resultantes de experiências variadas.

Assim, elaborar um mapa mental de um conteúdo já é um passo para a aprendizagem desse mesmo conteúdo. Revê-lo, criticamente ou não, é mais um. Usar o mapa com algum objetivo prático é outro grande passo. Apresentar o mapa a alguém, mais outro. Cada experiência consolida um pouco mais a sua aprendizagem, que tem um começo mas nunca terá um fim, porque sempre se pode descobrir e aprender mais sobre qualquer coisa.

Regressando ao nosso ponto de partida, claro que existem outros instrumentos que podem facilitar a sua organização, mas a agenda é a ferramenta mais importante a que pode recorrer. É o seu guia, o seu mapa, a certeza de poder voltar sempre ao seu «porto seguro».

Lembre-se que a informação e o conhecimento só têm valor quando são recuperados de forma rápida e segura, na hora que precisa.

Um exemplo simples? De que vale conhecer várias pessoas influentes, que podem ajudá-lo numa situação de emergência, se não tiver os seus contactos no momento em que precisa deles?



Confiar na memória é o maior erro que podemos cometer no que diz respeito à organização.

Na verdade, as pessoas deviam esquecer-se de se lembrar das coisas. Isto pode soar um pouco estranho, mas o ritmo de trabalho e a quantidade de informação que temos que processar nos dias de hoje, fazem com que seja impraticável utilizarmos a técnica da memória para gerirmos a nossa vida.

Registrar no lugar certo e poder aceder a essa informação na hora certa é, sem dúvida, o caminho mais fácil e eficiente para organizarmo-nos.

Quando perguntavam a Albert Einstein porque é que ele não se lembrava do número do próprio telefone, ele dizia: «Para quê, se posso encontrá-lo na lista telefónica à hora que precisar?»

Pediu a alguém para fazer uma tarefa importante para si? É possível que essa pessoa se esqueça, comprometendo o seu projeto. Para garantir que o trabalho é feito, agende para poder acompanhar o cumprimento dos objetivos.

Acabou de combinar uma mudança no trabalho? Agende, imediatamente, para gerir de forma eficaz o tempo.

Já pensou que pode não estar a dar a devida atenção ao seu filho ou ao seu parceiro? Agende a compra de um bilhete para o futebol, o envio de flores, etc.

Passar de um procedimento desorganizado para outro mais organizado pode fazer a diferença. Com uma simples alteração de atitude modificam-se hábitos; produz-se mais em uma, duas ou três horas de trabalho; ganha-se tempo e qualidade de vida.

Planeamento de atividades

À medida que entramos na idade adulta, a vida em sociedade desenvolve-se e as relações profissionais tornam-se cada vez mais complexas. O número de tarefas e compromissos cresce exponencialmente, e chega o



momento em que não podemos depender apenas da memória para gerir a rotina diária.

Mas o importante não é conseguir memorizar um grande número de datas e acontecimentos, antes saber delegar essa função a uma ferramenta auxiliar, como a agenda.

Fazendo isso, libertamos a nossa mente de um fardo adicional e podemos concentrar-nos naquilo que realmente importa.



Para fazer bom uso de uma agenda, sistematizemos os seguintes conselhos:

- Dê preferência às agendas eletrônicas (PDA, *Smartphone*), a um programa informático ou até a uma aplicação *online*, como a Agenda do Google, que é gratuita e de fácil acesso. A vantagem deste tipo de agendas sobre as convencionais, em papel, tem que ver com o seu **manuseamento**: existem diferentes opções de visualização (um dia, uma semana, um mês ou até um ano inteiro), que nos permitem ter uma visão integrada do trabalho agendado;
- Tome nota de **todos os compromissos**, sem exceção. De nada vale ter uma agenda se ainda precisa de se lembrar de compromissos que ficaram de fora;
- Registe os novos compromissos, **assim que surgirem**. Se esperar para os assinalar apenas no final do dia, por exemplo, corre um grande risco de se esquecer de alguma informação;
- Faça uso da ferramenta para tomar nota não só de eventos, reuniões e apresentações, mas também de **tarefas**. Assim, se precisa de entregar um relatório na sexta-feira, registe este prazo;
- Consulte a agenda **todas as manhãs**. Essa deve ser a primeira tarefa do expediente. Observe não apenas o dia de hoje, mas também a restante semana, identificando algum compromisso em que precise de começar a trabalhar imediatamente;
- No final do dia de trabalho, verifique a agenda do **dia seguinte** para saber se existe algum compromisso para o qual, por exemplo, precise de chegar mais cedo;



- A segunda-feira é o dia indicado para «estudar» a **agenda do mês**. Verifique rapidamente todos os compromissos e se, for necessário, comece a trabalhar em alguns deles.

Incorporar o uso da agenda no seu dia a dia, implica, sem dúvida, uma melhor gestão do tempo e das tarefas, traduzindo-se, certamente, num ganho de produtividade.



Organização do Trabalho

Introdução

O **trabalho** (palavra relacionada com os vocábulos latinos *labor*, isto é, dor, esforço, fadiga e, já no século XI, com *tripalium*, aparelho de tortura) é uma das atividades complexas que caracteriza a cultura humana.

Desde a sua função primordial - a sobrevivência -, até à função integradora do Homem na sociedade, o trabalho tem

assumido diferentes formas ao longo da História, acompanhando a evolução dos sistemas de produção e de organização e da tecnologia.

O recoletor pré-histórico transforma-se em agricultor e pastor e chega ao mais sofisticado e qualificado técnico da atualidade. Entre os extremos, o Homem passa pelo escravagismo e o servilismo, que o prende a códigos sociais rígidos. Começa a tornar-se mais autónomo à medida que procura a cidade, onde trabalha como artesão, agrupado em corporações de ofícios, ou como comerciante. Depois, entra na engrenagem da Revolução Industrial do século XVIII, como operário assalariado e utilizado como uma peça da máquina produtiva, que lhe retira o pensamento e lhe exige o máximo da sua força e tempo.

Já no século XX, transforma-se em operário qualificado, ganha regalias e direitos conferidos pela democracia, e estatuto social, graças ao aumento do seu nível de vida. É-lhe garantido trabalho certo, mas à entrada do século XXI, as enormes transformações tornam o mundo mais instável e imprevisível, deslocando--se a produção de bens e serviços para os novos países emergentes.

Paralelos a esta evolução, modelos de gestão e de produção sucedem-se, modificando as relações no trabalho e a sociedade.



Formas de organização do trabalho

De uma forma simples, podemos identificar duas lógicas opostas de organização do trabalho: o taylorismo e a abordagem sociotécnica.

Entre uma e outra situam-se sistemas intermédios ou híbridos como, por exemplo, o enriquecimento individual de tarefas, um modelo de organização do trabalho neotayloriano, que não faz a rutura total com alguns dos princípios fundamentais do taylorismo.

A organização científica do trabalho (OCT)

A obra de Taylor (a que convém juntar a de Fayol e de Ford, a famosa santíssima trindade do *Scientific Management*), é considerada hoje uma das componentes da matriz teórico-ideológica do movimento de racionalização que, nos dois primeiros decénios do século XX, permitiu o salto da primeira para a segunda Revolução Industrial.

A ideologia taylorista, os seus princípios básicos (mais do que os métodos e as técnicas então desenvolvidas por Taylor e pelos seus seguidores, e entretanto caídos em desuso com o tempo, como é o caso do famoso cronómetro), esses ainda persistem hoje. Basta folhear os manuais de engenharia de produção, de ergonomia e de psicologia industrial, em vigor nos últimos decénios do século XX.

O americano F. W. Taylor (1856-1915) criou sobretudo um sistema, o da racionalização do trabalho, através da medição de tempos e movimentos, tornando assim possível a substituição progressiva do operário profissional (OP) ou de ofício, por um novo tipo de operário não qualificado, o operário-massa, o OS, no dizer dos franceses (por contraposição ao OP).



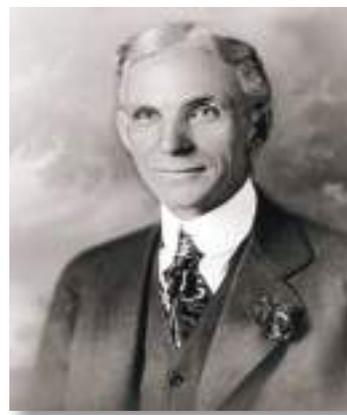
O francês Henri Fayol (1841-1925) desenvolveu uma teoria administrativa da empresa, definindo e hierarquizando as seis grandes funções na empresa, da função de gestão ou administração, no topo, à função de execução, na base.

Outro americano, Henry Ford (1863-1947), foi o primeiro dos empresários da indústria automóvel, a aplicar, em 1913, os princípios da linha de montagem em cadeia mecanizada,



provocando com isso uma acentuada transformação na economia industrial: a produção em grande série ou em massa (e, conseqüentemente, o consumo em massa, de que o seu célebre modelo automóvel, o Ford T, fabricado aos milhões durante anos, é um exemplo bem ilustrativo).

Com o fordismo, e a partir do gênio organizativo de Taylor, o gesto operário, reduzido a «migalhas» - em francês, *miettes* -, é submetido a uma cadência regular. Simultaneamente, a standardização de peças, ferramentas e produtos vai permitir a passagem da produção unitária ou em pequena série (*craft production*) para a produção em grande série. A lógica do taylorismo assenta em seis ideias-chave (quadro abaixo).



De acordo com o paradigma do racionalismo científico do século XIX, em que nasceu e se formou o seu pensamento, Taylor parte do princípio de que o trabalho pode ser definido *a priori*. Por outro lado, a organização é vista como um grande relógio, um sistema mecânico em que todos os movimentos, os gestos, os comportamentos devem-se combinar em função do resultado final que é a produção.

Taylor introduz o cronómetro na fábrica e, com ele, a fixação de tempos elementares para a execução do trabalho. Passa a ser possível, pois, a medição da produtividade individual.

Princípio	Descrição
(1) Divisão: uma tarefa	A cada operador é atribuída apenas uma tarefa ou um conjunto restrito de funções simples, em detrimento de um conjunto significativo, diversificado e variado de atividades
(2) Especialização: um posto de trabalho	Cada operador efetua sempre o mesmo trabalho, estando afeto a um determinado posto fixo
(3) Individualização: um homem	Uma tarefa, um posto de trabalho, um homem. Eis a fórmula da OCT. Ou seja, não há lugar para a cooperação, a entreadjuada, o trabalho em grupo ou em equipa



(4) Imposição de tempos: um tempo padrão	O tempo para realizar a tarefa foi, previamente, calculado pelo gabinete de organização e métodos (ou serviço funcional equivalente) e serve de norma. O uso do tempo de trabalho (ciclo operatório, ritmo, cadência, etc.) e de não-trabalho (pausas, descanso suplementar, etc.) está estritamente regulamentado
(5) Separação das funções de controlo das de execução: um controlo especializado	Quem executa, não controla ou avalia os resultados. A avaliação passa a ser uma prerrogativa da direção, através dos serviços funcionais (<i>staff</i>)
(6) Separação das funções de conceção, decisão e coordenação, das de execução: uma hierarquização social	Quem executa, não concebe, não decide, não planeia, não programa, não organiza, não coordena. Estas funções de gestão competem à direção e ao seu <i>staff</i>

O taylorismo apresenta, assim, uma conceção redutora do Homem no trabalho, de tal modo que o seu perfil é fácil de traçar:

- (i) Baixo nível sociocultural;
- (ii) Tendência para a preguiça;
- (iii) Necessidade de um trabalho cujo ritmo e cadência o tirem da sua «apatia bovina»;
- (iv) Necessidade de enquadramento e supervisão;
- (v) Premência das necessidades primárias ou de subsistência;
- (vi) Reforço da motivação salarial através do trabalho ao rendimento.

De acordo ainda com esta lógica de organização, a direção tem o monopólio do saber, da sua produção, codificação e difusão.

Por sua vez, a produção caracteriza-se pela impossibilidade de acesso ao saber e de criação de conhecimento e, conseqüentemente, pelo não reconhecimento de competências tácitas.



Cria-se, assim, um fosso intransponível entre os vários tipos de saber, entre o saber-saber e o saber-fazer, entre o conhecimento teórico e prático, entre o especialista e o leigo, entre o trabalho intelectual e o manual, entre a norma e a evidência empírica. O saber torna-se fonte de poder. O taylorismo consagra, definitivamente, a expropriação do saber do operário de ofício.

Repare-se que a substituição dos métodos empíricos (que eram, tradicionalmente, os métodos do operário de ofício) por métodos ditos científicos veio dar origem não só à separação do trabalho de *conceção* (intelectual) e do trabalho de *execução* (manual), como também levou à decomposição do trabalho de execução em elementos simples. É o trabalho em migalhas (*en miettes*), segundo uma expressão do sociólogo francês Friedman (1956) que se tornou clássica.

Por outro lado, o taylorismo veio criar condições para o desenvolvimento da psicologia industrial e das técnicas psicotécnicas, já que a seleção, a orientação e a formação profissionais passam a ser também uma prerrogativa da direção.

Este fosso entre a direção e a produção vai ter pesadas consequências na conceção e desenho das organizações:

- (i) A comunicação, unilateral, fechada, de sentido único: a informação só desce, não sobe;
- (ii) Entre o topo e a base da organização, há um conjunto de porteiros ou comutadores da comunicação, todos eles perfeitamente hierarquizados (ou seja, em diferentes níveis organizacionais). Instala-se o controlo em cadeia, feito de cima para baixo, em linha, o qual não é apenas o do trabalho e dos trabalhadores, mas também a fiscalização dos controladores pelos serviços de controlo central.
- (iii) Há uma diferenciação socioespacial de que o organigrama é uma representação gráfica.

A «taylorização» das empresas (primeiro, de produção e, depois, de serviços como a banca, os seguros, etc.), e a racionalização da sua organização do trabalho de acordo com os princípios do *Scientific Management*, acabou por levar a uma enorme centralização burocrática (graças, justamente, à criação de uma série de serviços funcionais, a quem passa a ser atribuída a organização do trabalho: o serviço de planeamento, o gabinete de



organização e métodos, o serviço técnico, etc.) e à legitimação da estrutura hierárquica como norma das relações sociais na empresa, na escola ou na própria família.

Taylor excluiu, claramente, o grupo do campo da organização do trabalho e da gestão da empresa. Para ele, o trabalho individual era, definitivamente, «superior ao trabalho em equipa.»

Talvez a única exceção seja, para Taylor, a equipa do bloco cirúrgico, uma equipa cumulativa e integrada em que há uma distribuição de funções comandada por uma estrutura hierárquica, neste caso o cirurgião.

Taylor fez, assim, da equipa do bloco cirúrgico o tipo ideal ou o modelo do trabalho em equipa, tendo-se sentido literalmente fascinado pela eficácia deste género de grupo: «Cada um executa a parte da operação para a qual está mais habilitado. A operação pode durar duas horas sem que uma única palavra seja pronunciada. Cada um dos membros da equipa está de tal maneira treinado que pode cumprir a sua tarefa de acordo com ordens dadas por um simples sinal de cabeça» (Taylor, 1965).

De qualquer modo, o trabalho em grupo vê-se, historicamente, remetido para o sótão das tecnologias sociais. E a tal ponto que só se volta a falar dele nos anos cinquenta do século XX.

Esta exclusão está na sequência lógica do taylorismo: a obsessão de Taylor pelo estudo científico dos tempos e dos movimentos não visava senão definir tarefas simples, confiadas a operários não qualificados e suscetíveis de controlo.

A tarefa, por seu turno, vai instaurar a prática individual (ou a solo) do operário, e tentar destruir ou impossibilitar o trabalho de equipa, bem como a solidariedade de grupo, um e outro fortemente enraizados na cultura do operário de ofício.

Recorde-se que a equipa operária tradicional, o exemplo clássico da equipa de operários de ofício, é baseada na cooperação simples, ou seja, na adição de postos de trabalho diferentes e descontínuos, reunidos no mesmo espaço ou sob o mesmo teto, afetos a máquinas ou ferramentas de tipo universal que não têm, entre si, ligações funcionais imediatas.



Já a mecanização e automatização da produção vieram pôr o problema da integração de máquinas e de tarefas. Ao mesmo tempo que o operário de ofício desaparece, a equipa aditiva é substituída pela equipa funcional, cumulativa e integrada.

Hoje, e citando Reto e Lopes (1987), as Novas Formas de Organização do Trabalho (NFOT) podem ser vistas como «o exemplo de ensaios consecutivos para reconduzir o mundo do trabalho ao sentido e ao significado perdidos», nomeadamente, «através da recuperação de muitos dos componentes da mitologia operária, contrapondo a uma cultura de classes, uma cultura de empresa, que integra, parcialmente pelo menos, as aspirações à valorização de cada indivíduo e recupera o espírito coletivista.»

A evolução dos valores parece apontar, de resto, neste sentido. De facto, e de acordo com uma sondagem feita em França, em 1987, princípios como a célula, o pequeno grupo, o pragmatismo, o «todos em conjunto» e a autonomia estariam em expansão, contrariamente a outros, como as estruturas burocráticas, a organização piramidal, a ideologia e a ação sindical.

A abordagem sociotécnica

O modelo dos grupos semiautónomos de produção baseia-se na abordagem sociotécnica. Vulgarizado na Europa do Norte (e sobretudo na Noruega e na Suécia), este modelo obedece a uma lógica completamente distinta do taylorismo, a lógica da aprendizagem, da autonomia, da flexibilidade.

Sabemos que os grupos têm características específicas que são distintas das características dos elementos que os compõem, ou seja, o grupo é maior que a soma dos indivíduos que o formam.

Curiosamente, o termo «grupo» aparece tarde na língua francesa, já no século XVII, e provém da palavra italiana *gruppo* (pessoas esculpidas ou pintadas em conjunto).

Costuma-se distinguir duas formas principais de interação grupal:

- (I) O *grupo de encontro, de reunião ou discussão*: as pessoas juntam-se para discutir ideias, tomar decisões, pedir apoio ou aconselhamento, desenvolver competências relacionais, etc.;
- (II) A *equipa ou grupo de trabalho*: as pessoas realizam em conjunto tarefas ou missões concretas.



Tanto num caso como noutro, estamos perante exemplos de grupos primários ou restritos. Têm em comum o facto de não serem naturais (como é o caso, por exemplo, da família, da pequena comunidade aldeã, do grupo étnico, etc.), mas artificiais.

O grupo de encontro, reunião ou discussão é um grupo primário momentâneo ou efémero, ou seja, é caracterizado pela sua limitação no tempo; já a equipa de trabalho é um grupo primário persistente ou durável.

Uma ideia chave no conceito de trabalho de equipa é a *relação igualitária, não subordinada, não hierárquica*: não basta a ação concertada de duas ou mais pessoas, trabalhando na solução de um problema em conjunto e de maneira concertada, é necessário que essa relação seja estabelecida numa base de relativa igualdade, fora portanto da relação hierárquica. Essa relação traduz-se no *espírito de equipa*.

Este é, quanto a nós, um outro aspeto fundamental, nem sempre explícito, na ideia de equipa de trabalho: o curto-circuito operado em relação à divisão social (ou vertical) do trabalho, graficamente representada nos organigramas.

O grupo semiautónomo de produção é, na sua essência, uma equipa de trabalho.

O estudo dos pequenos grupos tem como marcos de referência, entre outros, Elton Mayo (1880-1949) e seus associados, que, nos anos 20 e 30 do século XX, criaram a Escola das Relações Humanas.

Mayo mostrou, através de várias experiências realizadas em empresas, que:

- (I) Os indivíduos, no seu local de trabalho, e em torno das suas tarefas, tendem a formar grupos informais;
- (II) Há uma lógica dos sentimentos, da afetividade, que é tão importante quanto a lógica da racionalidade técnica, e que se exprime nos grupos informais;
- (III) As atitudes e comportamentos do trabalho (a produtividade, a satisfação, etc.) não são tanto influenciados pela remuneração e outras *condições objetivas* de trabalho (iluminação, temperatura, pausas, prémios, etc.), como pela *perceção subjetiva* que o indivíduo tem desses fatores enquanto estímulos;
- (IV) E, finalmente, essa perceção é, largamente, induzida pelas normas e pelo clima psicossocial desses grupos informais, donde se conclui que a produtividade e a satisfação do indivíduo dependem, em grande parte, do grau de interação e de integração no grupo, de estilo de liderança, etc.



Esta escola, contudo, não pôde (ou não quis) questionar os fundamentos da organização científica do trabalho (OCT). E, na esteira de Elton Mayo, os psicossociólogos das organizações foram acusados de apenas pretenderem melhorar o clima de trabalho, sem pôr em causa, verdadeiramente, a lógica do sistema de organização e da gestão das empresas.

Tiveram, no entanto, o mérito de mostrar que o organigrama é apenas a parte visível do icebergue, e que, a par da organização formal do trabalho, há uma outra organização informal, a do pequeno grupo primário que se constitui por ocasião da realização das tarefas, e outra lógica, a da afetividade, que é o reverso da lógica da racionalidade.

Homens como Maslow (1908-1970) e Herzberg (1923-2000) identificaram e caracterizaram algumas das dimensões da satisfação do indivíduo no trabalho (necessidades de segurança, de relação, de estima, de autonomia, de auto-realização, etc.), além da simples necessidade de subsistência que, para Taylor, era o único fator de motivação do seu *homo economicus*.

Herzberg e seus colaboradores vão privilegiar, sobretudo, os fatores intrínsecos da motivação, ligados à satisfação das necessidades de estima, autonomia e auto-realização. A sua conhecida teoria da higiene-motivação está na origem do *job enrichment* (enriquecimento de tarefas).



Kurt Lewin (1890-1947) e seus discípulos, por seu turno, com as suas experiências nos anos 30 e 40 do século XX, puseram em evidência que o comportamento do indivíduo tem por objetivo manter um equilíbrio dinâmico entre ele próprio e o seu meio ambiente exterior, ou seja, o pequeno grupo de que faz parte e que constitui um campo ou sistema de forças.

Mudando um dos elementos desse campo - o líder, a tarefa, a composição do grupo -, modifica-se o equilíbrio de forças e provoca-se uma reação.

Note-se que a palavra «dinâmica» vem, aliás, do grego e significa força. Dinâmica de grupo tem que ver, pois, com o estudo das forças que operam dentro de um grupo.

O grupo tende, então, a fazer pressão no sentido do conformismo, ou seja, a impedir que o indivíduo evolua em sentido contrário ao do grupo.



Do mesmo modo, o grupo pode conduzir o indivíduo à mudança e daí a importância do grupo de formação, o *training group*, o *T-Group* ou grupo de treino em relações humanas. Lewin e a dinâmica de grupo exerceram uma grande influência em autores e escolas que, posteriormente, repensaram a organização do trabalho na empresa e o papel dos grupos, como a corrente do desenvolvimento organizacional e, sobretudo, a corrente sociotécnica, de que o Tavistock Institute, depois da II Guerra Mundial, foi o pioneiro.

A lógica dos grupos semiautónomos baseia-se nos seguintes princípios:

- (V) Os membros do grupo aprendem a conhecer a realidade organizacional através, sobretudo, do controlo, logo na fonte, dos problemas da produção, bem como através das dificuldades (relacionais, humanas, culturais, etc.) do próprio trabalho em equipa;
- (VI) As condições de funcionamento da empresa são objeto de negociação entre os grupos semiautónomos e entre estes e a direção, partindo-se sempre do pressuposto que os interlocutores são pessoas responsáveis, mas com objetivos, valores e interesses por vezes divergentes, ou pelo menos diferentes, e que essas diferenças devem ser tidas em conta, com vista à otimização dos resultados;
- (VII) Os membros dos diferentes grupos participam, ao lado dos quadros, na tomada de decisão e resolução dos problemas que lhes dizem respeito: é esta participação - negociada com a empresa e com os representantes dos trabalhadores, os sindicatos locais - que lhes permite, ao mesmo tempo, compreender os constrangimentos que têm de defrontar.

A introdução do modelo de grupos semiautónomos de produção pretende constituir, pelo menos em teoria, uma verdadeira rutura em relação aos seis princípios básicos da OCT.

Mas a organização do trabalho é apenas uma das variáveis (embora talvez a mais importante) **que determina as relações laborais**. Outras igualmente importantes são a tecnologia, o próprio indivíduo, o grupo, a cultura da empresa, o ambiente físico, etc.

A reorganização do trabalho consiste, basicamente, em mudanças feitas tanto a montante como a jusante da produção, no sentido horizontal e vertical.



Podemos avançar com alguns exemplos desta reorganização provenientes da indústria transformadora, em vigor nos anos 70 e 80 do século XX, sem a pretensão de exaustão:

- 1) Incorporação, nos postos de trabalho, de tarefas a montante ou a jusante da produção: (i) preparação de matérias-primas; (ii) controlo de qualidade e retoques eventuais; (iii) acondicionamento e expedição do produto final; (iv) operações de manutenção, conservação e/ou reparação; (v) regulação de máquinas e ferramentas;
- 2) Alargamento de tarefas por reagrupamento de operações, até então atribuídas a postos de trabalho vizinhos: (i) montagem de um conjunto ou subconjunto com uma certa unidade operatória (no caso do trabalho em linha de montagem mecanizada, tal implicaria o alongamento do ciclo operatório); (ii) atribuição, aos postos de vigilância/controlo, de tarefas anexas, tais como: regulação, manutenção, conservação, limpeza e microgestão;
- 3) Trabalho em grupo (polivalente) ou em equipa semiautónoma.

Destaquemos as três formas mais difundidas, com diferentes implicações para o trabalhador e para a empresa:

1. Rotação de tarefas (*job rotation*)

No modelo tradicional, o operário A fazia a tarefa *a*, o operário B a tarefa *b*, o operário C a tarefa *c*... Ou seja, $Aa + Bb + Cc + \dots$

A rotação de tarefas é simples: implica trocar de posto e de função. Assim, o operário A passa a fazer a tarefa *b*, o operário B passa a fazer *c*... Ou seja, $Ca + Ab + Bc + \dots$

A mudança de posto de trabalho é vista pelo gestor como um meio de:

- Uniformizar as qualificações;
- Promover a polivalência do operário;
- Evitar a rotina/monotonia, proporcionando maior diversidade de tarefas;
- Combater a desmotivação, o absentismo e o *turnover*.

O médico do trabalho tende a propor, também, a rotação de tarefas como forma de obviar os inconvenientes da inadaptação do trabalhador a um dado posto de trabalho. Mas, na realidade, não há uma alteração qualitativa na situação de trabalho, nomeadamente



em termos de (i) enriquecimento do conteúdo, (ii) maior autonomia na preparação e controlo do trabalho, (iii) e oportunidades de entreaajuda e cooperação.

A polivalência, por seu turno, pode constituir uma «arma de dois gumes» e ser percebida pelo trabalhador como um risco acrescido de carga física e/ou mental de trabalho. Além disso, é tradicionalmente combatida pelos sindicatos, os quais, de resto, têm sido muito críticos, nalguns países, em relação às implicações das NFOT (por exemplo, na Holanda).

2. Alargamento de tarefas (*job enlargement*)

O *job enlargement* consiste, essencialmente, na integração de tarefas (ou de um conjunto de tarefas) da mesma natureza, como a montagem de peças de um motor de automóvel. Trata-se, sobretudo, de um alargamento horizontal.

Tem algumas implicações positivas, do ponto de vista da melhoria das condições de trabalho:

- Maior variedade e diversidade de tarefas;
- Maior duração do ciclo laboral;
- Maior flexibilidade do operador e da organização do trabalho.

Para Herzberg (1971), tanto a *job rotation* como o *job enlargement* são um mero paliativo com resultado incerto. Em termos de rendimento psicológico, de motivação e satisfação no trabalho, o resultado é nulo.

Estas duas formas de organização do trabalho não são, verdadeiramente, novas (isto é, alternativas) em relação à OCT. São formas taylorianas ou neotaylorianas, já que:

- Continua a haver fragmentação das tarefas, embora se procure dar resposta à excessiva divisão a que a OCT conduziu, sobretudo no trabalho em cadeia dos sistemas de produção de grande série;

Antes	Depois
. _1. _2. _3. _4. _5. _6. _7. _8. _9.	. __1. __2. __3.

- O trabalho continua a ser pensado em termos do *indivíduo* e não do *grupo*;
- A organização do trabalho continua a ser uma prerrogativa da direção, permanecendo a dicotomia entre quem pensa e quem executa, ou quem planeia, controla e avalia e quem faz.



3. Enriquecimento de tarefas (*job enrichment*)

O *job enrichment* consiste no acréscimo de novas tarefas qualitativamente diferentes.

Por exemplo: (i) preparação do trabalho, execução, (ii) controlo (qualidade e/ou quantidade), (iii) programação/regulação da máquina (ou até mesmo a sua conservação/manutenção) pelo próprio operador, etc.

Trata-se, no essencial, de um alargamento horizontal e vertical de tarefas, segundo um esquema deste tipo:

Processo de trabalho = 1 (Preparação) + 2 (Produção) + 3 (Conservação/Reparação) + 4 (Controlo)

Na empresa «taylorizada», a preparação, a conservação/reparação e o controlo são da responsabilidade dos serviços funcionais.

Geralmente, o enriquecimento de tarefas tem implicações no que respeita ao controlo do tempo pelo próprio operador, pondo em causa um dos aspetos centrais da OCT, sem todavia romper com o taylorismo.

Como já vimos, baseia-se na teoria da higiene-motivação de Herzberg, a qual, segundo Ortsman (1984), não seria mais do que uma «teoria das necessidades do homem no trabalho», desenvolvida a partir do modelo de Maslow (1943), a conhecida hierarquia ou pirâmide das necessidades humanas.

Segundo Herzberg, as pesquisas clássicas puseram a ênfase nos fatores ambientais (extrínsecos) do trabalho.

Na ausência de verdadeiros fatores de motivação intrínsecos, aumenta a sensibilidade do trabalhador para com um mau ambiente, real ou imaginário. Daí o recurso ao círculo vicioso de mais e melhor ambiente como analgésico (salário, condições físicas de trabalho, prémios de risco).

O *job enrichment* consiste, assim, em modificar cada tarefa individual, de maneira a adquirir certas características correspondentes aos fatores de motivação como, por exemplo:

- Suprimir determinados controlos, sem sacrificar a produtividade;
- Aumentar o grau de iniciativa no trabalho;
- Atribuir um conjunto significativo de tarefas e não uma parte restrita;



- Delegar autoridade, aumentando, assim, o grau de liberdade e de responsabilidade do operador;
- Proceder à avaliação periódica do trabalhador e dar-lhe *feedback*;
- Introduzir novas tarefas, de maior complexidade;
- Afetar o trabalhador a funções específicas que lhe permitam tornar-se um verdadeiro perito na sua área.

Em resumo, o posto de trabalho enriquecido deve obedecer aos seguintes critérios:

- (i) *task variety* (diferentes tarefas a executar);
- (ii) *task identity* (executar um conjunto completo de tarefas);
- (iii) *task significance* (o trabalho a executar deve ser percebido como importante);
- (iv) *autonomy* (um certo grau de controlo sobre o trabalho e a maneira como é organizado);
- (v) *feedback* (informação de retorno sobre o desempenho do indivíduo).

O movimento do enriquecimento de tarefas trouxe, em relação às abordagens tecnocráticas anteriores (taylorismo, relações humanas, etc.), uma preocupação nova, a da *metodologia de implementação*.

Por exemplo, os postos de trabalho a enriquecer devem obedecer a alguns critérios, tais como:

- A reestruturação do posto não deve implicar modificações técnicas e organizacionais muito onerosas;
- O pessoal dos postos a reestruturar deve ser passivo e desmotivado;
- A melhoria das condições de trabalho - os *fatores extrínsecos ou higiénicos* - começam a ter um custo elevado;
- É de esperar um aumento da produtividade (quantidade e qualidade do trabalho).

Em todo o caso:

- O papel do especialista continua a ser fundamental;
- A lógica «tayloriana» de um homem/um posto de trabalho não é posta em causa;
- A organização do trabalho continua a ser dicotómica.



Conclusão

Depois da era da industrialização, falamos hoje, em parte graças ao desenvolvimento da tecnologia, da era da informação, fortemente caracterizada pela incerteza. Assim:

- As mudanças no campo do conhecimento e da tecnologia são rápidas e inesperadas;
- As organizações crescem em tamanho, volume de negócios e recursos e tornam-se mais complexas;
- A concorrência é cada vez mais feroz, consequência da globalização e da internacionalização da economia;
- O recurso a tecnologias cada vez mais sofisticadas (telecomunicações, informática, etc.) introduz novos procedimentos e processos na forma de trabalhar e melhora o desempenho das organizações;
- A inflação obriga as empresas, se querem sobreviver, a serem cada vez mais eficientes com os recursos disponíveis;
- À medida que crescem, as organizações tornam-se mais competitivas e sujeitas a uma maior visibilidade por parte da opinião pública; a sua imagem, positiva ou negativa, influencia decididamente o seu comportamento.

A estrutura empresarial

Como já foi referido no módulo anterior, na abordagem de uma organização são estes os elementos a considerar:

- **Trabalho** - consequência da divisão de tarefas, está na origem da especialização por atividades e funções;
- **Pessoas** - designadas para exercerem uma parte específica do trabalho a desenvolver;
- **Órgãos** - agrupam pessoas e tarefas com características ou objetivos similares;
- **Relações** - entre as pessoas e o seu trabalho, entre departamentos, entre as pessoas da organização fora do local de trabalho.



Uma organização estruturada de forma eficaz permite, do ponto de vista dos recursos humanos:

- Tornar claras as linhas de responsabilidade e de autoridade dos elementos que para ela trabalham;
- Facilitar a comunicação e o controlo dentro da organização;
- Melhorar as tomadas de decisão;
- Diferenciar as atividades atribuídas: os elementos humanos e materiais de uma organização devem estar interrelacionados e articulados para se alcançarem os objetivos propostos.

Verificamos que, nas últimas décadas, muitas organizações atingiram uma dimensão considerável.

Como consequência, tornaram-se difíceis de coordenar/gerir, em parte devido à excessiva compartimentação, à ausência de partilha da informação (interna e externa) e à morosidade na tomada de decisões.

Se a estes fatores acrescentarmos as profundas alterações na envolvente das organizações, nomeadamente a concorrência agressiva resultado de um mercado global, a rapidez com que as mudanças técnicas e sociais ocorrem e a introdução em força das tecnologias da informação e comunicação, compreende-se a necessidade que surgiu de reformar a estrutura das organizações.

Assim, e atualmente, as organizações apresentam:

- Uma interligação de toda a estrutura através das tecnologias da informação. Há uma info-estrutura que permite a integração de uma organização, sem que esta esteja concentrada num único local. A informação está, constantemente, disponível em formato eletrónico e é partilhada por toda a rede organizacional, agilizando a tomada de decisões;
- Poucos níveis hierárquicos, especialmente intermédios, ou seja, cadeias de comando mais curtas;
- Trabalho em equipa, polivalência, elevado grau de autonomia em cada setor e constituição de equipas multifuncionais;
- Menor unidade de comando, isto é, menos subordinação ao chefe e mais relacionamento horizontal na direção do cliente, seja ele interno ou externo;



- Maior qualificação profissional de cada empregado, não só inicial, mas contínua;
- Aparecimento de especialistas em gestão de dados ou do conhecimento;
- Partilha intensa da informação;
- Comunicação dos objetivos globais da empresa e sua compatibilização com os objetivos individuais;
- Novas formas de cooperação, envolvendo universidades, empresas e governos;
- Trabalho a distância. Com a sociedade de informação nascem os teletrabalhadores, libertados da necessidade de estarem, permanentemente, nos seus lugares de trabalho;
- Desaparecimento de postos de trabalho mecânicos. As novas tecnologias favorecem a comunicação direta entre a alta direção e os trabalhadores, substituindo-se as relações de autoridade por relações de comunicação;
- Surgimento de novas profissões em setores mais inovadores e relacionados com a tecnologia;
- Ênfase nas equipas de trabalho definitivas ou transitórias, para o desenvolvimento de projetos concretos que, uma vez terminada a tarefa para que foram constituídos, se dissolvem.

Direção

**Trabalhadores do
conhecimento e dos dados**

Trabalhadores operacionais

Assim:

- À direção compete a definição de estratégias e o controlo dos objetivos;
- Aos trabalhadores do conhecimento e dos dados cabe a gestão da informação nos vários departamentos da empresa;
- Aos trabalhadores operacionais compete a produção de produtos ou serviços.



Os desafios da direção

Perante este quadro de exigências, para quem tem a responsabilidade de administrar/ dirigir/gerir, o desafio é complexo e exigente.

A inovação organizacional implica não só a melhoria dos processos de gestão das empresas e a adoção de melhores ferramentas tecnológicas de suporte à atividade desenvolvida, mas também a gestão dos recursos humanos.

Inovar nas organizações implica, então, a conjugação da gestão de três vetores fundamentais em qualquer organização: pessoas, processos e tecnologia.

Por estas razões, muitas organizações estão a pôr de lado o título de «gestor», substituindo-o por um «líder de equipa», «coordenador do projeto», «sócio orientador», «facilitador» ou «moderador».

Contudo, pode afirmar-se que um bom gestor deve revelar três tipos de capacidades:

- **Capacidades técnicas** - utilizar conhecimentos, métodos e equipamentos adequados às tarefas que se propõe desenvolver;
- **Capacidades humanas** - trabalhar com outras pessoas, estando não só apto para compreender as suas atitudes e ações, mas, ainda, para aplicar uma liderança eficaz;
- **Capacidades conceptuais** - reconhecer a complexidade da organização onde trabalha, ajustando o seu comportamento, sem perder a sua personalidade.

O grau de ponderação destas capacidades varia de acordo com o nível hierárquico em que o trabalhador está inserido: por exemplo, em relação a bom gestor de topo, as capacidades conceptuais devem ser predominantes.

De uma forma geral, e na administração do dia a dia, o gestor deve:

- Orientar as atividades dos indivíduos e grupos;
- Recompensar ou disciplinar, com base no trabalho realizado;
- Reforçar o empenho, o brio e o orgulho na organização;
- Desenvolver capacidades nos subordinados;
- Estimular a cooperação entre os vários departamentos da empresa;
- Negociar a resolução de conflitos.



Podemos, assim, concluir que administrar/dirigir/gerir é o processo de obtenção de resultados através da atividade de outras pessoas.

Centralização/Descentralização

É evidente que, quando a organização apresenta uma dimensão reduzida, as decisões podem ser tomadas na sua totalidade pelo gestor, mas, uma vez atingido determinado grau de complexidade, administrar toda a informação torna-se, simplesmente, impraticável.

Para superar tal dificuldade, o gestor deve delegar uma parcela da sua autoridade, ou seja, deve distribuir tarefas, ficando unicamente a seu cargo o essencial da atividade da empresa.

Diz-se que numa organização existe:

- **Centralização** - quando a autoridade delegada dentro da organização é reduzida;
- **Descentralização** - quando a autoridade delegada nos níveis inferiores da organização é acentuada.

Centralização e descentralização são, assim, movimentos de sentido contrário, podendo manifestar-se em diferentes graus.

Em organizações altamente centralizadas, os colaboradores nos níveis hierárquicos inferiores têm pouca autoridade para decidir. Pelo contrário, em organizações descentralizadas, a capacidade de decisão é ampla, mesmo nos níveis inferiores da sua estrutura.

A eficácia da centralização ou da descentralização são relativas: cada uma tem as suas vantagens e inconvenientes e são determinadas por inúmeros fatores.

Por exemplo, a dimensão e a complexidade de uma empresa podem afetar a delegação de autoridade: numa organização de grande dimensão e diversificada, as limitações de competência conduzem a uma acentuada descentralização de autoridade para as chefias de diferentes áreas de negócio.

De forma semelhante, se a rapidez e a capacidade de adaptação à mudança ou a dispersão geográfica são características do negócio, também assistimos a uma tendência para a descentralização.



Por outro lado, há organizações cujos próprios sistemas de comunicação contribuem para a centralização, o mesmo verificando-se quando se assiste a uma falta de recursos humanos adequados.

Para uma delegação eficaz, a pessoa em que se delega deve:

- Possuir aptidões, qualificações, experiência e atitudes pessoais para a realização da tarefa delegada;
- Compreender, exatamente, o que lhe é exigido;
- Deter a autoridade necessária para o sucesso da tarefa;
- Ser considerada a responsável final.

O trabalho em equipa

Durante os dois decénios anteriores, os processos de estruturação do trabalho e de tomada de decisões sofreram alterações significativas.

As organizações tiveram de se reinventar para satisfazer as exigências de um mercado global e em constante mudança, o que fez com que o trabalho se tornasse mais complexo.

Formas de colaboração, como o trabalho em equipa, têm surgido como resposta a estes desafios, verificando-se que, quando aplicadas de forma eficaz, conduzem a uma maior produtividade, à satisfação dos trabalhadores e à promoção dos valores democráticos.



Mas nem sempre as equipas revelam todo o seu potencial: um dos maiores obstáculos para o desenvolvimento de uma equipa eficaz é o facto de as pessoas nem sempre terem sido educadas a trabalhar segundo esta metodologia.

Identifiquemos, por isso, as exigências fundamentais para um bom trabalho em equipa:

- Objetivos bem definidos;
- Partilha de informação para incentivar a confiança e a responsabilidade;
- Clara repartição de tarefas;
- Utilização das ideias e motivações dos seus membros;
- Liberdade;
- Utilização eficiente do tempo.



A importância da liderança

Líder é aquele que procura, através do processo de comunicação:

- Dirigir;
- Encorajar;
- Inspirar pessoas ou equipas, de forma que elas atinjam um ou mais objetivos específicos, previamente definidos.



A liderança é, assim, a capacidade de influenciar o comportamento de um indivíduo, grupo, organização ou sociedade, numa certa direção, tendo em vista o alcance de determinados objetivos.

De notar que o conceito de liderança não coincide com o de autoridade, pois enquanto o autoritário é aquele que tem poder para dar ordens, o líder tem seguidores, procurando responder às suas necessidades. Ou seja, o líder influencia o comportamento dos outros sem recorrer à ameaça ou à violência.

Nesta sequência de ideias, também deve evitar-se a confusão entre gestão e liderança. Gerir é manter o sistema a funcionar; liderar é mudar: «A liderança funciona através das pessoas e da cultura. É simples e acolhedora. A gestão opera através da hierarquia. É pesada e fria», diz John Kotter.

Saliente-se que as qualidades de liderança podem adquirir-se por:

- Educação formal, isto é, pela experiência e formação profissional e científica;
- Conhecimento profundo da organização em que se está a desenvolver atividade;
- Integração numa vasta rede de contactos interpessoais, dentro e fora da organização;
- Ser detentor de poder suficiente para influenciar as pessoas que definem os objetivos e analisam as estratégias da organização;
- Saber gerir as pessoas nas suas tarefas diárias, estimulando a cooperação, gerindo conflitos, apoiando situações de desânimo, aceitando sugestões, promovendo o diálogo;
- Reconhecer, explorar e satisfazer as necessidades dos seus seguidores;
- Saber incutir altos níveis de motivação;



- Estar disposto a ouvir as opiniões dos outros, ainda que não se esteja de acordo com elas.

Segundo Peter Drucker, não existe «personalidade para a liderança», nem «estilo de liderança», nem ainda «traços de liderança».

Dos líderes mais eficientes cujo comportamento analisou havia os que se fechavam no escritório e os que eram extremamente gregários; os que eram pessoas agradáveis e os que eram ditadores severos; os que eram rápidos e impulsivos e os que estudavam e voltavam a estudar até tomarem uma decisão; os que eram bons ouvintes e os que eram solitários e decidiam sozinhos; os que falavam imediatamente da família e os que só mencionavam a tarefa que tinham entre mãos; os que eram superficiais e vaidosos e os que eram modestos, etc.

Contudo, e ainda segundo Peter Drucker, todos partilhavam os seguintes princípios:

- A única definição de líder é a de alguém que tem seguidores. É muito importante que haja pensadores e profetas, mas, se ninguém os seguir, não serão líderes;
- Um líder eficaz não é alguém de quem se goste ou se admire; é alguém cujos seguidores fazem o que lhes é devido. A popularidade não é liderança, mas sim os resultados;
- Os líderes têm grande visibilidade pública. Por conseguinte, dão o exemplo;
- A liderança não é uma classe, privilégio, título ou dinheiro: é responsabilidade.

Além disso, o líder eficaz delega: tem de o fazer, caso contrário, perde-se em trivialidades.



Gestão do Tempo

Técnicas para inventariação das atividades desenvolvidas

«O tempo é o recurso mais escasso e, a não ser que seja gerido, nada mais pode ser gerido...»

Peter Drucker



Uma das queixas mais comuns nos tempos modernos é a falta de tempo: para si próprio, para a família, para os amigos.

Mas, então, o que é o tempo? A percepção do tempo parece depender da sua aplicação.

Vejamos:

- «Quando pomos a mão num fogão aceso por um minuto, parece uma hora.»
- «Quando estamos sentados ao lado de uma rapariga bonita por uma hora, parece um minuto.»

Podemos, então, dizer que o tempo é:

- Invisível (não se vê);
- Insubstituível;
- Consumido logo que se recebe (estamos sempre a utilizá-lo);
- Não passível de não ser utilizado (não é possível deixar de se usar);
- Inesgotável (fonte infindável);
- Não passível de compra, de aluguer e/ou de reciclagem.

Na definição do conceito de tempo, podemos identificar as seguintes dimensões:

- **Dimensão objetiva** - refere-se à gestão dos esforços e da energia em função das situações e das exigências; à fixação dos objetivos e definição de prioridades; à rentabilização objetiva do tempo disponível;
- **Dimensão subjetiva** - funciona segundo ritmos próprios e esquemas pessoais de organização, não existindo sempre compatibilidade entre estes e a eficácia exigida pelas situações;



- **Dimensão económica** - importante do ponto de vista organizacional, relaciona-se com a rentabilidade dos recursos da organização.

Independentemente da dimensão a que dêmos destaque, todas elas refletem a importância que o tempo tem para cada um de nós.



Técnica para análise das atividades desenvolvidas e sua periodização

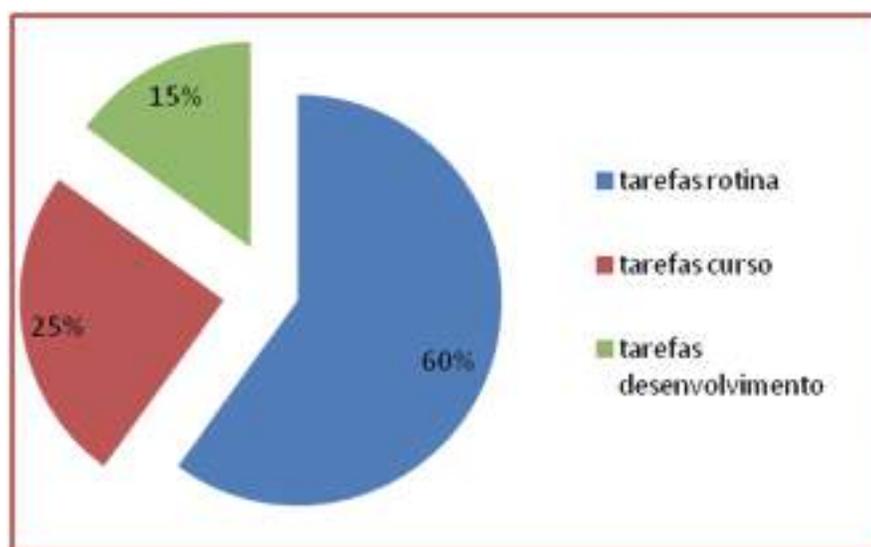
Se o tempo de que dispõe não é suficiente, o problema não é do tempo!

O tempo não é passível de gestão dadas as suas características intrínsecas, pelo que, independentemente da nossa vontade, ele é consumido.

Assim, importa refletir, essencialmente, na forma como o usamos, pois apesar de inesgotável em si, para nós terá sempre um fim.

Geralmente, fazemos uma distribuição temporal das nossas atividades da seguinte forma:

Distribuição real do tempo

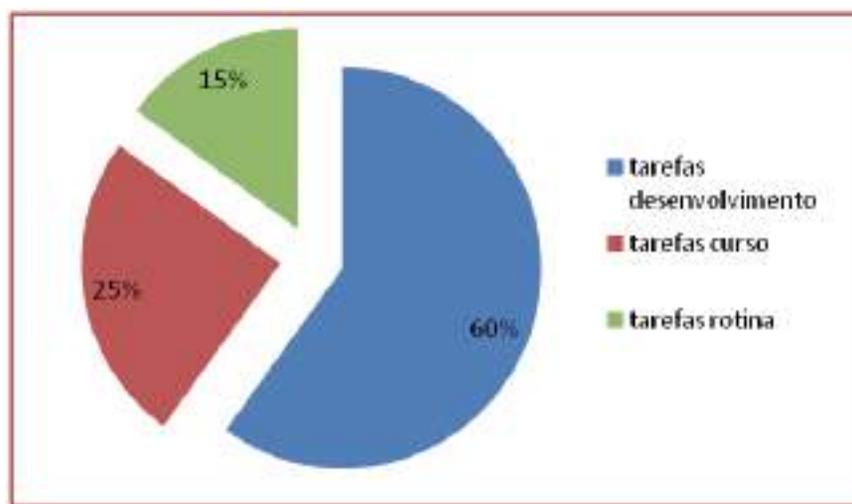


Este gráfico representa a distribuição real do tempo para a maioria das pessoas, podendo-se verificar, da análise do mesmo, que grande parte do tempo disponível é



ocupado com tarefas de rotina, e que apenas uma percentagem residual se destina a tarefas de desenvolvimento, isto é, aquelas tarefas que, por contraposição às anteriores, constituem uma mais-valia no presente e um potencial para o futuro.

Distribuição ideal do tempo



Este gráfico representa a distribuição ideal do tempo, concluindo-se, da leitura do mesmo, que a maior parte do tempo disponível deveria ser preenchido com tarefas de desenvolvimento, enquanto as tarefas de rotina deveriam representar a «fatia» menos significativa.

Assim, e em relação ao primeiro gráfico, há uma inversão clara dos valores entre as tarefas de rotina e as de desenvolvimento, o que nos remete para a gestão errónea que, normalmente, se faz do tempo disponível.

Se não planear corretamente o caminho para chegar ao seu destino, nunca saberá quanto tempo precisará para o atingir!

Ainda que convictos de que a vida não é só trabalho, a experiência diária vai-nos provando que este invade, frequentemente, as outras dimensões da nossa vida.

Mas gerir o tempo não implica ter de trabalhar mais. Pelo contrário, significa:

- Trabalhar com mais inteligência;
- Administrar melhor as atitudes;
- Organizar o presente, alinhando-o com o futuro;
- Melhorar a produtividade e a qualidade de vida na esfera pessoal, familiar e profissional.



Quando analisamos a forma como distribuimos o nosso tempo, devemos ter uma «visão da realidade» e avaliar o que está, ou não, a funcionar.

Gerir o tempo implica, assim, algumas técnicas:

- Eliminar desperdiçadores de tempo;
- Aprender a dizer «não»;
- Pensar em termos de objetivos;
- Planear para a realização desses mesmos objetivos;
- Estabelecer prioridades, definindo o que é urgente e o que é importante;
- Delegar.

Para melhor compreender a aplicação destas técnicas, importa estabelecer a diferenciação entre eficiência e eficácia:

Eficiência	Eficácia
Execução (como fazer): Processos, normas, métodos Execução mais rápida, com menor esforço e menor custo Desempenho interno Solução de problemas Cumprimento de deveres	Resultados (o que fazer): Objetivos, resultados Execução em função dos fins Gerar alternativas Otimização de recursos Obtenção de resultados



Fazer certo as coisas



Fazer as coisas certas

A eficiência deve ser, deste modo, aplicada em função da eficácia pretendida: «fazer certo as coisas, na medida em que se pretende fazer as coisas certas».

Destaquemos, ainda, a referência aos desperdiçadores de tempo - os designados cronógrafos -, que se podem encaixar nos seguintes exemplos:

- Desorganização pessoal;
- Incapacidade de dizer «não»;



- Perfeccionismo;
- Não definição de metas/objetivos;
- Delegação inexistente ou ineficiente;
- Comunicação ineficaz;
- Informação inadequada;
- Excesso de reuniões/má preparação;
- Interrupções;
- Procrastinação.

Dos cronógrafos acima identificados vamos analisar, com maior detalhe, alguns dos mais relevantes e determinantes para uma gestão eficaz do tempo.

Começemos pela incapacidade de dizer «não», que nos conduz, não raras vezes, à assunção de compromissos com impacto negativo na gestão do nosso tempo.

Frequentemente, dizer «não» parece mais difícil do que é, mas fazê-lo, no momento certo, permite cumprir o planeamento das atividades no período definido.

Além disso, um «não» utilizado de forma adequada pode evitar situações de stress desnecessárias, consequência da sobreposição de tarefas.

Assim, «um não dito com a maior das convicções é melhor que um sim dito apenas para agradar, ou o que é pior, apenas para evitar problemas.»

Um outro cronógrafo importante é a **não definição de metas/objetivos**. Esta definição é importante pois permite:

- Aumentar a autoconfiança;
- Ajudar a produzir mais e a melhorar o desempenho;
- Sustentar a decisão de como usar o tempo;
- Eliminar e clarificar expectativas;
- Aumentar a motivação;
- Ajudar a diminuir o *stress* e a ansiedade.

Os objetivos são o enunciado claro de uma pretensão, ou seja, «o quê» e o «como».

Constituem, também, os resultados a atingir de forma mensurável e/ou observável, dentro de um determinado prazo, e devem ser definidos de forma realista e atingível.



Sintetizando, os objetivos devem ser:

- Claros - «o quê» e não apenas «como»;
- Específicos - ter um significado;
- Mensuráveis - para avaliação;
- Realistas, realizáveis;
- Constituir desafios - motivar;
- Estabelecidos temporalmente - prazo.

Para auxiliar na definição de objetivos existe, em inglês, a designação de objetivos *SMART*, termo cujas letras correspondem ao seguinte significado:

S (*specific*)

M (*measurable*)

A (*agreed*)

R (*realistic*)

T (*timed*)

Sistematizemos, então, a definição de objetivos *SMART*:

- **S** (*specific*) - específicos: planejamento detalhado do que há a fazer e como o fazer. Os objetivos generalistas tendem a ser menos eficazes;
- **M** (*measurable*) - mensuráveis: reflete os vários aspectos mensuráveis e passíveis de verificação dos objetivos estabelecidos, o que permite compreender se foi possível cumpri-los ou não;
- **A** (*agreed*) - alcançáveis: implica que os objetivos sejam acordados previamente entre os intervenientes, permitindo que as pessoas os percecionem como algo intrínseco a elas e que estejam motivadas;
- **R** (*realistic*) - realistas: os objetivos só são eficazes se forem exequíveis;
- **T** (*timed*) - balizados no tempo: definição de prazos bem especificados.

O seguinte quadro apresenta alguns exemplos de como construir objetivos de forma correta e incorreta:



	Exemplos Incorretos	Exemplos Corretos
S - Específicos	Melhorar a qualidade de vida no trabalho	Reduzir o tempo médio de execução da tarefa X em 10 minutos
M - Mensuráveis	Melhorar, tanto quanto possível, as técnicas de trabalho	Diminuir o número de reclamações em 20%, a partir do mês Y
A - Alcançáveis	Formar o pessoal de vendas em gestão de <i>marketing</i> num dia	Requerer a certificação de qualidade, segundo a norma ISO 9000, no prazo de um ano
R - Realistas	Subir a faturação para 250 000,00 USD	Aumentar a faturação 15%, a partir do próximo semestre
T - Balizados no tempo	Aumentar a produção	Aumentar a produção de 500 para 750 peças, por semana

Na definição de objetivos é, ainda, necessário um processo de *feedback* constante, isto é, de revisão periódica dos mesmos, dada a natureza mutável e dinâmica do meio envolvente.

Abordemos, de seguida, o não planeamento das atividades.

Segundo a Lei de Parkinson, a distribuição do trabalho varia em função do tempo disponível e não do tempo necessário.

Assim, um planeamento elaborado de forma detalhada dá resposta às seguintes questões:

- Onde estamos? - Identificar a situação presente, o ponto de partida;
- Para onde queremos ir? - Ter em mente os objetivos a atingir;
- Como vamos fazer? - O que deve ser feito, em que concentrar os esforços;
- O que precisamos? - Reunir todos os elementos necessários, criar uma lista detalhada;
- Ter mais atenção a quê? - Ter todos os fatores em conta, sobretudo os que podem correr mal, pois os imprevisto acontecem;
- Que alternativas temos? - Prever um leque de opções;
- Como controlar? - Listas de verificação, gráficos, indicadores de gestão.



Sempre que planeamos devemos considerar o seguinte:



Essencial para um bom planeamento é, também, a definição de prioridades, podendo-se, neste contexto, referir a Lei de Pareto (ou lei dos 20/80):

- O essencial leva pouco tempo, o acessório leva muito;
- Devemos concentrar-nos no essencial;
- 80% dos resultados obtêm-se com 20% de esforço.

Assim, e partindo destas premissas, é relevante destacar as duas formas de abordar a gestão do tempo:

- O que é urgente?
- O que é importante?

Quando se atende à urgência, o foco está na quantidade de tarefas a executar, nos prazos a cumprir e na necessidade de resposta rápida na resolução dos problemas - «o cliente quer o produto para ontem!».



Por outro lado, quando nos concentramos na importância das tarefas, o planeamento das atividades deve ter como ponto de partida a ideia de prioridade, a qual está sujeita a uma determinada classificação, de acordo com as circunstâncias em causa.

Para estabelecer prioridades há que considerar o grau de importância *versus* grau de urgência das tarefas, de acordo com o quadro abaixo:

A - Atividades importantes e urgentes para executar imediata e diretamente, pois ocorrem em situações de crise e/ou problemáticas.

B - Atividades importantes e não urgentes, entendidas como oportunidades, a executar diretamente ou delegadas a outros que possam assegurar a sua realização.

C - Atividades pouco importantes e urgentes, consideradas de rotina e/ou interrupções, pelo que a sua execução deve ser realizada em tempo útil.

D - Atividades pouco importantes e não urgentes, consideradas trivialidades, logo passíveis de não serem executadas.

Importante	Atividades B Esperar Delegar (oportunidades)	Atividades A Executar Imediatamente (crise, problemas)
	Atividades D Não executar (trivialidades, desperdício)	Atividades C A executar em tempo útil (rotinas, interrupções)
Não importante	Não urgente	Urgente

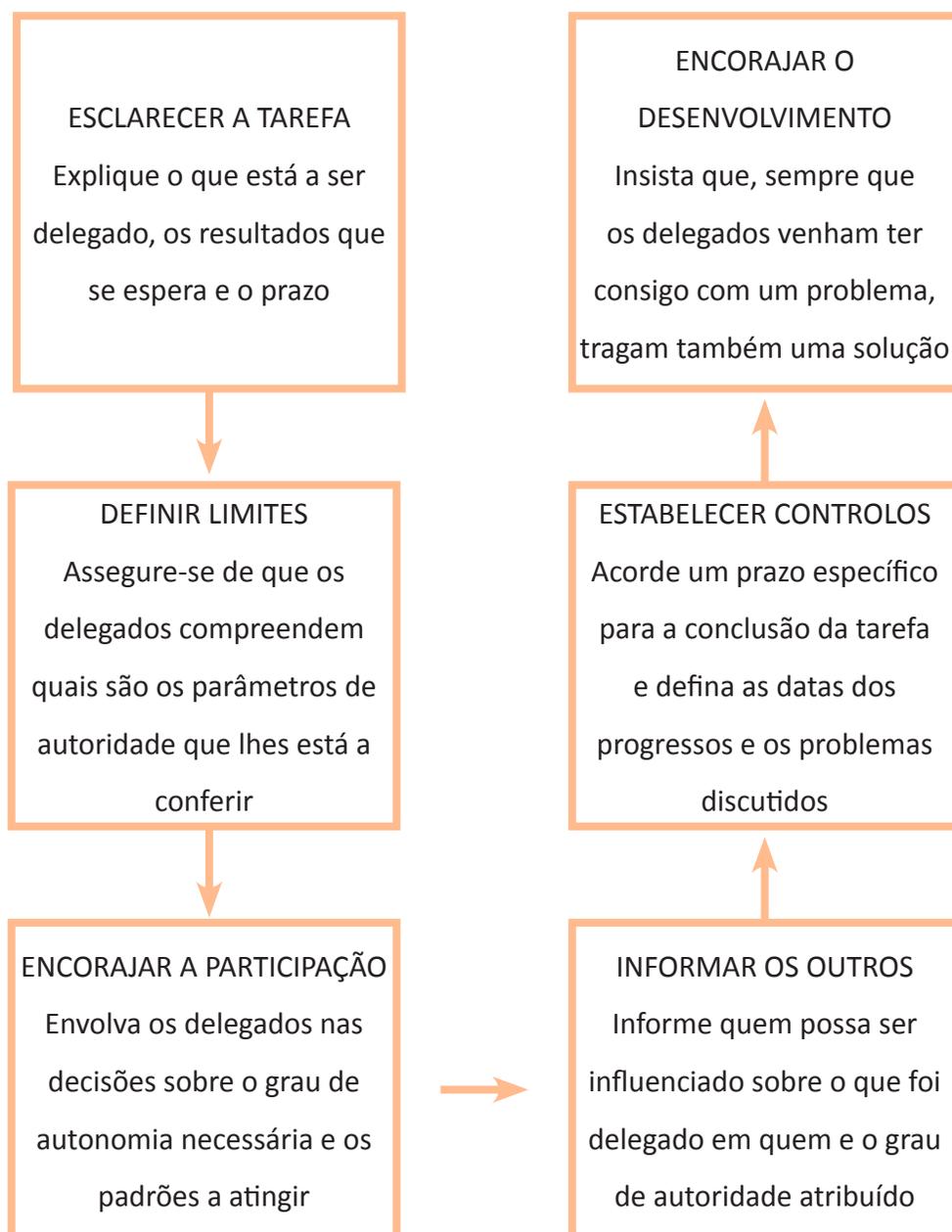
Analisando o quadro acima, e de forma concreta as atividades de natureza B, encontramos uma referência pertinente à gestão do tempo que é a delegação de tarefas.

Como já vimos, **delegar** é atribuir tarefas a uma pessoa ou a uma equipa, dando-lhes a autonomia necessária, o que ajuda a rentabilizar o tempo disponível.



Importa, no entanto, não delegar, enquanto não se estiver organizado.

Como delegar?



Considerem-se, ainda, as seguintes técnicas para delegar:

- Planear a delegação;
- Selecionar a pessoa/equipa;
- Motivar;
- Explicitar objetivos, tarefas, responsabilidades, prazos;
- Acompanhar o progresso das tarefas;



- Garantir a coordenação com outros serviços;
- Acautelar os meios técnicos, humanos e financeiros a disponibilizar.

Um outro ponto importante a destacar é a **gestão das interrupções**, que são consideradas, na maior parte dos casos, como um contratempo. Como reduzi-las, então?

- Tornar público as alturas em que está disponível;
- Sentar-se ou pôr-se de pé, desencorajando uma possível aproximação;
- Oferecer alternativas.

Em muitas organizações as **reuniões** podem, também, traduzir-se em verdadeiros consumidores de tempo. Para que estas sejam eficazes devem:

- Ocorrer apenas quando necessário;
- Ter presente uma agenda/ordem de trabalhos;
- Convocar só os participantes necessários;
- Ser pontual;
- Resumir os pontos discutidos.

Mencionemos, ainda, mais um obstáculo à boa gestão do tempo - a **procrastinação**.

Procrastinar é o consecutivo adiamento/prorrogação de atividades/tarefas, sem justificação plausível; é a arte de se convencer que pode deixar para amanhã o que deveria fazer hoje: «a última coisa que me apetece fazer agora é isto!».

Para diminuir o impacto do efeito da procrastinação, identifique as áreas em que faz adiamentos e atue de imediato, o que lhe vai permitir reduzir o pânico e o *stress*.

Exija a si mesmo esta autodisciplina e inicie, imediatamente, as tarefas que lhe desagradam. Quando confrontado com um prazo limite, calendarize o início do trabalho com base nele, fazendo um esforço real para o cumprir o tempo definido.

Outra sugestão a considerar é repartir os grandes projetos em várias etapas, de modo que se ocupe delas de forma faseada (aos poucos e de cada vez).

Todas as técnicas que temos vindo a mencionar permitem um maior controlo sobre as atividades a realizar, ajudando-o a concentrar no que é importante, a agir de forma atempada e a reduzir, significativamente, a ocorrência de situações de ansiedade e *stress*.

Enfim, gerindo mais eficazmente o tempo disponível, e não o tempo necessário!



Resumindo, regras básicas de organização pessoal:

1. Estabeleça responsabilidades, prioridades e objetivos;
2. Elimine atividades desnecessárias e inapropriadas - delegue o mais possível;
3. Planeie e programe o seu tempo diariamente - deixe espaço para imprevistos, elimine ou reduza as distrações, otimize o uso do horário em que a sua energia está no ponto mais alto.

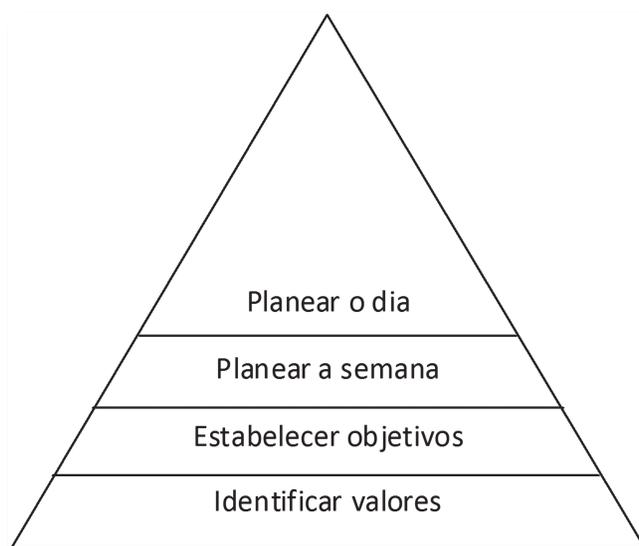
A gestão do tempo é um processo pessoal que tem de se ajustar ao estilo de vida e às circunstâncias de cada indivíduo. Para mudarem-se velhos hábitos é necessário grande empenho.

Uma gestão adequada do tempo implica, como já vimos, equacionar a sua própria organização pessoal, mas também estabelecer responsabilidades, prioridades e objetivos, delegar atividades/tarefas menos urgentes e eliminar as que são desnecessárias e/ou inapropriadas.

É necessário planejar e programar periodicamente o tempo, potenciando o funcionamento do nosso ritmo biológico, erradicando as distrações, e considerando a existência de possíveis imprevistos.

É preciso acreditar que o que estamos a fazer é o correto, sendo de extrema importância mantermo-nos concentrados: se não tivermos uma ideia clara dos nossos objetivos, é muito fácil sermos arrastados pelas opiniões dos outros.

Para potenciar o nosso ritmo biológico, importa atender ao conceito de pirâmide da produtividade:



Analisemos cada uma dos níveis identificados:

Identificar valores (exemplos):

- Criatividade;
- Generosidade;
- Humor;
- Honestidade;
- Integridade;
- Lealdade;
- Liderança;
- Trabalho em equipa, etc.

Estabelecer objetivos (sugestões para a definição de objetivos):

- Escreva-os;
- Estabeleça prazos para o seu cumprimento;
- Defina metas realistas e realizáveis;
- Comprometa-se.

Planear objetivos:

- **Plano semanal**

Três passos para fazer o planeamento semanal:

- 1 - Reveja os seus papéis;
- 2 - Escolha os marcos mais importantes da semana;
- 3 - Organize a sua semana.

Quando? Antes de a semana começar. **Onde?** Num lugar sossegado. **Quanto tempo?** 20 a 30 minutos.

- **Plano diário**

Três passos para fazer o planeamento diário:

- 1 - Verifique os seus compromissos para hoje;
- 2 - Faça uma lista realista;
- 3 - Estabeleça prioridades (ABC, 123).



Quando? Manhã ou tarde. **Onde?** Num lugar sossegado. **Quanto tempo?** 5 a 10 minutos.

“Uma viagem de 1 000 km começa com um simples passo.”

Sistematizando:

Para uma melhor organização pessoal há que pôr em prática as leis e princípios da gestão do tempo:

- Lei de Pareto ou Lei dos 20/80;
- Lei de Parkinson;
- Lei dos Ritmos Biológicos;
- Lei das sequências homogêneas de trabalho;
- Hábitos na distribuição do tempo;
- Evitar/eliminar os cronógrafos.

Lei dos Ritmos Biológicos

Todos estamos sujeitos aos ciclos do nosso relógio biológico, o que determina a distribuição que fazemos do tempo e da atividade ao longo do dia.

Avaliando o nosso próprio ritmo, devemos considerar seguintes aspetos:

- A produtividade máxima é de manhã?
- A tarde começa por uma quebra?
- A meio da tarde há um novo pico de eficácia?
- No início da noite volta a descer?
- Depois da meia-noite surge o pico mais baixo?

Identificados estes ritmos biológicos podemos, assim, potenciar os picos de maior rendimento, em detrimento dos de maior quebra.

As atividades/tarefas mais exigentes devem ser canalizadas para os períodos de maior produtividade, e as tarefas de rotina para os momentos de menor rendimento, que não exigem tanta energia.



Lei das Sequências Homogêneas de Trabalho

Esta lei realça os efeitos negativos das interrupções, durante a realização de uma determinada atividade, nomeadamente a perda de eficácia e o consumo de tempo, pelo que são, como já vimos, de evitar.

Regras fundamentais da gestão do tempo

Ainda no âmbito da organização pessoal e da definição de regras de gestão do tempo, devemos considerar a nossa reação perante um conjunto diversificado de tarefas:

- O que gostamos ou o que não gostamos?
- O que é mais rápido ou o que é mais lento?
- O que é mais fácil ou o que é mais difícil?
- O que já sabemos ou o que é novo?
- O que é urgente ou o que é importante?
- O que os outros nos impõem ou o que nós escolhemos?

As premissas anteriores influenciam, significativamente, a forma como gerimos as atividades no tempo, fazendo emergir os já abordados cronógrafos, os quais podem ser em tarefas de que gostamos (o perfeccionismo, o querer fazer tudo); no que sabemos fazer (sermos incapazes de dizer «não»); perante as urgências (querer fazer muito ao mesmo tempo); perante o que nos impõem (colegas que não respeitam os prazos), ou ainda revestir a forma de:

- Interrupções frequentes;
- Trabalho sem um plano, sem prioridades;
- Fadiga e falta de autodisciplina.

Importa, pois, posicionarmos as nossas atividades entre o relógio e a bússola, de acordo com o seguinte:



O RELÓGIO	A BÚSSOLA
Compromissos	Visão
Reuniões	Valores
Horários	Princípios
Objetivos	Consciência
Atividades	Direção
O QUE FAZEMOS E COMO GERIMOS O TEMPO	O QUE ACHAMOS IMPORTANTE E COMO LEVAMOS AS NOSSAS VIDAS

Desenvolvimento de planos de ação de melhoria de desempenho, utilizando as regras básicas de gestão do tempo e de organização pessoal

Desenvolvidas as principais questões inerentes à organização pessoal e à gestão do tempo, importa deixar, de uma forma prática, algumas linhas de ação com vista à melhoria do desempenho.

Assim, podemos considerar a aplicação de regras em três gerações, sendo que:

- 1ª Geração - notas e *checklists*;
- 2ª Geração - planeamento e preparação;
- 3ª Geração - planeamento, priorização e controlo.

1ª Geração - notas e *checklists* (ir na corrente):

- Baseia-se em lembretes;
- Registo do que se vai fazendo com o nosso tempo;
- Notas simples e *checklists*;
- Leve as listas ordenadas consigo;
- Tarefas incompletas transferidas para amanhã.



Pontos Fortes	Fraquezas
Flexível	Sem estrutura real
Ajustado às pessoas	As coisas «caem em buracos»
Não sobre estruturado	Os compromissos sofrem
Menos <i>stress</i>	É feito pouco
Registo de «a fazer»	De crise em crise
	Primeiras coisas a serem feitas - as que estão mesmo à sua frente

2ª Geração - planeamento e preparação:

- Registo de datas e compromissos;
- Eficiência no planeamento de objetivos e planeamento antecipado;
- Marque reuniões, escreva compromissos e identifique datas limite;
- Coloque a informação no computador ou na rede.

Pontos Fortes	Fraquezas
Registo de compromissos e reuniões	Coloca os horários acima das pessoas
Mais resultados através do planeamento e da definição de objetivos	Consegue mais do que você quer, não necessariamente do que é necessário
Reuniões e apresentações mais eficazes, resultado do planeamento	Pensamento independente (pessoas são meios ou barreiras)
	Primeiras coisas a serem feitas - as que estão planeadas

3ª Geração - planeamento, priorização e controlo:

- Gaste tempo classificando valores e prioridades;
- Estabeleça objetivos no curto, médio e longo prazo, para atingir valores calendarizados numa base diária;
- Utilize uma variedade de ferramentas para o planeamento diário, com formulários detalhados;
- Consegue mais, em menos tempo - mas ainda sente-se frustrado.



Pontos Fortes	Fraquezas
Assume responsabilidade pelos resultados	Pode levar a um falso sentimento de controlo e orgulho
Liga-se a valores	Menor flexibilidade e espontaneidade
Utiliza o poder dos objetivos	Primeiras coisas a serem feitas - as definidas pela urgência e valores
Transforma valores em objetivos e ações	Pode levar a sentimentos de culpa e confusão de papéis
Fornecer estrutura e ordem à vida	



Propostas de Trabalho

1. O que entende por agenda? Indique algumas das suas funções.
2. Que conselhos daria para se fazer um bom uso de uma agenda?
3. Quais as formas de organização do trabalho que estudou? Escolha uma delas e caracterize-a mais pormenorizadamente.
4. Como proceder para controlar a utilização do tempo?
5. O que deve constar, na sua opinião, de um planeamento diário?
6. Os visitantes inesperados podem ser um dos maiores desperdiçadores de tempo. Analise o seguinte exemplo da vida real:

Estamos a tomar notas para uma reunião às 11h00. Às 10h45, um colega para à porta no nosso gabinete e pergunta: «Tens um minuto?».

Seja o que for que tem em mente, é importante para ele naquele momento. Mas nós temos algo em curso - a preparação da reunião - e essa deve ser a nossa prioridade. Se permitirmos a interrupção, estaremos a assumir que a prioridade dele tem precedência sobre a nossa.

Neste caso em particular, todos sabemos que aquele «um minuto» para o nosso colega significa quinze ou vinte minutos. E a experiência já nos ensinou que uma pergunta, em geral, pode esperar. Não seria aceitável atrasarmo-nos para uma reunião que nós próprios marcámos.

É nesse momento que começamos a perguntar se pode esperar, porém, o colega interrompe-nos: «Eu preciso da resposta até ao meio-dia e sei que não regressas da reunião antes disso». Este colega, geralmente, espera até ao último minuto para pedir informações ou tomar decisões.

No entanto, voltamos ao gabinete dizendo: «Ok, mas só um minuto. A minha reunião começa às 11h00 e não me posso atrasar».



Com o desenrolar da conversa, fica claro que esta é uma questão de prioridade relativamente baixa e que, de resto, ele podia ter pedido a nossa opinião no dia anterior. Além disso, poderia ter tomado a decisão sozinho.

Infelizmente, estamos já demasiado adiantados na discussão para sair desta conversa sem algum embaraço.

Afinal, o que fizemos de errado e como poderíamos ter lidado, eficazmente, com a situação?

7. Quais as capacidades que um bom gestor deve ter?
8. O que entende por delegar? Enumere os princípios essenciais para uma delegação eficaz.
9. Caracterize um líder.
10. O que é um cronógrafo?



Bibliografia

O professor que lecionar o módulo proporá os livros, revistas, endereços da internet ou outros recursos, de forma que os alunos possam desenvolver os seus estudos e pesquisas indispensáveis ao processo de aprendizagem.

A título de exemplo, sugere-se a seguinte bibliografia/recursos:

Livros

ADAIR, John (1998), *A Gestão Eficiente do Tempo*, Mem Martins: Publicações Europa-América.

ANTAS, Ana *et al.* (2000), *Curso Tecnológico de Administração - Trabalhos de Aplicação*, 11.º Ano, Lisboa: Plátano Editora.

CUNHA, Pina e *et al.* (2003), *Manual de Comportamento Organizacional*, Lisboa: Editora RH.

DRUCKER, Peter (1999), *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*, São Paulo: Editora Pioneira.

DRUCKER, Peter (1993), *Gerindo para o Futuro*, São Paulo: Difusão Cultural.

FACHADA, Maria Odete (s.d.), *Psicologia das Relações Interpessoais*, Lisboa: Editora Rumo.

HAYNES, M. (2004), *Gestão do Tempo*, Lisboa: Edição Revista Monitor.

HINDLE, Tim (1998), *Como Conduzir Reuniões*, Manuais Práticos do Gestor, Barcelos: Editora Civilização.

HINDLE, Tim (1998), *Como Gerir o seu Tempo*, Porto: Editora Civilização.

JONES, Katie (2002), *Gerir o Tempo*, Lisboa: Livros e Livros Editora.

KOTTER, John P. (2009), *Sentido de Urgência*, Recife: Atual Editora.

LOPES, Albino *et al.* (1987), “*Grupos de Desenvolvimento e Gestão Participativa*”, in *Revista Emprego e Formação*, IEFP: Lisboa.

LOUSÃ, Aires *et al.* (2010), *Organização e Gestão Empresarial*, Porto: Porto Editora.

MAITLAND, Iain (2002), *Administre seu Tempo*, São Paulo: Editora Nobel.

MANKTELOW, J. (2006), *Gerir o seu Tempo*, Porto: Civilização Editores.



PEDROSA, Isabel e PIMENTEL, Marília (2001), *Organização e Práticas de Secretariado*, Lisboa: Universidade Aberta.

PIMENTEL, Marília (1998), *Enciclopédia da Secretária*, Setúbal: Marina Editores.

REGO, Arménio (2001), *Liderança de Reuniões: na Senda de Soluções mais Criativas*, Lisboa: Edições Sílabo.

Outros Recursos

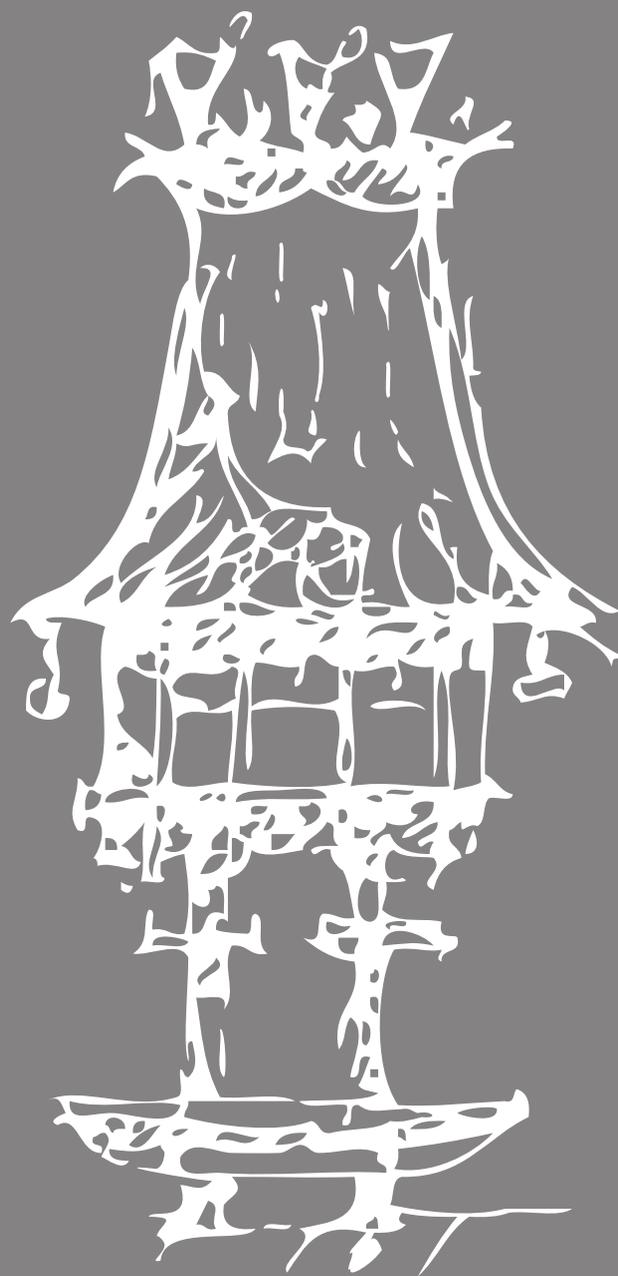
Quadro

Computador e videoprojector

Sala de informática

Revistas e jornais da especialidade







O Local de Trabalho

Módulo 3

Apresentação

Um local de trabalho organizado, tendo em conta uma eficaz gestão dos espaços e os fatores ergonómicos, tem repercussões positivas no desempenho.

Como profissional de escritório, o Técnico de Secretariado deverá possuir conhecimentos sobre como organizar o seu próprio posto de trabalho, baseando-se nos fatores ambientais que o rodeiam e no espaço disponível, assim como identificar o equipamento necessário para o desempenho da sua função.

O respeito pelas regras de higiene, saúde e segurança é outro aspeto fundamental para a criação de condições de trabalho favoráveis, evitando problemas de ordem psicológica, física e fisiológica.

Objetivos de aprendizagem

- Compreender a importância da Ergonomia na saúde e bem-estar do trabalhador e consequente produtividade.
- Reconhecer a relevância da localização do escritório na criação de boas condições de trabalho.
- Relacionar a funcionalidade do escritório com os fatores ambientais e a gestão dos espaços.
- Identificar o equipamento de escritório.
- Sensibilizar os alunos para a importância, no local de trabalho, do cumprimento das regras de segurança e de uso do seu equipamento.
- Dar a conhecer as doenças profissionais como forma de sensibilizar os alunos para as posturas corretas.
- Consciencializar os alunos para o cumprimento das leis em vigor.
- Alertar os alunos para a importância das regras de higiene, segurança e saúde do trabalho, como forma de evitar problemas psicológicos, físicos e fisiológicos.



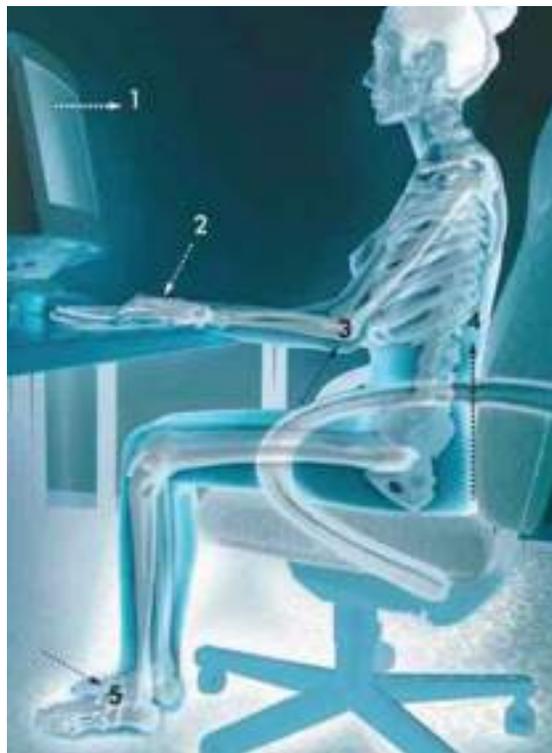
Âmbito dos conteúdos

- Localização e Funcionamento do Secretariado
 - Conceito de Ergonomia
 - Fatores ambientais
 - O Local de Trabalho
 - Arejamento e Climatização
 - Luz
 - Cor
 - Ruídos
 - Gestão dos Espaços
 - Equipamento
 - Mobiliário
 - Ferramentas de Trabalho
- A Segurança no Trabalho
 - Os Acidentes de Trabalho
 - Primeiros Socorros
 - Equipamento obrigatório na proteção contra incêndios
 - Sinalética
- Saúde no Trabalho
 - Prevenção
 - Doenças Profissionais
 - Diagnóstico da saúde dos trabalhadores

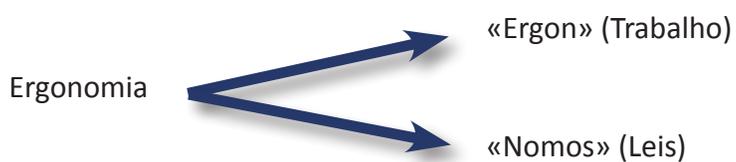


O local de trabalho

Ergonomia do posto de trabalho



O que é a Ergonomia?



Já pensou na sua postura de hoje?



O segredo está numa **postura correta.**



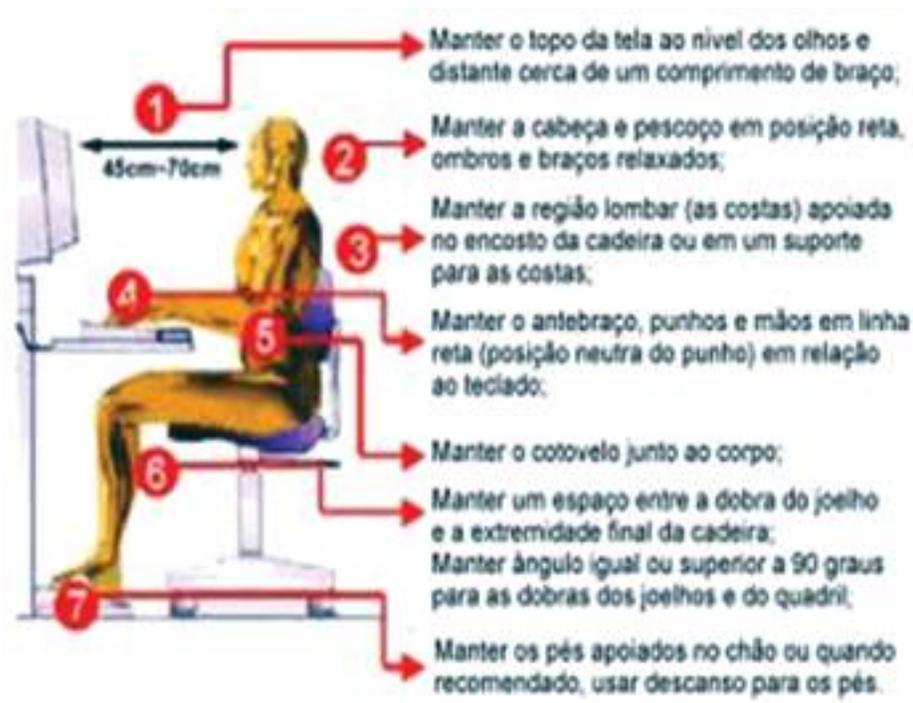
A **Ergonomia** é a disciplina científica que estuda a relação entre os seres humanos e outros elementos de um sistema, procurando aplicar teorias, princípios, dados e métodos com o objetivo de potencializar o bem-estar humano e o desempenho geral.

Da sua aplicação prática resulta, por exemplo, a otimização das condições de trabalho, segundo critérios de eficiência, conforto e segurança.

Os seus especialistas participam em projetos de avaliação de tarefas, produtos, ambientes e sistemas, de forma a torná-los compatíveis com as necessidades, capacidades e limitações das pessoas.



Indicações gerais para uma postura correta:



Exemplo incorreto de ERGONOMIA:



Manter o documento próximo do monitor e no mesmo plano visual.

Manter o rato e outros acessórios próximos ao teclado.

Utilizar o apoio para os punhos (é importante para manter-se na postura neutra).



Doenças Associadas: Causas**MÁS CONDIÇÕES AMBIENTAIS**

- Temperatura desregulada
- Má iluminação
- Excesso de Ruído
- Ventilação ineficaz

MÁS CONDIÇÕES ERGONÓMICAS

- Trabalho prolongado
- Postura incorreta
- Movimentos repetitivos
- Movimentos forçados



DOENÇAS INCAPACITANTES

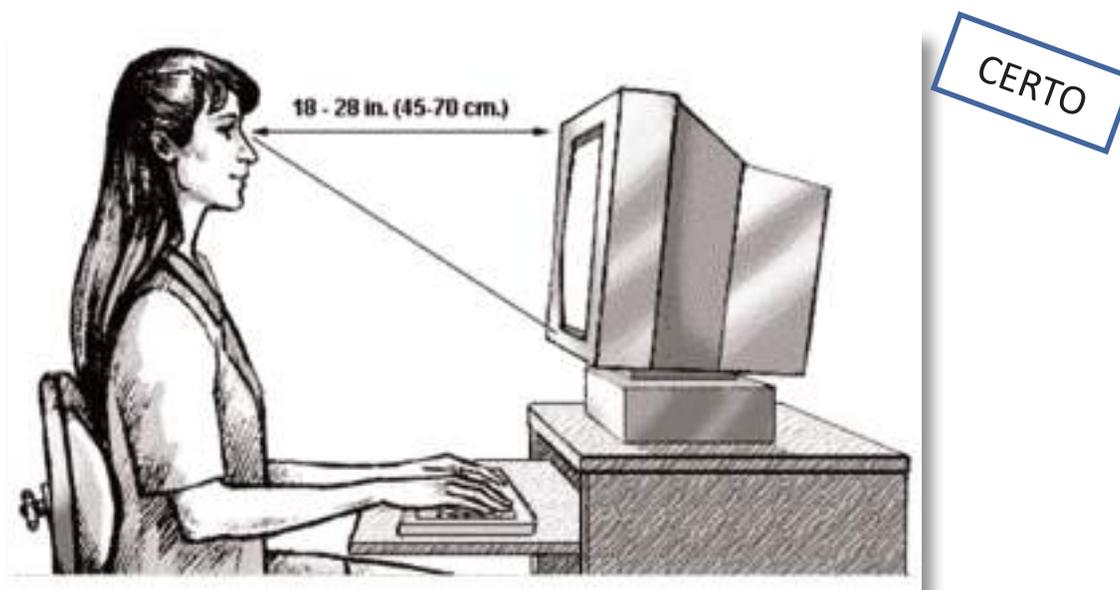
SINTOMAS

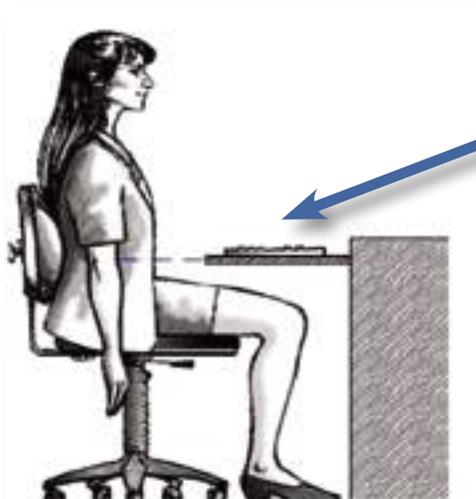
- Mãos
- Pulsos
- Braços
- Pescoço
- Coluna
- Ombros

Formigueiro,
Irritação, Tensão,
Dor contínua

**DOENÇA
CRÓNICA**

CONSIDERANDO-SE QUE O SEGREDO ESTÁ NA *POSTURA NEUTRA*, SEGUEM-SE EXEMPLOS DO QUE SE DEVE OU NÃO FAZER.

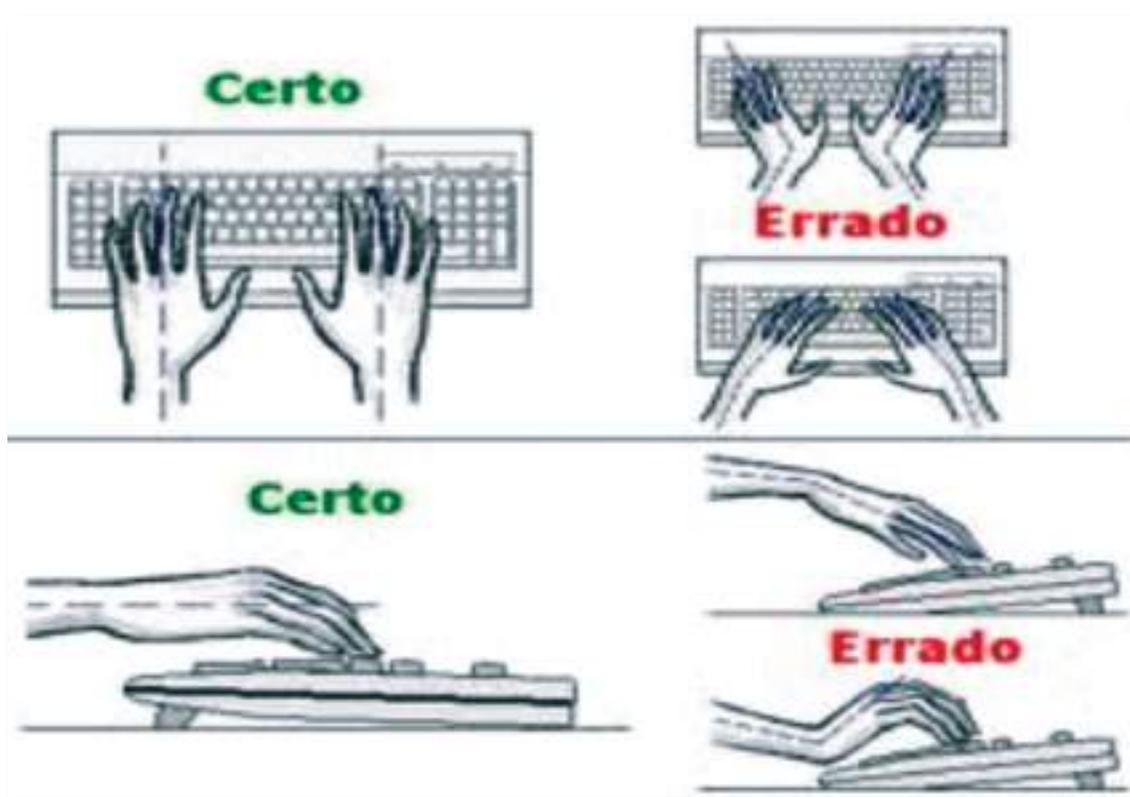




Antebraço, punhos e mãos em linha reta (posição neutra do punho)

CERTO





Quais os possíveis efeitos de uma MÁ POSTURA?

- Dor no pescoço;
- Dor nas costas;
- Dor nos braços ou antebraços;
- Sensação de cansaço;
- Desconforto;
- Dor nas mãos.

NÃO SE ESQUEÇA DE PENSAR NESTE ASSUNTO TODOS OS DIAS!

Gestão do posto de trabalho

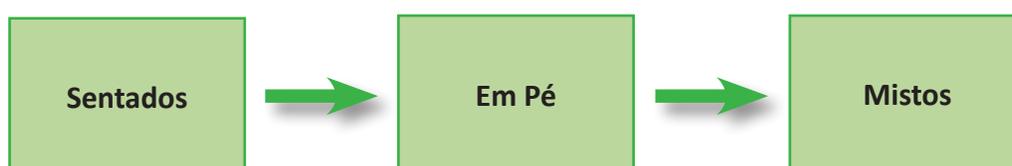
O local deve ser adequado às tarefas que um técnico/a administrativo/a desempenha





O ambiente deve ser propício a um trabalho eficiente e eficaz

Postos de trabalho:



Sentado:

- Trabalhar sentado exige maior esforço por parte da coluna vertebral e do coração;
- Embora pareça confortável permanecer sentado, o peso sobre os discos intervertebrais é uma «bomba-relógio» silenciosa, desencadeando o seu desgaste um processo degenerativo;
- Quando a pessoa começa a sentir dor, o problema já ganhou uma dimensão crítica.

A solução preventiva e atenuante é o uso de um apoio para os pés e de um suporte para o monitor, pois além de contribuir para a prevenção de problemas de saúde, melhora o conforto do posto de trabalho.



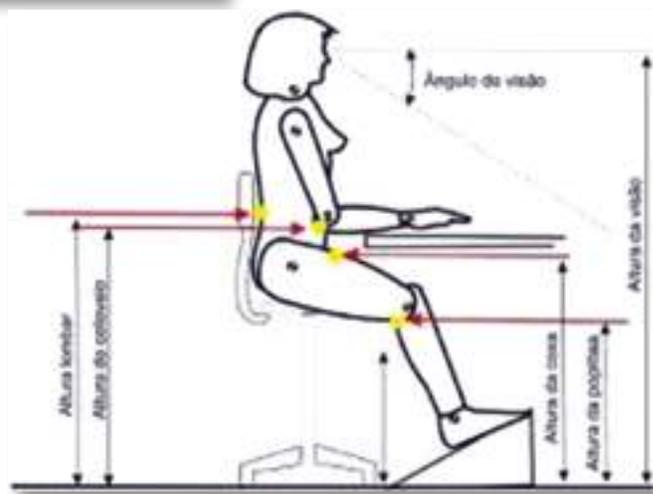
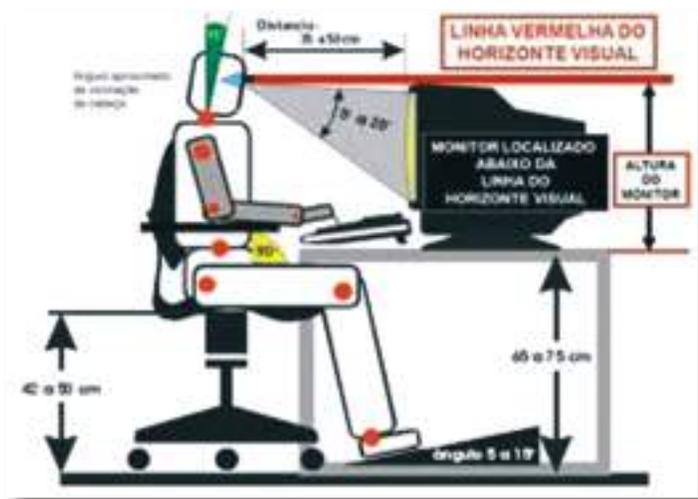
Medidas preventivas para evitar os riscos associados a um posto de trabalho sentado:

- O plano de trabalho deve fazer um ângulo aproximado de 90 graus com a coluna vertebral do operador;
- O espaço para as pernas deve ser suficientemente amplo para garantir liberdade de movimentos;
- O assento deve ser regulável em profundidade e em altura para se poder apoiar a região lombar e os pés no pavimento ou num estrado, e ter área suficiente para assegurar uma boa estabilidade e conforto;
- O encosto deve ser também regulável para apoiar as costas no local mais vulnerável (altura da cintura);
- O apoio dos pés deve ter área suficiente para um posicionamento confortável e ser regulável em altura e inclinação, de acordo com a estatura do operador e as características do posto de trabalho;
- Por último, não esquecer que é benéfico levantar-se da cadeira de vez em quando, caminhar e fazer exercícios físicos de relaxamento.

Vantagens e desvantagens da posição sentado:

VANTAGENS	DESvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Baixa solicitação da musculatura dos membros inferiores, reduzindo assim sensação de desconforto e cansaço 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzida atividade física geral (sedentarismo)
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de evitar posições forçadas do corpo 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoção de posturas desfavoráveis: lordose ou cifose excessivas
<ul style="list-style-type: none"> • Menor consumo de energia 	<ul style="list-style-type: none"> • Estase sanguínea nos membros inferiores, situação agravada quando há compressão da face posterior das coxas contra a cadeira, se esta estiver mal posicionada
<ul style="list-style-type: none"> • Facilitação da circulação sanguínea pelos membros inferiores 	





Mas que dores nas
minhas costas! Como é
possível? **Não sei qual a
postura correta.**





Em pé:

- A posição em pé pode tornar-se bastante fatigante, porque exige muito trabalho estático por parte dos músculos envolvidos na sua manutenção. O coração está também sujeito a maiores dificuldades para bombear o sangue para as diferentes extremidades do organismo;
- Permanecer em pé durante longos períodos de tempo pode provocar diversas patologias, como dores nas costas, inflamação e inchaço das pernas, problemas de circulação sanguínea e cansaço muscular;
- O trabalho em pé, comum em alguns setores industriais, no comércio e nos serviços, implica só por si uma sobrecarga dos músculos das pernas, costas e ombros, mas tem também outros inconvenientes entre os quais se destacam:
 - a circulação sanguínea nas pernas faz-se de forma mais lenta, o que pode estar na origem do aparecimento de varizes;
 - o repouso do corpo assenta numa superfície muito pequena, pelo que a manutenção prolongada do equilíbrio conduz a uma tensão muscular constante.

Recomendações para evitar ou minimizar os riscos derivados dos trabalhos realizados em pé:

- O piso do local de trabalho deverá estar **sempre limpo**, desimpedido de **obstáculos e nivelado**;



- Quando as características laborais obrigam a permanecer em pé, deve-se possuir no posto de trabalho um **tapete antifadiga**;
- O corpo do trabalhador deve **estar direito** para **permitir uma maior liberdade de movimentos**;
- No horário de trabalho devem estar **calendarizados pequenos intervalos ou pausas**, durante as quais os trabalhadores possam descansar;
- O **calçado de trabalho deverá ser extremamente confortável** e não se deve usar saltos altos;
- **A altura dos objetos deverá ser adaptada à função do trabalhador.**

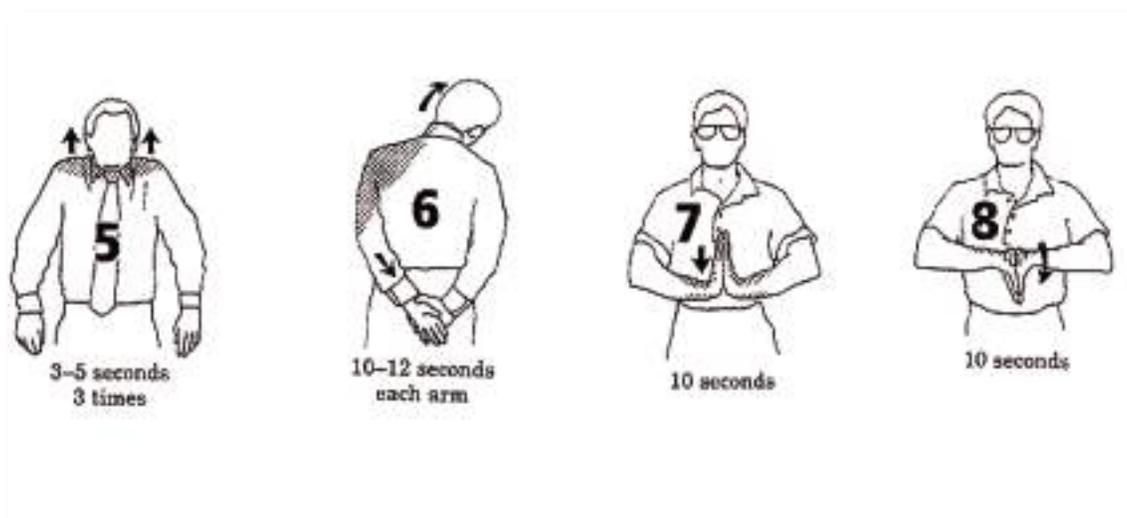
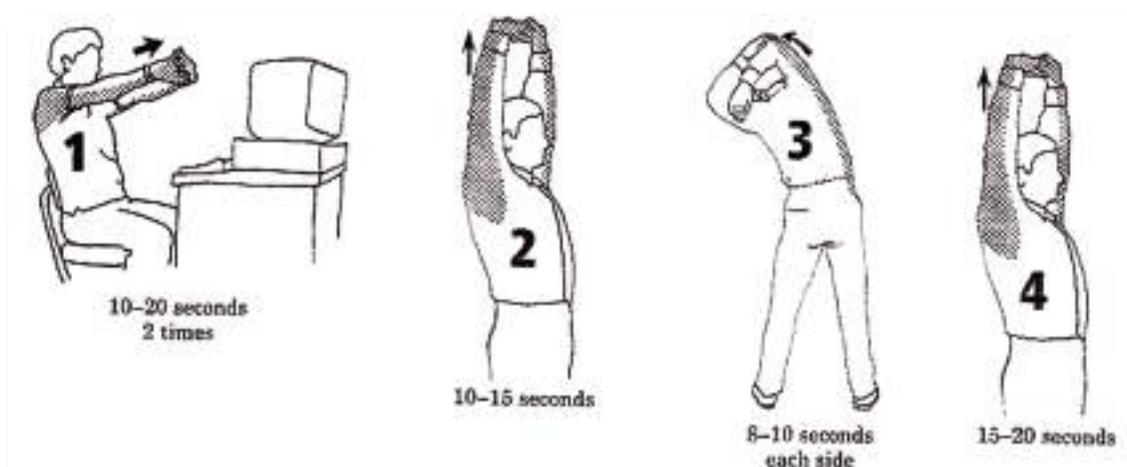


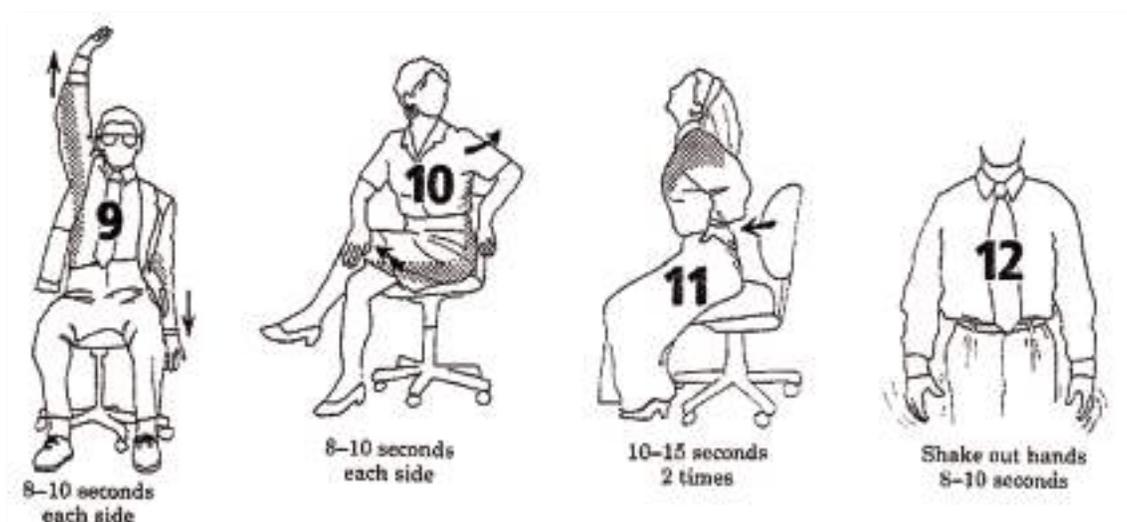
Mistos (sentado/em pé):

- Utilizar uma cadeira regulável e com rodas;
- Ajustar a altura da cadeira entre 25 cm e 35 cm abaixo da superfície de trabalho;
- Utilizar um pousa-pés adequado.

**Exercícios: Alongamentos**

Exercite os alongamentos, conforme abaixo indicado, várias vezes ao dia e/ou sempre que se sinta cansado.





Fatores ambientais associados aos postos de trabalho:

- Excessivo número de horas-extras
- Mobiliário inadequado
- Condições acústicas desfavoráveis
- Condições de iluminação inadequadas

Excessivo número de horas-extra:

- Sobrecarga de trabalho resultante da desproporção entre a quantidade de produção e o número de funcionários necessário para realizá-la.

Mobiliário inadequado:

- Para a execução de trabalho manual sentado ou em pé, as bancadas, mesas, escrivaninhas e painéis devem proporcionar condições de postura, visualização e operacionalidade corretas e devem **atender aos seguintes requisitos mínimos**:
 - a. Altura e características compatíveis com o tipo de atividade, com a distância requerida entre os olhos e a área de trabalho e com a altura do assento;
 - b. Ser de fácil alcance e visualização por parte do trabalho trabalhador;
 - c. Possuir características dimensionais que permitam o posicionamento e a movimentação adequados do corpo.



Condições Acústicas Desfavoráveis

Ruídos muito intensos ou constantes tendem a acentuar a sensação de cansaço e de desgaste.

A mensuração do nível de ruído é feita com um equipamento especial, somente acessível aos profissionais de segurança e saúde ocupacional, podendo-se, no entanto, adotar algumas medidas práticas de avaliação.

Num ambiente de escritório, as fontes mais comuns de ruídos incomodativos e desgastantes que podem ser eliminadas são as seguintes:

- O tráfego
- O aparelho de ar condicionado
- Campainhas dos telefones
- Ventoinhas do computador, com defeito
- Impressoras matriciais
- Luzes fluorescentes com defeito
- Conversas paralelas em telefones
- Condições térmicas extremas

A presença de ar condicionado é importante em ambientes cuja temperatura seja por norma quente, sensação que pode ser potenciada pelo calor proveniente do funcionamento dos computadores.

No entanto, também temperaturas muito baixas, produzidas por equipamentos de ar condicionado com defeito ou mal ajustados, podem favorecer o aparecimento de dores articulares. Por isso, regule sempre o ar condicionado para uma temperatura agradável.

Condições de iluminação inadequadas:

Existem dois grandes problemas relacionados com a luz, para quem trabalha com equipamentos informáticos:

- Iluminação inadequada, que dificulta a leitura de documentos;
- Os reflexos que surgem nas telas e não permitem a correta visualização dos caracteres no monitor.



Uma outra desvantagem da luz natural é a criação de focos de reflexão no monitor provenientes das janelas, os quais tendem a «forçar» a visão e a obrigar o trabalhador a desviar a cabeça, produzindo sobrecarga no pescoço.

Recomendações:

- Trabalhe com as janelas ou as persianas fechadas;
- Mantenha o computador de lado para a janela;
- Ajuste o brilho e o contraste do monitor.

Regras de utilização de computadores

- Sente-se corretamente, ocupando todo o assento;
- Ajuste o encosto da sua cadeira: reto ou inclinado;
- Apoie as costas no encosto até ajustar confortavelmente a zona lombar;
- Mantenha as articulações do quadril e do joelho num ângulo aproximado de 90 graus;
- Apoie totalmente os pés no chão ou use um apoio;
- Mantenha os ombros relaxados e os cotovelos apoiados e confortáveis;
- Ajuste o apoio do antebraço e a altura da cadeira, para que seus membros inferiores e superiores formem ângulos de aproximadamente 90 graus;
- Mantenha os braços e antebraços próximos do corpo;
- Alterne a postura, no decorrer do dia, a cada 20 minutos;
- Levante-se sempre que possível;
- Alongue-se. Faça 5 minutos de pausa a cada hora de trabalho.

Estudos realizados há cerca de 15 anos obtiveram as seguintes conclusões:

- Nas atividades que preveem um contacto essencialmente visual com um ecrã por mais de quatro horas consecutivas, deve existir a possibilidade de suspensão da tarefa, para repouso da visão, durante cinco minutos por hora ou quinze minutos por cada duas horas.
- A interrupção da atividade pode, também, verificar-se mediante o controlo do ciclo de trabalho, ao definir a existência e a prática de intervalos.



O MONITOR

Mantenha-o diretamente à sua frente, a uma distância de 40 a 60 cm entre os olhos e o ecrã:

- Conserve a tela inclinada
- Luminosidade mínima
- Contraste máximo
- Fundo escuro



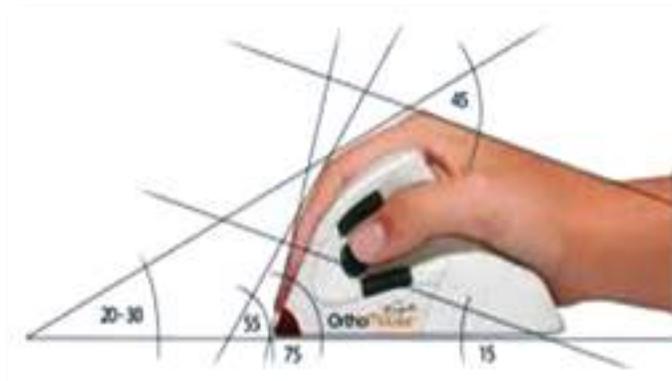
O TECLADO

- Colocado na sua frente
- A inclinação e distância devem estar de acordo com as tarefas a executar, para que o punho esteja em posição neutra.



RATO/MOUSE:

- Use-o ao mesmo nível do teclado
- Mantenha o pulso neutro
- Apoie a palma da mão para reduzir a inclinação do punho
- O suporte para os pés deve ser largo para permitir posições variadas das pernas
- A altura e grau de inclinação devem ser ajustados



Suporte para documentos:

- Posicione-o na mesma altura e distância do monitor para maior conforto visual;
- Pisque voluntariamente e com frequência os olhos;
- Se usa óculos bifocais, aumente a inclinação do monitor;
- Posicione o ecrã do computador de maneira a não receber reflexos e luzes frontais;
- Em intervalos regulares, feche os olhos por alguns instantes;
- Se precisar de correção ótica, prefira óculos a lentes de contacto;
- Com programas de processamento de texto, utilize letras claras e grandes com fundo escuro.



Checklist

Cadeira

- Encontrou opções de postura e de assento nas quais se sente mais confortável?
- Costuma mudar de posição durante o dia, especialmente à tarde?
- Os pés estão totalmente apoiados no chão?
- Os músculos posteriores das coxas, perto dos joelhos, estão relaxados?
- Existe espaço suficiente para os joelhos e as pernas debaixo da sua mesa de trabalho?
- A parte inferior das costas está apoiada?

Ombros, Braços, Pulsos e Mãos

- Os ombros estão relaxados?
- As mãos, os pulsos e os antebraços estão numa posição neutra e confortável?
- Os cotovelos estão aproximadamente na mesma altura da base do teclado?
- Evita apoiar as mãos e os pulsos enquanto digita ou utiliza o rato?
- Evita segurar o telefone entre o ouvido e o ombro?
- Os itens usados com mais frequência estão num local de fácil acesso?



Olhos

- Costuma descansar os olhos com frequência, focalizando um ponto distante?
- Consulta o oftalmologista regularmente?
- Caso utilize lentes bifocais, trifocais ou progressivas evita inclinar a cabeça para trás para visualizar o monitor?

Teclado e Rato

- O teclado está posicionado diretamente na sua frente?
- A altura e inclinação do teclado estão ajustadas de forma que os ombros permaneçam relaxados e os pulsos se mantenham numa posição neutra e confortável?
- Costuma segurar o rato suavemente e com a mão relaxada?
- Costuma clicar com suavidade nos botões do rato?

Monitor

- O monitor está posicionado na sua frente e a uma distância de visualização confortável de, aproximadamente, um braço?
- Os brilhos e os reflexos de luz do monitor foram eliminados sem comprometer a sua postura?
- Ajustou o controlo de brilho e contraste para melhorar a qualidade de leitura de texto e gráficos?
- Toda a área de visualização está logo abaixo da altura dos seus olhos?

Geral

- Faz intervalos e caminha um pouco, pelo menos uma vez por hora?
- Faz exercício regularmente?
- Apresenta algum sintoma que relacione com o uso do computador, seja durante o trabalho, seja noutras ocasiões?

Equipamentos de Proteção Individual - EPI

Para os fins de aplicação desta Norma Regulamentadora - NR, considera-se Equipamento de Proteção Individual (EPI) todo dispositivo de uso individual, de fabrico nacional ou estrangeiro, destinado a proteger a saúde e a integridade física do trabalhador.



A influência do ruído sobre os trabalhadores reflete-se quer de forma fisiológica, com efeitos nocivos sobre o aparelho auditivo e outras funções orgânicas, quer psicologicamente, provocando o aumento de tensão propícia à geração de situações favoráveis à ocorrência de acidentes.



Proteção Auditiva:

- Os aparelhos protetores do ouvido podem ser de dois tipos, **os Protetores Auriculares ou os Tampões**. Em ambos os casos, devem satisfazer as exigências estabelecidas pelas EN 352-1 e EN 352-2. Existem também protetores auditivos com capacidade para acoplamento ao capacete, devendo estes estar em conformidade com a EN352-3;
- Protetores auriculares para a realização de tarefas em locais cujo nível de ruído seja superior ao estabelecido;
- Óculos de segurança de proteção contra a luminosidade intensa, na utilização diária do computador.

Proteção de mãos e braços:

A manipulação de objetos, a utilização de equipamentos e o contato com produtos agressivos tornam as mãos uma das partes mais vulneráveis do corpo, pelo que os ferimentos nos membros superiores são os mais frequentes.

- A proteção das mãos é efetuada através do uso de luvas, existindo no mercado diversos tipos em função do fim a que se destinam. Podem ser fabricadas a partir de diferentes materiais, nomeadamente, couro, tecido, borracha natural ou sintética e ainda malhas metálicas.

Proteção de pés e pernas:

Os membros inferiores, por estarem fora do alcance do campo de visão, são suscetíveis a acidentes causados, fundamentalmente, por riscos de origem mecânica, química, elétrica e de queda por escorregamento. Estes acidentes podem implicar diversas



consequências, desde o esmagamento a fraturas, bem como queimaduras, perfurações e eletrocussão.

Vários tipos de calçado:

- **Sapato** - Utilizado para resguardar o pé abaixo do artelho
- **Bota** - Utilizado para resguardar o pé e parte da perna ao nível do artelho
- **Botim** - Utilizado para resguardar o pé e parte da perna acima do artelho

Proteção do corpo:

A procura de proteção para o corpo, contra os efeitos indesejáveis que resultam dos diferentes riscos, conduz à confecção de diferentes tipos de vestuário que podem ou não proteger o corpo inteiro, como por exemplo batas, aventais e fatos de uma ou duas peças.

Manutenção dos EPI:

- Antes de utilizar o EPI, o trabalhador deverá verificar sempre o seu estado de conservação e limpeza e respetivo prazo de validade;
- Se o EPI apresentar alguma deficiência que altere as suas características protetoras, deverá a sua utilização ser evitada e a chefia direta informada de tal situação, por escrito;
- Os EPI são de uso individual, a fim de se adaptarem às medidas do utilizador e por razões higiénicas;
- O trabalhador deverá limpar cuidadosamente os EPI após cada utilização;
- Em presença de produtos tóxicos, e no final da sua utilização, os EPI deverão ser desinfetados com materiais adequados que não alterem as suas características;
- Os EPI deverão ser guardados em recipiente ou armário próprio, isento de poeiras, produtos tóxicos ou abrasivos, utilizando a embalagem própria e assegurando as melhores condições de higiene;
- Os EPI nunca deverão estar em contacto direto com ferramentas e outros materiais ou equipamentos.



Informação e formação:

- Todos os trabalhadores devem receber informação e formação adequada antes da utilização dos EPI, bem como sempre que ocorram mudanças no posto de trabalho.

Fundamentos da Ergonomia

Principais áreas da Ergonomia aplicada ao trabalho:

Área 1 - Trabalho físico pesado:

Trata-se, fundamentalmente, de definir se o trabalhador pode executar atividades prolongadas usando grandes grupos musculares: por exemplo, utilizadores de motosserras, carregadores de sacas de mantimentos, trabalhadores rurais em processos não mecanizados, etc.

Área 2 - Trabalho em altas temperaturas:

Durante a execução deste tipo de tarefas, o organismo responde com uma elevada taxa de transpiração, tentando perder calor por evaporação e assim manter a temperatura corporal constante. A transpiração excessiva costuma causar desidratação e conseqüente diminuição da capacidade de trabalho.

Área 3 - Trabalho em ambientes frios:

Estes ambientes são predominantes nas indústrias de abate e processamento de carnes, bem como nos trabalhos em câmaras frigoríficas. O frio promove uma redução do fluxo de sangue para a pele, originando tremores e perda de sensibilidade. Favorece também a ocorrência de transtornos das vias respiratórias.

Área 4 - Biomecânica:

Estudo dos esforços realizados pelo trabalhador, nas suas múltiplas dimensões: respostas da coluna vertebral; manuseamento, levantamento e transporte de cargas; cadeiras e assentos no local de trabalho; conforto dos bancos de veículos e equipamentos motorizados; ação dos membros superiores no uso de ferramentas de trabalho; utilização de computadores.



Área 5 - Ergonomia do método e do posto de trabalho:

Consideram-se os aspetos ergonómicos de ferramentas, de dispositivos, do posicionamentos do corpo para realizar o trabalho, da adequação da altura das bancadas, da posição dos comandos, do alcance e posicionamento de caixas com material.

Área 6 - Condições para o trabalho intelectual:

Estabelecimento de padrões aceitáveis de conforto térmico, acústico e de iluminação adequados para este tipo de atividade.

Área 7 - Ergonomia na organização do trabalho:

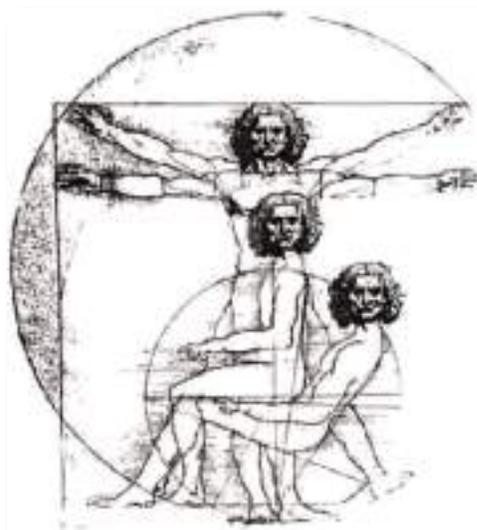
Analisa-se os meios para atingir os resultados pretendidos, com especial enfoque na tecnologia, maquinaria, matéria-prima, material, manutenção, meio-ambiente e mão de obra disponíveis, já que qualquer problema que surja numa destas áreas pode resultar numa sobrecarga sobre o trabalhador e no conseqüente desenvolvimento de lesões e distúrbios diversos.

Área 8 - Ergonomia na prevenção de acidentes de trabalho:

Na origem de um grande número de acidentes de trabalho encontram-se condições anti-ergonómicas, as quais favorecem atos inadequados por parte do trabalhador ou o induzem a cometer falhas.

Área 9 - Prevenção da fadiga no trabalho:

Prevenção da fadiga excessiva, física e mental, atuando em interação com a área de Gestão de Recursos Humanos.



Propostas de trabalho

1. Apresente a noção de Ergonomia, bem como os seus objetivos.
2. Aponte algumas das causas que, no seu entender, podem originar doenças incapacitantes no técnico de secretariado.
3. Quais os possíveis efeitos de uma má postura aquando da elaboração de uma carta no seu posto de trabalho?
4. Quais as medidas preventivas que conhece para evitar os riscos inerentes a um posto de trabalho sentado?
5. Aponte algumas das vantagens da posição de sentado no seu posto de trabalho. E desvantagens?
6. Quais as medidas preventivas para evitar ou minorar os riscos derivados dos trabalhos realizados em pé?
7. Enuncie os fatores ambientais que influenciam as condições de um determinado posto de trabalho.
8. De que forma as condições acústicas desfavoráveis intervêm no seu desempenho laboral?
9. Aponte algumas regras de utilização de computadores.
10. Relativamente ao monitor de um computador, quais são as regras para o seu bom posicionamento?
11. O que entende por EPI?
12. Quais são os equipamentos de proteção auditiva que conhece? E os equipamentos de proteção para pés e pernas?



Bibliografia

O professor que lecionar o módulo proporá os livros, revistas, endereços da internet ou outros recursos, de forma que os alunos possam desenvolver os seus estudos e pesquisas indispensáveis ao processo de aprendizagem.

A título de exemplo, sugere-se a seguinte bibliografia/recursos:

Livros

ANTAS, Ana *et al.* (2000), *Curso Tecnológico de Administração - Trabalhos de Aplicação*, 11.º Ano, Lisboa: Plátano Editora.

MIGUEL, Alberto (2005), *Manual de Higiene e Segurança do Trabalho*, 8ª Edição, Porto: Porto Editora.

BELEZA, João Loureiro (1994), *Higiene e Segurança no Trabalho: Empregado Administrativo*, Lisboa: IEFP.

SILVA, Maria Odete de Brito (1998), *Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho: Escritórios e Serviços*, Lisboa: IEFP.

Outros Recursos:

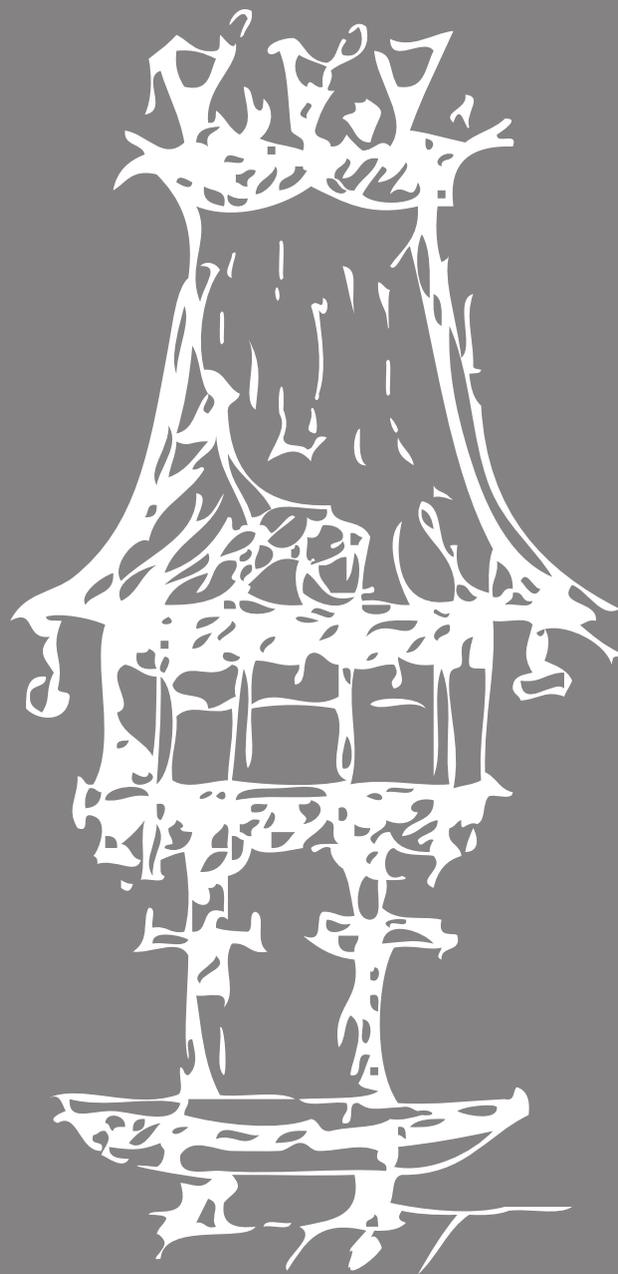
Quadro

Computador e Videoprojector

Sala de Informática

Revistas e jornais da especialidade







O Profissional de Secretariado

Módulo 4

Apresentação

Com este módulo pretende-se dar a conhecer aos alunos um conjunto de conhecimentos sobre as qualidades técnicas, profissionais e morais inerentes a um técnico de secretariado, no sentido de os ajudar a criar uma consciência profissional e a desenvolver competências que lhes permitam um correto desempenho da função.

Ao efetuar-se uma abordagem no âmbito das Organizações de Economia Social, deverá ter-se ainda em conta as especificidades do seu código deontológico, bem como as diversas modalidades de trabalho que o secretariado pode assumir (voluntário, associado, assalariado, etc.).

Objetivos de aprendizagem

- Reconhecer as principais qualidades de um técnico de secretariado.
- Evidenciar as suas qualidades pessoais e profissionais.
- Executar as diferentes tarefas inerentes à profissão.
- Justificar a necessidade da existência de um código deontológico.

Âmbito dos conteúdos

- Qualidades pessoais
 - Discrição
 - Adaptabilidade
 - Iniciativa e capacidade de trabalho
 - Pontualidade
 - Eficiência
 - Ordem
 - Persistência
 - Interesse e responsabilidade
 - Capacidade de organização
 - Diplomacia
 - Assertividade



- Previsão
- Esmero
- Segurança
- Estabilidade emocional e equilíbrio interior
- Memória escrita e visual
- Inteligência
- Espírito de colaboração
- Capacidade de atenção
- Sinceridade
- Boa educação
- Aparência e apresentação cuidadas
- Simpatia e cortesia
- Lealdade, honestidade e perspicácia
- Facilidade de comunicação oral e escrita
- Espírito de iniciativa e cooperação
- Resistência à rotina e ao *stress*
- Qualidades profissionais
 - Discrição
 - Responsabilidade
 - Lealdade
 - Capacidade de trabalho e organização
 - Senso-comum
 - Iniciativa
 - Adaptabilidade
 - Eficácia
 - Dinamismo
 - Facilidade de aprendizagem
 - Discernimento
 - Capacidade de fazer uso da psicologia
 - Tenacidade
- As diferentes tarefas
 - Redação e gestão de correspondência



Elaboração e preparação de documentos de gestão

Apoio à chefia

Preparação e organização de reuniões, assembleias, seminários

Planificação de viagens

Arquivo de documentos

- Código deontológico
- Princípios de carácter geral
- Obrigações profissionais específicas
- Sigilo
- Relações socioprofissionais



O Profissional de Secretariado

Introdução

O técnico de secretariado é uma profissão que exige capacidade de adaptação pessoal, ou seja, capacidade de adaptação às circunstâncias, uma vez que é uma área de atividade em que a dimensão humana e relacional ocupa um lugar relevante. Memória, organização, perspicácia, noção de prioridade, lealdade, discrição, também são indispensáveis.

O secretariado é uma função essencial para qualquer tipo de atividade empresarial, seja no mundo dos negócios, seja na indústria ou nas profissões liberais, contribuindo para o funcionamento eficaz de uma organização através do seu trabalho discreto, organizado e metódico. Desempenha três funções principais: organizar, estabelecer prioridades e gerir contactos internos e externos.



Além disso, requer muita persistência:

- Escrever uma carta urgente que o diretor pediu, mesmo à hora de sair;
- Atender o telefone enquanto escreve uma carta importante;
- Receber um visitante quando estava a pôr o arquivo em ordem;
- Encontrar uma carta no arquivo sem referência, sem data, sem indicações precisas.

Alternar entre tarefas várias vezes ao dia, requer muita persistência e dedicação.

No âmbito das aptidões intelectuais, o técnico de secretariado deverá possuir, para além da capacidade de se adaptar a situações novas, espírito inovador e um apurado sentido prático.

É uma profissão que exige um raciocínio concreto e lógico bastante desenvolvido, uma memória com um bom poder de retenção e de reprodução: fixar números, palavras, frases, fisionomias é imprescindível na rotina diária.



Os contactos interpessoais a vários níveis, inerentes às suas tarefas, exigem um elevado grau de inteligência social e desenvolvida capacidade de comunicação.

Qualidades Pessoais de um Técnico de Secretariado

- Discrição
- Adaptabilidade
- Iniciativa e capacidade de trabalho
- Pontualidade
- Eficiência
- Ordem
- Persistência
- Interesse e responsabilidade
- Capacidade de organização
- Diplomacia
- Assertividade
- Previsão
- Esmero
- Segurança
- Estabilidade emocional e equilíbrio interior
- Memória escrita e visual
- Inteligência
- Espírito de colaboração
- Capacidade de atenção
- Sinceridade
- Boa educação
- Aparência e apresentação cuidadas
- Simpatia e cortesia
- Lealdade, honestidade e perspicácia
- Facilidade de comunicação oral e escrita
- Espírito de iniciativa e cooperação
- Resistência à rotina e ao *stress*



Exigências de Personalidade

- **Exigências caracterológicas** (consciência ideológica, ambição não fantasiosa, equilíbrio emocional, prudência, sentido de ordem, resistência à rotina).
- **Exigências éticas** (discrição, consciência dos valores hierárquicos, sentido de disciplina e disponibilidade, tendo como parâmetros a pontualidade e a assiduidade).
- **Exigências quanto à motivação profissional** (obtenção de um *status*, aceitação dos outros, facilidade de comunicação, mentalidade *marketing* face à organização, disponibilidade para atividades de Relações Públicas).
- **Exigências sociais** (espírito de cooperação, cortesia/amabilidade, ação, apresentação e aspeto exterior cuidados, capacidade de lidar com todos os níveis de hierarquia e com o público em geral).
- **Exigências intelectuais** (mediana inteligência geral e prática; inteligência espacial, que permita uma utilização rentável do equipamento de escritório; inteligência verbal, incluindo fluência e compreensão verbais e capacidade de síntese; velocidade e percepção, no que se refere à rotina burocrática; e aptidão numérica, com boa memória para ordens e números).

Qualidades Profissionais de um Técnico de Secretariado

- Discrição
- Responsabilidade
- Lealdade
- Capacidade de trabalho e organização
- Senso-comum
- Iniciativa
- Adaptabilidade
- Eficácia
- Dinamismo
- Facilidade de aprendizagem
- Discernimento
- Capacidade de fazer uso da psicologia
- Tenacidade



O exercício com sucesso desta função dependerá das competências técnicas de cada profissional, mas sobretudo das características pessoais e do empenho que cada um colocar naquilo que percebe como a sua missão.

Dada a diversidade de tarefas e setores em que o secretariado intervém, é particularmente importante que o técnico se mantenha atualizado nas várias áreas do conhecimento, tecnologias e equipamentos, fazendo destes os seus instrumentos de trabalho preciosos. No que diz respeito às qualidades profissionais, salientamos a capacidade de organização e um ritmo de trabalho regular. É importante que o técnico possua sentido de antecipação ou, pelo menos, que seja avesso ao adiamento: não deixar para mais tarde aquilo que é possível fazer já.

Deve possuir uma boa capacidade de execução e gosto pelo trabalho bem feito, sendo conveniente dominar pelo menos duas línguas estrangeiras e possuir uma sólida cultura geral.

Capacidade de método e de organização, facilidade de expressão oral e de escuta, espírito aberto a uma permanente atualização, facilidade para trabalhar em equipa, criatividade, disponibilidade, polivalência, gosto por ser útil, profissionalismo e sentido de humor também são essenciais.

Competências a Desenvolver

Perfil de competências:

- Demonstrar uma visão crítica e atual da estrutura e funcionamento das organizações;
- Planear a rotina diária e mensal da chefia/direção, zelando pelo cumprimento dos compromissos agendados;
- Organizar e executar tarefas relacionadas com o expediente geral do secretariado da chefia/direção;
- Trabalhar com disciplina e método;
- Executar tarefas inerentes à gestão e organização do secretariado de uma empresa ou serviço público;



- Respeitar as regras da ergonomia, higiene, segurança e saúde no trabalho;
- Revelar as qualidades pessoais e profissionais inerentes à função;
- Apresentar e fundamentar os seus pontos de vista, respeitando as ideias dos outros;
- Demonstrar criatividade e abertura à inovação;
- Realizar as tarefas de forma autónoma e responsável;
- Cooperar e trabalhar em grupo, por forma a manifestar espírito de equipa e capacidade de relacionamento;
- Agir de forma ética nas mais diversas situações;
- Reconhecer os diversos públicos de uma empresa ou instituição e aplicar as normas de atendimento;
- Reconhecer a importância do secretariado na imagem de uma organização, pondo em práticas as regras protocolares;
- Preencher toda a documentação comercial e bancária.

As Diferentes Tarefas

O técnico de secretariado é um profissional responsável pelas diversas tarefas administrativas necessárias ao correto funcionamento de uma organização, serviço ou escritório.

Entre as suas tarefas podemos destacar: processar, datilografar e traduzir relatórios, cartas e atas; atender telefonemas; receber visitantes; marcar encontros e entrevistas; contactar clientes; preencher impressos; enviar documentos por fax e correio e organizar e manter diversos ficheiros e dossiês.



Cabe-lhe ainda preparar processos para a chefia, compilando a documentação e a informação necessárias; transmitir decisões; providenciar reuniões de trabalho e redigir as suas atas; tirar fotocópias; receber e classificar correspondência e documentos; efetuar a marcação de viagens e assegurar a ligação entre os profissionais que secretariam e o resto dos elementos da organização.

Sistematizando, o técnico de secretariado tem como responsabilidades:

Planear a rotina diária e mensal da chefia/direção, zelando pelo cumprimento dos compromissos marcados;

Organizar a agenda, efetuando a marcação de reuniões, entrevistas e outros compromissos, tendo em conta a sua duração e localização, e procedendo a eventuais alterações;

Planificar reuniões, elaborando listas de participantes, convocatórias, documentação de apoio e assegurando a disponibilidade e preparação do local da sua realização, incluindo do equipamento de apoio;

Assegurar a comunicação da chefia /direção com interlocutores, internos e externos, em língua nacional ou estrangeira;

Receber chamadas telefónicas e outros contatos, efetuando a sua filtragem em função do tipo de assunto, da sua urgência e da disponibilidade da chefia/direção, ou direcionando-os para outros serviços;

Acolher os visitantes e encaminhá-los para os locais de reunião ou entrevista;

Contactar o público interno e externo no sentido de transmitir orientações e informações da chefia/direção;

Organizar e executar tarefas relacionadas com o expediente geral do secretariado da chefia/direção;

Selecionar, registar e entregar a correspondência urgente e pessoal e encaminhar a restante, de forma que lhe seja dada a devida sequência;

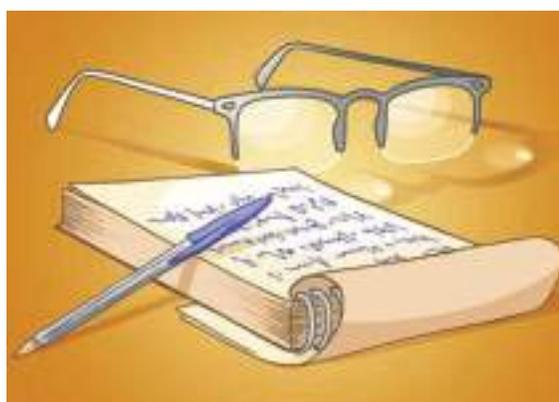
Providenciar a expedição da correspondência da chefia/direção;

Organizar deslocações, providenciando as reservas de hotel, o agendamento de transporte (comboio, automóvel, avião) e a preparação da documentação de apoio (passaporte, documentos de sanidade, seguro de viagem) e assegurando todos os meios necessários à realização das mesmas.



Outras tarefas:**1. Tarefas enquanto Estenodactilógrafo**

- **Minutar** textos de rotina de trabalho administrativo;
- **Datilografar** as minutas que redigiu e as que lhe foram apresentadas já redigidas pela hierarquia.
 - **Áudio datilografar**
- **Estenografar** e/ou utilizar outro método de escrita rápida para tomada de notas - escrita sistematizada;
- **Traduzir**;
- **Operar** com equipamento *fax*;
- **Usar** um gravador;
- **Fotocopiar**;
- **Rececionar** e fazer telefonemas.

**Qualificações Necessárias**❖ **Para Minutar:**

Domínio das funções referencial e metalinguística da linguagem para minutar documentação de carácter administrativo; poder de síntese; perfeito conhecimento da gramática.

Conhecimento das técnicas bancárias; leitura de indicadores estatísticos; terminologia associada à contabilidade e ao comércio; conhecimento de circuitos bancários/serviços institucionais *versus* empresa.

❖ **Para Datilografar:**

Formação em datilografia com recurso a equipamento tradicional e/ou informatizado.



❖ **Para Estenografar:**

Formação em estenografia; capacidade de leitura e retroversão.

❖ **Para Traduzir:**

Domínio da expressão oral, escrita e comercial de duas línguas, para além da língua materna.

❖ **Para Operar com equipamento de fax, gravação e fotocópia:**

Formação em apoio telemático e em audiovisuais.

❖ **Para o Atendimento Telefónico:**

Domínio das técnicas específicas de comunicação.



Meios humanos

- Apoio em datilografia;
- Apoio de um técnico de fax;
- Apoio de um técnico de fotocopiadoras.

2. Tratamento da Informação

Processo fundamental para a válida implantação e manutenção de um sistema de arquivos e ficheiros de um gabinete:

- Registo e descrição dos documentos;
- Classificação e indexação dos documentos;
- Implantação e manutenção de ficheiros;
- Acesso a bancos de dados.



Qualificações Necessárias

Atualização sobre o material disponível no mercado e domínio das técnicas de arquivo e de documentação tradicionais e informatizadas, nomeadamente métodos de ordenação, classificação, indexação e codificação.

Meios técnicos e instrumentais de apoio

- Apoio em datilografia;
- Apoio do centro informático

Uma das tarefas diárias mais importantes de um técnico de secretariado é, precisamente, a de assegurar a organização eficaz do arquivo, função que requer boas capacidades de sistematização e de organização pessoal - um bom teste à funcionalidade de um arquivo consiste na facilidade de consulta por parte de terceiros.

Existem quatro tipos clássicos de arquivo:

- ❖ **Alfabético** - Organizado por cliente, fornecedor ou colaborador;
- ❖ **Numérico** - Organizado por cliente ou fornecedor, sendo-lhes atribuído um número de ficheiro. Neste caso, é necessário ter uma lista de consulta do número atribuído a cada um deles;
- ❖ **Geográfico** - Organizado por região, cidade, país e, em seguida, por ordem alfabética;
- ❖ **Por assunto** - Organizado por assuntos, por ordem alfabética.

Com o advento das novas tecnologias, e em particular da internet, o arquivo eletrónico tornou-se cada vez mais importante, ao permitir «libertar» o escritório da documentação considerada desnecessária.

O ideal será, assim, recorrer a um programa específico de gestão de documentos ou a programas mais simples e populares como as bases de dados, as folhas de cálculo ou o correio eletrónico.



3. Reuniões de Trabalho

Organização

- Programa (elaboração);
- Convocatória/Agenda;
- Dossiês de participantes;
- Lista de endereços e/ou presenças;
- Reserva da sala e preparação dos serviços afetos;
- Convocação da equipa de apoio.



Secretariado

- Tomada de notas e/ou gravação;
- Intérprete consecutiva;
- Tradução;
- Dactilografar;
- Operar com meios audiovisuais;
- Acolhimento.

Follow-up

- Mapas de controlo das deliberações tomadas em reunião;
- Correspondência protocolar;
- Atas;
- Relatórios;
- Ficheiro de assuntos tratados e registados em ata;
- Passagem ao livro de atas (eventualmente).

Qualificações Necessárias

Todas as áreas descritas.

Meios humanos

- Apoio da hierarquia;



- Apoio da secretária social na organização (eventualmente);
- Apoio da rececionista;
- Apoio da datilógrafa;
- Apoio do técnico de fotocopiadoras;
- Controle e eventual participação nas refeições de trabalho.

4. Tarefas respeitantes à Receção

- Contato com os visitantes, com o público em geral e com a hierarquia;
- Preenchimento de fichas de presença;
- Função coordenadora;
- Marcação e controlo da agenda diária;
- Encaminhamento de problemas;
- Colaboração em ações sociais.

Qualificações Necessárias

- Conhecimento das normas protocolares da empresa;
- Domínio de técnicas de Relações Públicas;
- Gestão dos circuitos internos inerentes a esta tarefa;
- Domínio perfeito da expressão oral;
- Domínio oral e escrito de duas línguas estrangeiras;
- Conhecimentos de psicologia, no âmbito da caracterologia;
- Responsabilidade profissional.

5. Missões de Trabalho

Planeamento da ação

- Reservas
- Orçamentos



Organização de dossiês (incluindo toda a documentação de estudo e trabalho referente à ação em curso)

- Organização de ficheiros
- Elaboração de documentação resultante da missão de trabalho

6. Preparar e organizar o trabalho do gabinete (sabendo delegar parte da sua execução).

Circuito de receção e expedição de documentação

- Receber e expedir documentação diversa, pacotes normalizados, etc.;
- Receber e/ou transmitir informações e respetivos registos;
- Triagem da informação - primeira leitura;
- Comunicação - preenchimento de impressos, com domínio dos circuitos de comunicação (colaboração com os serviços no âmbito da atualização do manual de rotina).

Gestão da Informação

- Recolha (leitura, estudo e análise da documentação);
- Tratamento (síntese, análise e correlação de assuntos);
- Veiculação (utilizando os circuitos implantados e de acordo com os manuais de rotina).



Agendas diárias

- Preenchimento
- Cumprimento

Gestão do tempo para uma rotina de trabalho diária

- Previsão
- Planeamento
- Implantação



Qualificações Necessárias

- **Possuir conhecimentos** atualizados dos meios disponíveis para assegurar o cumprimento desta tarefa;
- **Estar a par** das exigências das normas nacionais e internacionais do serviço de correio e de *courrier*;
- **Dominar** as técnicas de tratamento e divulgação da informação, utilizando os equipamentos de transmissão disponíveis;
- **Domínio** das noções de «prioridade» e «tempo útil»;
- **Conhecimento** das agendas tradicionais e eletrónicas (técnicas de preenchimento de agendas e *plannings*);
- Técnicas de gestão de tempo;
- **Introdução** às técnicas de estatística.

No que diz respeito ao tratamento da correspondência, existem ainda algumas regras básicas a considerar:

- Morada e número de telefone do remetente (caso este não esteja impresso na folha da empresa);
- Referência ou assunto;
- Data;
- Nome e morada do destinatário;
- Saudação ou entrada;
- Corpo da carta;
- Cumprimentos finais;
- Assinatura;
- Anexos;
- Cópias;
- Organização do arquivo.

A escrita de qualquer correspondência deve ser bem estruturada, por forma a não suscitar dúvidas ou falsas interpretações, e a gramática e pontuação corretamente utilizadas.



Embora a profissão de técnico de secretariado esteja associada a este conjunto de tarefas de rotina, estas só serão efetivamente definidas pelas competências do profissional, pelas características da organização e pelo estilo de gestão das respetivas chefias.

Código Deontológico da Secretária

Tal como em inúmeras outras profissões, o **secretariado** também se rege por um **código de conduta** de caráter prescritivo.

Código Deontológico de Profissionais de Secretariado e Assessoria
(Fonte: Associação Portuguesa de Profissionais de Secretariado e Assessoria)

Introdução

No comportamento profissional é fundamental a fidelidade aos «Princípios do ser e do conhecimento» e aos pontos essenciais da «Lei Natural», nomeadamente:

- ❖ Uma coisa não pode ser e não ser ao mesmo tempo e sob o mesmo aspeto **(Princípio da contradição)**.
- ❖ Há que fazer o bem e há que evitar o mal **(Princípio da razão prática)**.
- ❖ Os homens e as mulheres são os únicos seres que têm a dignidade de pessoa, isto é, ser inteligente - com a verdade como objetivo -, ser livre - com o bem como objetivo -, e ser social - com o relacionamento com outras pessoas no respeito mútuo da dignidade.
- ❖ A sociedade é o meio natural de levar ao seu pleno desenvolvimento as disposições e as aptidões de cada ser humano, ora dando, ora recebendo, devendo reconhecer-se, no entanto, a preeminência da pessoa sobre a sociedade.
- ❖ A própria natureza da pessoa humana implica direitos e deveres inerentes, inalienáveis e invioláveis, de entre os quais se destacam aqui o direito à boa fama e ao respeito, e ao mesmo tempo os correspondentes deveres para com os outros.



No nosso meio e no nosso tempo, consideram-se merecedores de destaque os seguintes «Padrões de comportamento»:

- ❖ Respeito pela pessoa humana com a inerente dignidade, quer em relação a si próprio, quer em relação aos outros.
- ❖ Atuação com justiça, exigindo para si próprio e concedendo aos outros o que é devido.
- ❖ Relacionamento com amizade, componente inseparável da justiça nas relações humanas.
- ❖ Exercício das funções com alegria, com liberdade e correspondente responsabilidade, com fortaleza de ânimo.
- ❖ Vivência do sentido de solidariedade social a todos os níveis e em todos os campos.
- ❖ Sentido da obrigação de competência e brio profissional.

Ainda que a atuação de cada um dependa dos seus próprios princípios e que o código deontológico, existente na grande maioria dos países, efetivamente, só vincule aqueles que lhe estão associados, o facto é que contém um levantamento objetivo de direitos e deveres fundamentais, que tem por base, na sua maioria, valores humanistas e intemporais como a lealdade, responsabilidade, bom senso e respeito pelo próximo, podendo assim servir de receituário a quem exerce a profissão.

Para Refletir

«Hoje em dia não basta ser apenas bom. Você tem que ser ótimo e, acima de tudo, Único - ou no mínimo difícil de se igualar».



Propostas de trabalho

1. De entre as qualidades pessoais que um Técnico de Secretariado deve possuir, enumere pelo menos 5 das que lhe parecem mais importantes.
2. Identifique as qualidades profissionais de um Técnico de Secretariado.
3. Tendo em conta o que estudou, quais as competências que um Técnico de Secretariado deverá desenvolver.
4. «Entre as suas [do técnico de secretariado] tarefas podemos destacar...»
Complete a frase com as tarefas mais frequentes e relevantes associadas a esta profissão.
5. O que se deve ter em conta na organização de uma reunião de trabalho?
6. Identifique os tipos de arquivo que estudou.
7. Considera importante manter o sigilo profissional no exercício da profissão?
Justifique a sua resposta.
8. «Hoje em dia não basta ser apenas bom. Você tem que ser ótimo e, acima de tudo, Único». Comente a frase.



Bibliografia

O professor que lecionar o módulo proporá os livros, revistas, endereços da internet ou outros recursos, de forma que os alunos possam desenvolver os seus estudos e pesquisas indispensáveis ao processo de aprendizagem.

A título de exemplo, sugere-se a seguinte bibliografia/recursos:

Livros

BAZIN, Dorothée e BROILLIARD, Anne (1999), *O Guia da Secretária de A a Z*, Lisboa: Edições CETOP.

BORGES, Maria João (2009), *Secretariado, Uma visão prática*, s.l.: Edições Técnicas Profissionais.

PIMENTEL, Marina (org.) (1998), *Enciclopédia da Secretária*, volumes I e II, Setúbal: Marina Editores.

HUGHES, Vera e HUGHES, Christina (1995), *Manual da Secretária Profissional*, Lisboa: Edições CETOP.

LOUSÃ, Aires *et al.* (2004), *Técnicas Administrativas*, Porto: Porto Editora.

VIVIEN, Georges e ARNÉ, Veronique (1999), *Guia Larousse da Secretária*, Lisboa: Edições CETOP.

Outros recursos:

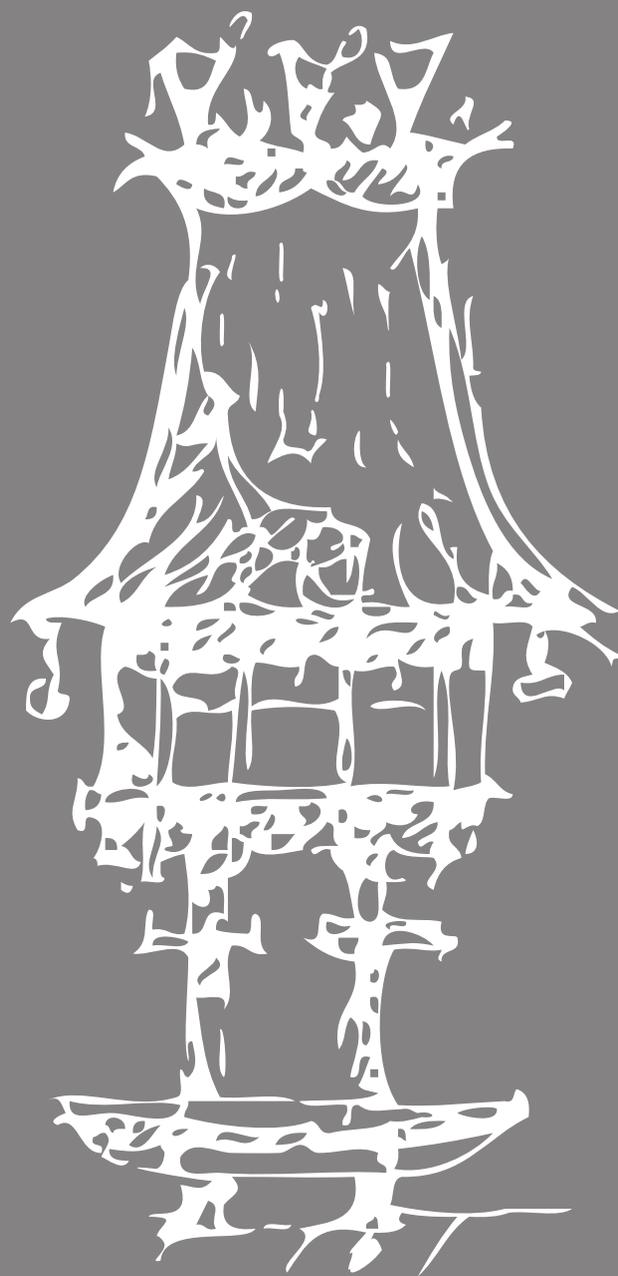
Quadro

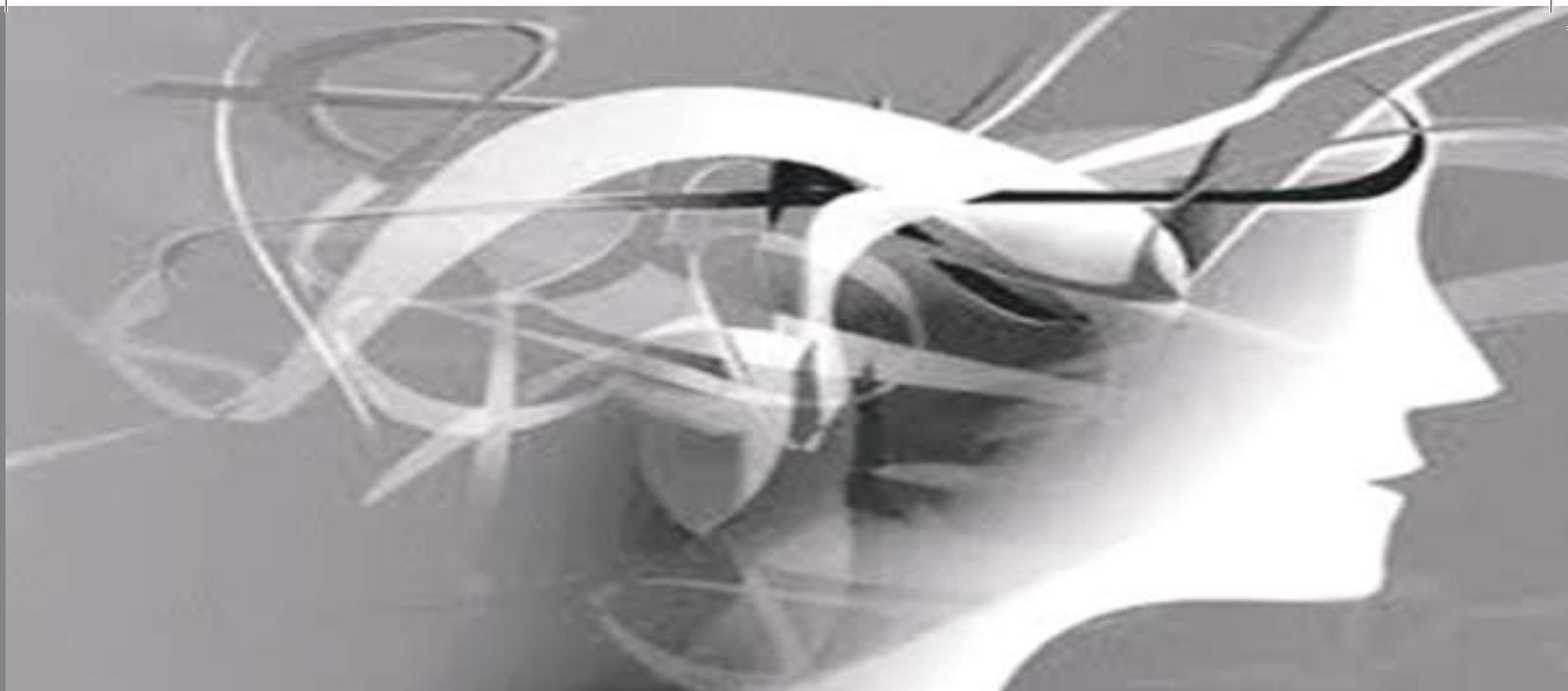
Computador e videoprojector

Sala de Informática

Outras revistas e jornais da especialidade







O Secretariado na Atualidade

Módulo 5

Apresentação

Neste módulo pretende-se transmitir aos alunos uma visão genérica da evolução que o cargo de secretariado conheceu nos últimos anos, contribuindo, assim, para o aprofundamento de conhecimentos e técnicas que permitam dar resposta às especificidades e exigências desta profissão.

Objetivos de aprendizagem

- Compreender a evolução do cargo de secretariado.
- Explicar o papel do secretariado no contexto da empresa atual.
- Identificar as funções de um(a) secretário(a).
- Desenvolver competências que permitam um correto desempenho da profissão.
- Reconhecer a necessidade de atualização permanente.

Âmbito dos conteúdos

- A evolução do secretariado
- O que se entende por secretariado
- Categorias e hierarquias do secretariado
- Perfil profissional
- Funções a desempenhar
- Noção de organização
- Tipos de estrutura empresarial
- Funções clássicas do secretariado
- Funções do secretariado atual



O Secretariado na Atualidade

A evolução do secretariado

Durante muito tempo, o secretariado foi associado a uma profissão de menor exigência e de reduzidas possibilidades de crescimento pessoal e profissional, facto que contribuiu para o afastamento de muitos ativos, os quais tenderam a optar por outras alternativas, ainda que com menor empregabilidade.

No entanto, recentes mudanças no panorama global do mercado de trabalho permitiram o reconhecimento da importância desta profissão na estrutura de uma organização, ganhando o secretariado uma nova dinâmica graças a maiores perspectivas de progressão na carreira e de evolução salarial, em função do desempenho apresentado.

O termo secretário deriva do latim *secernere*, que significa «distinguir ou destacar», e está associado aos conceitos de privado e confidencial.

Identificado na sua origem com a posição de escriba, cargo que na Antiguidade era ocupado por homens que dominavam a escrita, faziam contas, classificavam arquivos e redigiam ordens, o secretário era uma pessoa que frequentemente supervisionava um negócio, a mando de uma personalidade poderosa, como por exemplo um rei.

Já na Idade Média, e devido às condições políticas e ao domínio da Igreja, em geral eram os monges que desempenhavam esta mesma função. Desde o Renascimento, e até finais do século XIX, o termo aplicava-se, então, aos homens encarregados da correspondência diária e de outras tarefas, também sob ordem de uma pessoa considerada importante.

O secretariado é, pois, uma profissão de longa tradição, conotado há muito com um cargo de responsabilidade, de confiança e que exige discrição.

Com a cada vez maior integração das mulheres no mercado de trabalho, esta profissão abriu-se também ao sexo feminino, tendo vindo a evoluir, desde a segunda metade do século XX, no sentido de uma crescente especialização e exigência, quer em termos de competências pessoais e técnicas, quer do âmbito das responsabilidades atribuídas.



O papel do(a) secretário(a) é hoje de grande importância nas organizações, contribuindo para o seu sucesso empresarial, independentemente da sua área de atuação: indústria, comércio, serviços.



Rapidez na mudança, globalização, internacionalização, progresso tecnológico, acentuar da concorrência... Estas são algumas características do atual panorama que determinam as normas, valores, estilos e formas de conduta de uma empresa. Neste contexto, o(a) secretário(a) acumula uma cada vez maior carga de trabalho, tornando-se dessa forma um(a) parceiro(a) ideal dos empresários/executivos, reconhecido(a) e valorizado(a) pelas suas capacidades e flexibilidade. As organizações não procuram hoje alguém que se limite a assegurar o atendimento, a tomar notas, a arquivar e a digitar. Querem sim, pessoas pró-ativas, versáteis, capazes de evoluir e de estar à altura dos desafios de um mercado global e concorrencial.

O que se entende por secretariado

Existem inúmeras definições de secretariado e secretário(a), sendo uma delas «a pessoa que atende o telefone, marca reuniões e elabora a correspondência», ideia esta que se encontra perfeitamente desatualizada.

Hoje, o profissional desta área é considerado uma peça-chave na gestão departamental, um elo entre empresários, gestores, executivos e demais colaboradores, ultrapassando as suas atribuições a mera rotina diária.

Dada a relevância e complexidade das tarefas que desempenha, o técnico de secretariado ocupa também um lugar de confiança no seio de qualquer empresa, sendo frequentemente considerado o braço-direito da direção.

Ainda que sem poder formal de decisão, estes profissionais detêm contudo capacidade de influência (como um «poder invisível»), condicionando, por exemplo, a opção por um determinado fornecedor ou produto, razão pela qual são tantas vezes elogiados



por aqueles que pretendem chegar às suas chefias ou ser contratados pela organização.

Em suma, embora implicando muitas rotinas, a profissão de secretário(a) pode traduzir-se em desafios, competências e remunerações interessantes, bem como numa efetiva progressão na carreira.



Categorias e hierarquias do secretariado

Os profissionais que exercem as funções de secretariado são designados como secretários(as), assessores(as) ou assistentes, denominação frequentemente complementada por palavras como executivo(a), pessoal, de direção, de administração, etc.

A progressão natural na sua carreira resulta, de forma geral, da experiência e das competências de que dão provas, independentemente, por vezes, da categoria que lhes é atribuída.

Como qualquer outra profissão, o percurso de um(a) secretário(a) deverá começar com um período de formação em contexto de trabalho, prosseguindo depois para as seguintes fases:

- **Secretário(a) Júnior** - exercendo tarefas com um grau de responsabilidade baixo/médio e que se resumem, normalmente, ao apoio a um secretariado sénior;
- **Secretário(a)/Assistente/Assessor(a) de Departamento/Direção** - desempenhando tarefas afetas a um departamento ou direção, com um grau de responsabilidade médio/alto.

O topo da carreira pode ser atingido quando se assume um dos seguintes cargos, todos eles com elevado grau de responsabilidade:

- **Coordenador(a) de Departamento** - cujas tarefas envolvem a supervisão do trabalho da equipa afeta a um determinado departamento;



- **Secretário(a) de Gerência/Administração** - dando apoio ao órgão máximo da organização;
- **Office Manager** - desempenhando tarefas de gestão do escritório;
- **Assessoria a personalidade pública** - no apoio a pessoa ou órgão, público ou privado, de grande notoriedade.

Uma forte experiência profissional, aliada a determinadas características pessoais e a uma aposta contínua na formação, contribuirão para dotar estes profissionais da capacidade de visualizar as organizações de uma forma integrada, preparando-os para o assumir de funções nos mais diversos tipos de instituições e níveis de hierarquia.



Perfil profissional

Recuperando o que já foi explorado no módulo anterior, para que o técnico de secretariado possa ser considerado um bom profissional, assegurando eficazmente as tarefas que lhe são atribuídas, necessita de desenvolver um conjunto de competências pessoais e técnicas.

As competências pessoais estão relacionadas com a personalidade, o comportamento, o *saber-ser*, enquanto as técnicas associam-se à aquisição de conhecimentos teóricos e práticos, ou seja, ao *saber-saber* e ao *saber-fazer*.

Várias competências pessoais são importantes e comuns a diferentes profissões, sendo algumas delas claramente imprescindíveis ao secretariado, tais como:

- **Responsabilidade** - dar prova, em todas as situações, de seriedade, rigor e honestidade e mostrar estar à altura da confiança que lhe é depositada;
- **Discrição** - evitar comentar com colegas, amigos ou familiares, questões de trabalho que possam originar situações embaraçosas, ou mesmo problemáticas, à organização e/ou às chefias;



- **Organização** - manter o seu posto de trabalho arrumado e os assuntos organizados de forma clara e perceptível, de modo que o trabalho não pare em caso de ausência repentina;
- **Relacionamento** - interessar-se e pôr-se no lugar dos outros, melhorar a comunicação e estabelecer relações sinceras com as várias pessoas e instituições associadas à organização;
- **Educação** - promover uma atitude assertiva e gentil, tendo em consideração a forma como as suas ações serão encaradas pelos públicos da organização;
- **Dinamismo** - agir com energia, dedicação e disponibilidade, esforçando-se por contribuir para os objetivos definidos pela empresa;
- **Aparência cuidada** - assegurar uma apresentação limpa, discreta e agradável, impressionando de forma positiva com quem se cruza;
- **Pontualidade** - garantir que existe, invariavelmente, um interlocutor disponível dentro do horário do expediente;
- **Boa dicção** - uma dicção correta e pausada facilita a comunicação, sobretudo telefónica, e contribui para uma imagem profissional do secretariado, das chefias e da empresa que representa;
- **Autonomia** - ser capaz de analisar racionalmente as situações e de tomar a iniciativa de propor ou fazer algo, quando for claro que é benéfico para as chefias e/ou a empresa;
- **Lealdade** - nortear o seu comportamento pela dedicação e lealdade às chefias que apoia, mas, acima de tudo, à empresa para a qual trabalha.

No que diz respeito às competências técnicas, é importante que o profissional de secretariado aprofunde os seus conhecimentos nas seguintes áreas:

- **Cultura geral** - quanto mais visível for o papel do secretariado na organização, maior será a importância de uma sólida cultura geral, facilitadora do relacionamento com os vários públicos afetos à empresa;
- **Informática** - bons conhecimentos, na ótica do utilizador, de diferentes aplicações informáticas, como por exemplo: sistemas operativos (*Windows* ou similar); processamento de texto (*MS Word* ou similar); folhas de cálculo (*MS Excel* ou similar); apresentações (*MS PowerPoint* ou similar); programas



de gestão de correio eletrónico e agenda; navegadores (*Internet Explorer* ou similar), etc.;

- **Língua materna** - facilidade de verbalização e de redação, sem erros de ortografia, proporcionando uma comunicação eficaz e transmitindo uma imagem perfeita da empresa que representa;
- **Línguas estrangeiras** - conhecimentos sólidos de, pelo menos, uma língua estrangeira (em regra o inglês), ou mesmo de duas, em função da atividade da empresa e dos mercados em que esta opera;
- **Expediente geral de escritório** - domínio profundo das rotinas administrativas, permitindo uma hierarquização eficiente das diversas tarefas diárias e um maior aproveitamento do tempo disponível;
- **Personalidade ajustada** - gerir eficazmente o *stress*, os conflitos, o tempo e o trabalho em equipa; potenciar a sua capacidade de negociação; melhorar o relacionamento com os diversos públicos e confiar na sua atitude e discurso.

A vontade de aprender, a capacidade de conviver com a mudança, a dúvida sistemática e a aceitação do erro como forma de aprendizagem, são, por si só, fatores que determinam hoje o sucesso das empresas num mercado em constantes alterações.

Assim, também é importante que o profissional de secretariado adote uma atitude humilde, reconhecendo que é sempre possível aprender e fazer mais, assegurando desta forma o seu crescimento profissional e a progressão na carreira.



Funções a desempenhar

Secretariar implica inúmeras tarefas e responsabilidades, que variam em função da dimensão e setor de atividade da empresa, do departamento em que o profissional se enquadra, das competências pessoais e técnicas demonstradas e do estilo de gestão das chefias a que se dá apoio.



Relembremos, no entanto, um conjunto de tarefas de rotina comum a quase todos os contextos de secretariado:

- **Atendimento telefónico e presencial** - atender e efetuar chamadas telefónicas e acolher os visitantes, com ou sem hora marcada;
- **Registo e distribuição da correspondência (entrada e saída)** - gerir a correspondência da chefia;
- **Arquivo** - assegurar a classificação, ordenação e arquivo da informação do departamento ou das chefias que apoia;
- **Gestão da agenda** - registar e gerir os diversos compromissos;
- **Organização de reuniões** - encarregar-se de toda a logística de uma reunião, desde a sua convocação até ao seu acompanhamento;
- **Organização de viagens** - responsabilizar-se por todos os preparativos de uma viagem, incluindo transporte, alojamento, marcação de reuniões, etc.;
- **Organização de iniciativas** - assegurar a sua logística, desde a sua conceção até ao seu desfecho.



Quando integrado num departamento específico, este profissional pode ainda desempenhar as seguintes funções:

- **Compras e fornecimentos** - encarregar-se das compras e fornecimentos de diversos tipos de bens, como equipamentos, consumíveis, etc.;
- **Comunicação e publicidade** - contratar agências de publicidade, emitir comunicados de imprensa, gerir a produção de *merchandising*, etc.;
- **Recursos humanos** - emitir contratos de trabalho, criar e atualizar fichas, produzir mapas de pessoal e de férias, processar remunerações, etc.



Funções clássicas do secretariado

Esquematisemos as funções clássicas do secretariado no seguinte quadro:

<p>Representar pessoalmente o diretor e a empresa</p>	<p>A primeira imagem que se apresenta de uma empresa e do seu diretor é, precisamente, o do(a) secretário(a). Os resultados deste primeiro contato vão, assim, depender da eficácia com que este(a) se expõe.</p>
<p>Organização do trabalho</p>	<p>O(A) secretário(a) será eficiente se facilitar o trabalho do seu superior, afastando-o das obrigações que não sejam específicas do seu cargo, e assegurando o cumprimento dos seus compromissos internos e externos: lembrar a hora exata das reuniões, das entrevistas a realizar, etc.</p>
<p>Funções administrativas</p>	<p>Gestão das chamadas telefónicas de entrada e de saída; Tomada de notas e datilografia; Redação e gestão da correspondência; Arquivo dos documentos do escritório; Elaboração das atas de reuniões; Preparação e organização de reuniões, assembleias, seminários, etc. Planeamento de viagens (marcar bilhetes, reservar hotéis, preparar agenda, etc.).</p>
<p>Tarefas de ligação</p>	<p>O(A) secretário(a) é o canal de comunicação por excelência de uma empresa, quer seja interna (entre o seu chefe e qualquer outra pessoa da organização), quer externa (clientes, fornecedores, bancos e outras instituições).</p>



Noção de organização

O mundo atual é composto de organizações: nascemos, crescemos, estudamos, trabalhamos, divertimo-nos e tratamo-nos em organizações; compramos e utilizamos os produtos ou serviços produzidos em organizações.

Independentemente dos seus fins, todas elas são constituídas por pessoas e por recursos: se, por um lado, a vida das pessoas depende do funcionamento das organizações, por outro, também estas dependem do trabalho das pessoas.

Qualquer organização é, por isso, um grupo social que, com a sua atividade, pretende alcançar objetivos definidos.

À medida que atingem uma determinada dimensão e complexidade, a sua atividade passa a ter de ser gerida de uma forma concreta: há recursos a afetar, tarefas a planificar, situações a prever, estratégias a desenvolver.



Apesar de heterogéneas, o processo de gestão das organizações é essencialmente o mesmo em todos os tipos de negócio, devendo combinar os recursos físicos, humanos e financeiros essenciais ao cumprimento das metas traçadas.

Pode-se, então, dizer que uma organização é uma entidade que torna possível que um grupo de pessoas trabalhe em conjunto, de forma mais eficaz do que individualmente, tendo em vista um fim comum.

Dentro de uma organização, nem todos podem ser especialistas em todas as áreas ou fazer de tudo. Deste modo, cabe ao gestor analisar os pontos fortes e fracos da sua equipa, equilibrar os talentos disponíveis e promover novas competências sempre que necessário, assegurando que cada elemento identifica as suas responsabilidades, a autoridade que detém e os objetivos que deve atingir.

Em suma, a gestão de uma organização implica: planear, organizar, distribuir tarefas, motivar, liderar, comunicar e controlar.

Em qualquer organismo, um gestor deve, então, considerar os seguintes componentes fundamentais:

- **Trabalho** - consequência da divisão de tarefas, estando na origem da especialização em atividades e em funções;



- **Pessoas** - designadas para exercerem uma parte específica do trabalho global a desenvolver;
- **Órgãos** - agrupam pessoas e tarefas com características ou objetivos similares;
- **Relações** - entre as pessoas e o seu trabalho, entre departamentos, entre as pessoas da organização fora do local de trabalho.

Uma gestão adequada de uma organização permite, do ponto de vista dos trabalhadores:

- Tornar claras a responsabilidade e a autoridade dos elementos que para ela trabalham;
- Facilitar a comunicação e o controlo dentro da organização;
- Agilizar a tomada de decisão;
- Diferenciar as atividades atribuídas: os elementos humanos e materiais de uma organização devem estar interrelacionados e articulados para se alcançarem os objetivos propostos.

O funcionamento da estrutura de qualquer organização deve ainda obedecer a um conjunto de princípios comumente aceites. Os mais importantes são:

- **Unidade de objetivos:** todos os elementos de uma organização devem contribuir, na parte que lhes disser respeito, para que os objetivos da empresa sejam atingidos;
- **Delegação de responsabilidades:** deve existir delegação de autoridade até aos mais baixos níveis hierárquicos;
- **Alcance da direção:** definição clara de quantos elementos cada chefe dirige;
- **Unidade de comando:** cada subordinado deve, a cada momento, saber a quem reportar;
- **Princípio da hierarquia:** deve existir uma linha explícita de autoridade, formando-se na empresa uma cadeia hierárquica;
- **Princípio da responsabilidade:** de cada elemento da empresa para com o seu superior.



A representação gráfica da estrutura de uma organização faz-se através da elaboração de um **organigrama**¹. Este é um gráfico estático que permite visualizar as relações e conexões que existem entre os seus departamentos e serviços.

Assim, um organigrama:

- Esquematiza a estrutura da organização;
- Realça o grau de dependência e a importância hierárquica dos vários órgãos e departamentos;
- Dá a conhecer a denominação específica de cada órgão.



Tipos de estrutura empresarial

Como já foi referido, sendo impossível uma só pessoa concentrar em si todas as tarefas relacionadas com a atividade organizacional, é necessário que o gestor delegue autoridade nos seus subordinados, confiando-lhes determinadas funções e exigindo-lhes, em simultâneo, a responsabilidade pela sua execução.

A partir desta delegação de autoridade, deste binómio autoridade/responsabilidade, resultam vários tipos de estrutura empresarial.

Uma estrutura é considerada pesada quando a organização apresenta elevado número de níveis hierárquicos, ou seja, uma cadeia autoridade/responsabilidade extensa.

¹ Rever a matéria já abordada no módulo 1 da disciplina de Técnicas de Secretariado.



Pelo contrário, a estrutura de uma organização é leve quando regista poucos níveis de hierarquia, encontrando-se o elemento máximo de decisão próximo dos trabalhadores de nível hierárquico mais baixo.

A hierarquização

Diz-se que existe hierarquização quando visualizamos a organização na sua dimensão vertical, isto é, quando identificamos a sua atribuição de decisões, a cadeia de comando, o número de níveis hierárquicos e a amplitude administrativa.

Esta hierarquização é condicionada, fundamentalmente, pelo ramo de atividade em que a organização desenvolve a sua missão, pelos meios de trabalho que utiliza e pela forma como encara o seu projeto.

A sua representação ganha a forma, frequentemente, de uma pirâmide, em que no topo se situam as pessoas dotadas de maior autoridade, e na base aquelas cuja autoridade é menor.

Distinguem-se, assim, três níveis hierárquicos básicos:



Como já abordado no módulo 1, os três tipos de estrutura hierárquica geralmente referenciados são:

A - Estrutura linear ou em linha direta

B - Estrutura funcional

C - Estrutura *line and staff*



A departamentalização

Como vimos, a especialização vertical faz-se à custa do aumento do número de níveis hierárquicos, consequência da delegação de autoridade.

Quando se verifica a necessidade de efetuar uma especialização por atividades, tendo em vista melhorar a qualidade e eficiência dentro do mesmo nível hierárquico, ocorre a chamada especialização horizontal, conhecida também por departamentalização.

Diz-se, assim, que existe **departamentalização** quando a organização é visualizada no seu aspeto horizontal, isto é, de acordo com o fluxo de relações dentro do mesmo nível hierárquico e envolvendo a coordenação de decisões entre os diferentes setores da organização.

Quer a especialização vertical, quer a horizontal constituem formas de divisão do trabalho, mas enquanto a primeira forma evidencia a sua divisão em termos de autoridade e responsabilidade, na especialização horizontal esta divisão permite a criação de departamentos em que as tarefas desempenhadas apresentam carácter de homogeneidade.

Os casos mais típicos de departamentalização são:

A - Departamentalização por funções

B - Departamentalização por produtos ou linhas de produtos

C - Departamentalização territorial

D - Departamentalização centrada no cliente

E - Departamentalização por projeto

O perfil do profissional de secretariado do futuro

Que competências e aptidões serão necessárias, hoje, para um profissional bem-sucedido?

Acima de tudo, devemos nortear as nossas vidas por princípios imutáveis como a honestidade, a confiança, a justiça, a ética e respeito. Mas também devemos procurar um conhecimento e investimento constantes na carreira profissional.



O técnico de secretariado do futuro deve ser audacioso, sendo esta uma marca fundamental desta profissão. Ou seja, «a determinação e a ousadia implicam não ter medo do desconhecido ou do que é novo, mas sim vontade de ultrapassar os limites.»² Simultaneamente, e como já foi referido, este profissional deve ser humilde, sempre disposto a aprender e a transmitir conhecimentos.

Deve ser inovador, flexível, polivalente, proactivo e dominar as técnicas de secretariado. Deve ser, também, um visionário, ou seja, ter a capacidade de perceber os seus limites e de lutar por novos horizontes e novas perspetivas.

Em conclusão, o profissional de secretariado do futuro deve ser amável com quem o rodeia, saber trabalhar em equipa e ajudar sempre os outros. Espera-se, ainda, que defina os seus próprios objetivos e trace as metas para alcançá-los.



² Em <http://tecnicasecretariado.wikispaces.com/>



Propostas de trabalho

1. De forma resumida, explique como evoluiu o secretariado ao longo dos anos.
2. De onde deriva o termo secretariado/ secretário e o que significa.
3. Justifique a necessidade de uma organização ter um profissional de secretariado.
4. Considera que o conceito de secretário(a) mudou nos últimos tempos? Justifique a sua resposta.
5. Tendo em conta o que estudou, identifique as funções administrativas que um técnico de secretariado deverá desenvolver.
6. O secretariado é um veículo de comunicação na organização. Justifique.
7. Identifique o perfil atual de um profissional de secretariado.
8. Enumere algumas das novas exigências de um profissional de secretariado.
9. Qual deverá ser o perfil de um profissional de secretariado no futuro?



Bibliografia

O professor que lecionar o módulo proporá os livros, revistas, endereços da internet ou outros recursos, de forma que os alunos possam desenvolver os seus estudos e pesquisas indispensáveis ao processo de aprendizagem.

A título de exemplo, sugere-se a seguinte bibliografia/recursos:

Livros

AMARAL, Isabel (1997), *Imagem e Sucesso*, Lisboa: Verbo.

BARNES, Carolyn e MANNING, M. (1991), *Excelência Profissional para Secretária*, Lisboa: Monitor Edições.

BAZIN, Dorothee e BROILLIARD, Anne (1999), *O Guia da Secretária de A a Z*, Lisboa: Edições CETOP.

BORGES, Maria João (2009), *Secretariado, Uma visão prática*, s.l.: ETEP - Edições Técnicas Profissionais.

HUGHES, Vera e HUGHES, Christina (1995), *Manual da Secretária Profissional*, Lisboa: Edições CETOP.

PÉRIN, Jonamim (1999), *Secrétaire et Manager: une equipe gagnante*, Paris: Les Editions D'Organisation.

PIMENTEL, Marília (dir.) (1998), *Enciclopédia da Secretária*, Volumes I e II, Setúbal: Marina Editores.

Netgrafia

<http://www.estv.ipv.pt/PaginasPessoais/cseabra>

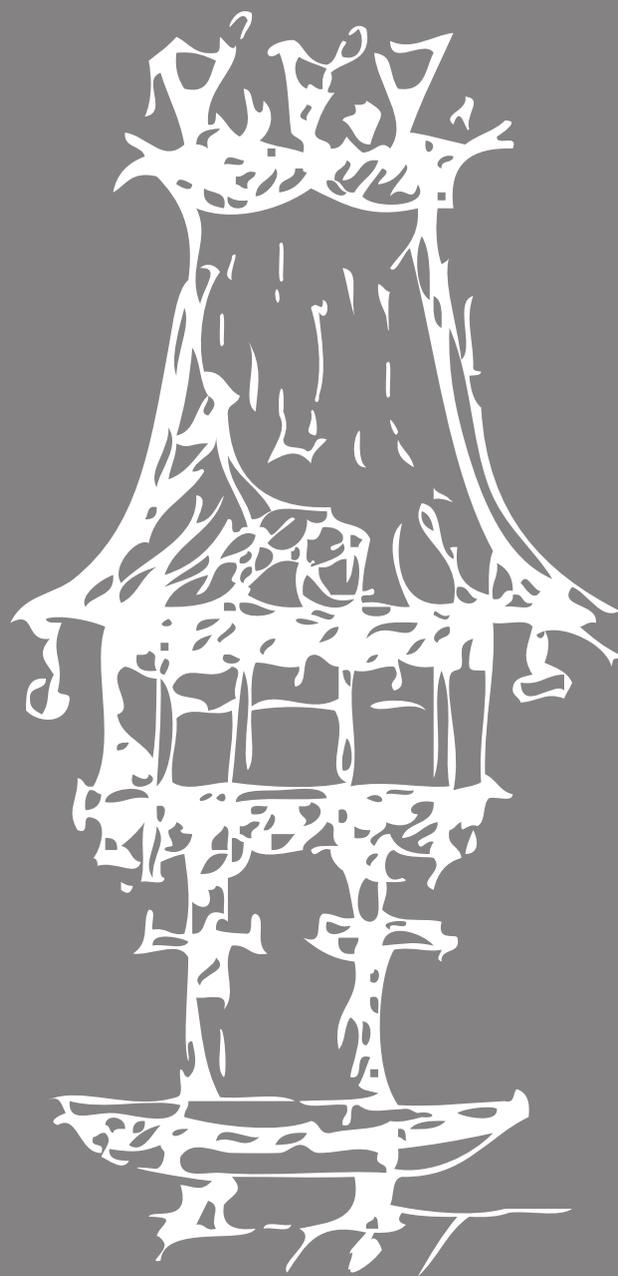
<http://www.eliteintegral.com.br/conteudo.asp?codpg=54>

<http://pr.scribd.com/doc./65794588/secretariado>

<http://pr.scribd.com/doc/93434418/apostila-secretariado>

<http://tecnicasecretariado.wikispaces.com/Fun%C3%A7%C3%B5es+do+secretariado+atual>







Técnicas de Atendimento

Módulo 6

Apresentação

Com este módulo pretende-se que os alunos reconheçam os diferentes públicos inerentes a uma organização, sejam eles internos e/ou externos, e que identifiquem as técnicas de atendimento adequadas a cada um deles.

Procura-se, ainda, que os discentes saibam aplicar essas mesmas técnicas com elevado sentido de responsabilidade profissional, quer o atendimento se realize de forma presencial, quer de forma não presencial.

Objetivos de aprendizagem

- Compreender o conceito de público.
- Distinguir os diversos públicos inerentes às empresas/organizações de economia social (OES).
- Reconhecer a importância do papel do secretariado como instrumento de relações públicas.
- Distinguir o atendimento presencial do não presencial.
- Desenvolver conhecimentos práticos que permitam melhorar a comunicação durante o atendimento.
- Aplicar técnicas de saber ouvir em situações de frente a frente.
- Identificar e aplicar regras para bem comunicar e atender o público.
- Desenvolver competências no sentido de lidar com situações delicadas no atendimento.
- Praticar comportamentos positivos no atendimento telefónico.
- Conceber e utilizar fichas de receção e executar chamadas telefónicas.
- Evitar erros comuns na utilização do telefone.

Âmbito dos conteúdos

- Os públicos das empresas/organizações de economia social (OES)
 - Conceito de público
 - Tipos de públicos



- Os públicos externos e internos
- Utentes - Intracooperação e Intercooperação; utentes não membros (na abordagem das OES)
- Técnicas de Atendimento
- O papel do secretariado como instrumento de relações públicas
- O atendimento presencial e não presencial
 - A comunicação no atendimento
 - O atendimento presencial:
 - A comunicação frente a frente
 - Comunicação verbal
 - Comunicação não verbal
 - Atitudes comunicacionais do emissor e seus efeitos no recetor
 - O saber escutar
 - A importância da primeira impressão
 - Acolher e acompanhar visitantes
 - Lidar com situações difíceis
 - O atendimento não presencial
 - Atendimento telefónico
 - Regras gerais
 - Regras ao receber uma chamada
 - Regras antes de efetuar uma chamada
 - Regras durante a comunicação
 - Conceção de fichas de receção e execução de chamadas telefónicas
 - Fatores críticos de sucesso ao telefone
 - Voz, respiração, ritmo do discurso
 - A escolha das palavras, linguagem
 - Etiqueta e as boas maneiras
 - A eficiência
- O atendimento e a função social das OES



Técnicas de Atendimento

Os públicos das empresas/organizações de economia social (OES)

Por **público** entende-se qualquer pessoa ou grupo que se relacione, direta ou indiretamente, com uma organização.



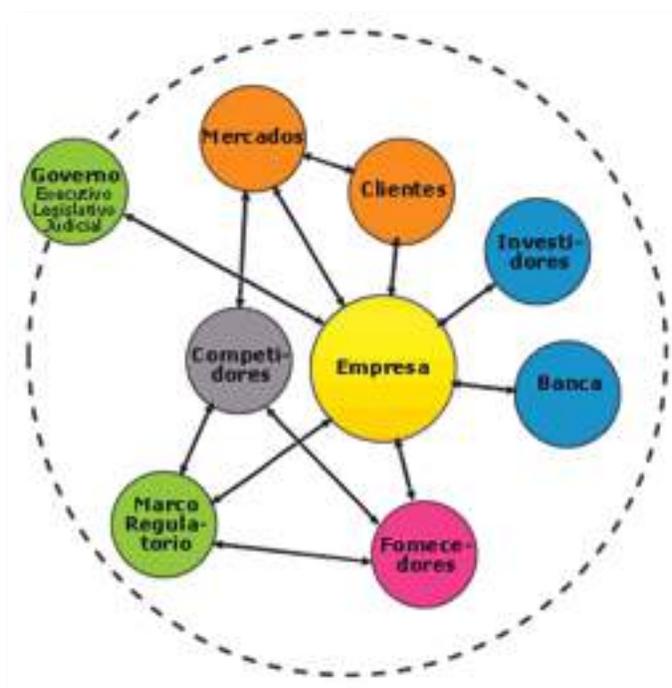
Neste contexto, podemos identificar vários tipos de públicos, mas, numa primeira fase, iremos fazer a distinção entre **interno** e **externo**.

O público interno é aquele que é constituído pelos colaboradores de uma organização, desde as hierarquias inferiores até à administração/direção.

Já o público externo engloba todos os restantes grupos associados à organização, em concreto:

- **Consumidores ou utentes** - grupo que faz «viver» uma organização, pois consome e/ou utiliza de alguma forma os seus produtos/serviços;
- **Comunidade** - composta por todos quantos vivem na sua área de influência, é um grupo bastante importante e com o qual convém manter uma boa relação, dado que conhece e transmite informação sobre a própria organização;
- **Cientes, fornecedores, bancos** - com quem a organização trabalha e de quem depende.





Uma breve chamada de atenção para o caso concreto das organizações de economia social (OES).

Recuperemos, num primeiro momento, a definição de OES, já abordada no módulo 1: são entidades que desenvolvem a sua atividade com o objetivo de satisfazer as necessidades dos seus membros, e nunca tendo como fim principal a obtenção do lucro, contrariamente ao que se passa com as empresas. Como exemplos de OES, temos as associações de socorros mútuos, as cooperativas e os movimentos associativos.

Neste contexto, e além da ligação com os seus utentes, desenvolvem-se relações de intercooperação e intracooperação que importam diferenciar:



- Quando falamos em **intercooperação**, referimo-nos às relações que existem entre duas OES, sendo elas distintas;



- Já a **intracooperação** remete-nos para as relações de cooperação que existem dentro de uma mesma OES.

O papel do secretariado como instrumento de relações públicas

O que é o atendimento?

- Atender é a ação de relacionar-se, cuidar e prestar atenção às pessoas com as quais mantemos contacto.
- Um atendimento eficaz depende de um conjunto de condições que requer responsabilidade e competência por parte de quem atende.

Ao desempenhar esta função, o rececionista está em constante comunicação com as pessoas com as quais interage, seja através de palavras, gestos ou sinais associados à mensagem que quer transmitir.

Importa, por isso, refletir sobre a forma como comunicamos.

Comunicação presencial e não presencial

Quando falamos de **comunicação oral**, podemos distinguir:

- A comunicação direta, em que a palavra, a voz e os silêncios são fundamentais. É o tipo de comunicação que usamos quando falamos, por exemplo, ao telefone, ao telemóvel ou no intercomunicador;
- A comunicação indireta, em que, além da palavra e da voz, há que considerar a postura, a aparência e a atitude de quem comunica.

No que diz respeito à **comunicação escrita**, faz-se a distinção entre:

- Não presencial;
- Presencial.



No contexto empresarial, o recurso à comunicação escrita não presencial pode ser associado às cartas, memorandos, correio eletrônico, faxes, relatórios ou convocatórias, entre outras formas de transmissão da informação na organização. A palavra escrita é, aqui, o meio privilegiado de comunicação, pelo que a mensagem deve ser clara, objetiva e pertinente.

Palestras, reuniões de trabalho ou colóquios são, por outro lado, exemplos de comunicação escrita presencial, traduzindo-se em momentos em que a postura e o comportamento do emissor são fundamentais para a compreensão da mensagem.

No desempenho da função de rececionista, e sempre que falamos, os nossos gestos podem emitir, por vezes, ideias diferentes ou contrárias ao que queremos expressar. Por exemplo, perante uma reclamação, podemos considerar que estamos a adoptar uma atitude calma, mas se a nossa postura e comportamento demonstrarem o contrário (como roer as unhas), iremos provavelmente transmitir uma imagem oposta à que pretendemos.

Daí que a linguagem não verbal, no ato de atender, seja de extrema importância.

Dentro das **formas de comunicar mais complexas**, temos então:

- **As simbólicas** - é o caso, por exemplo, dos chamados sinais exteriores de riqueza ou símbolos de *status*, os quais, através da roupa, do penteado, do carro utilizado, transmitem (muitas vezes de forma inconsciente) indícios sobre o estatuto social de determinada pessoa;
- **As gestuais ou não verbais**: relacionando-se com o modo como utilizamos o corpo para nos exprimir, esta forma de comunicação pode induzir o recetor em erro e transmitir mensagens involuntárias, através dos gestos e da postura, que ajudam a confirmar ou a anular uma frase.

Assim, quando comunicamos, devemos considerar as seguintes regras comportamentais:

- **Estar de pé** quando conversamos com o interlocutor - caso as circunstâncias exijam o contrário, devemos inclinar a cabeça na sua direção;



- **Evitar cruzar** os braços ou pernas para o lado oposto da outra pessoa, comportamento que pode ser entendido como uma rejeição da sua mensagem;
- **Não franzir/esfregar** os olhos ou bocejar, sinal de desinteresse pelo que nos está a ser transmitido;
- **Evitar** cruzar os dedos das mãos com força, o que pode denunciar tensão ou irritabilidade.

Uma chamada de atenção também para a comunicação verbal.

A voz é o veículo físico da comunicação oral e, por isso, devemos-lhe prestar os devidos cuidados e ter em atenção a forma como a utilizamos.

Uma boa dicção, uma entoação ou tom corretos facilitam a comunicação de qualquer mensagem. Pelo contrário, uma frase expressa no tom errado ou com uma entoação inadequada, pode contrariar aquilo que pretendemos transmitir.

Frequentemente, esta situação é motivada por um estado psicológico desfavorável (irritação, cansaço, contrariedades), por isso devemos procurar sempre manter a serenidade quando nos relacionamos com o interlocutor.

E ter sempre em conta que «comportamento gera comportamento.»

Postura e comportamento do rececionista

Desempenhando, frequentemente, o papel de relações públicas, ao procurar garantir a satisfação na comunicação entre a empresa e o seu público, o rececionista deve adotar um comportamento e postura adequados.



Imagem exterior do rececionista

POSTURA:

- A forma como uma pessoa coloca o corpo e as mãos influencia a sua aparência, pelo que praticar uma postura correta é um excelente exercício e um instrumento de transmissão de confiança e dinamismo.

CABELO:

- O cabelo de um rececionista deve estar sempre com um aspeto cuidado e limpo, sinal de vitalidade e controlo higiénico. Pelo contrário, um cabelo mal tratado prejudica a imagem e, conseqüentemente, o desempenho da função.

MÃOS:

- As mãos do rececionista estão sempre em exibição: é um dos primeiros sítios para onde um cliente/utente olha. Para que serve um rosto devidamente maquilhado e um cabelo limpo, se as mãos estiverem mal cuidadas?

PELE DO ROSTO E MAQUILHAGEM:

- De uma forma geral, as mulheres usam maquilhagem no trabalho, a qual deve privilegiar um «ar natural», que destaque os traços do rosto e não os torne pesados.

PÉS:

- Assim como as mãos, os pés necessitam de cuidados regulares. Os sapatos usados devem ser confortáveis, pois os pés doridos podem provocar um sentimento de mal-estar geral e, em última instância, determinar o comportamento do rececionista.

VESTUÁRIO:

- O rececionista deve-se vestir de acordo com as funções que desempenha e com o ambiente profissional em que está integrado. Privilegiam-se roupas simples e limpas, adaptadas à idade e corpo, bem cuidadas e pouco extravagantes.



SAÚDE ORAL:

- A maioria das situações de halitose (mau hálito) têm origem em dentes mal lavados e/ou com cáries. Além de assegurar uma eficaz higiene oral, o rececionista deve, ainda, evitar alimentos como o alho ou a cebola.

O rececionista no atendimento

O PÚBLICO ESPERA QUE O RECECIONISTA:

- Tenha autonomia e poder para responder às suas exigências;
- O satisfaça imediatamente;
- Demonstre consideração, tratando-o como alguém com a devida importância;
- Se interesse pelo seu problema, procurando uma solução para o mesmo.

O PÚBLICO PRETENDE:

- Encontrar, por intermédio do rececionista, o caminho mais curto para a resolução da sua questão;
- Saber quem e como irá ser abordado o seu problema;
- Receber não apenas uma resposta simpática, mas uma solução eficaz e inequívoca;
- Ser reconhecido como a razão central do serviço que o rececionista representa;
- Que não o faça esperar desnecessariamente.

O PÚBLICO EXIGE:

- Que o rececionista o trate sempre com a devida deferência, pois é sua função servir o público e não ser servido;
- Que as formalidades se simplifiquem ao máximo, que não o façam perder tempo e que seja atendido com todas as atenções.

Atitude no atendimento

QUEM ACOLHE TEM DE:

- Manter o silêncio até que o emissor termine de falar;



- Estar disponível;
- Não deformar ou orientar a mensagem de acordo com as suas ideias;
- Não se deixar envolver pelos estados emocionais do interlocutor.

QUEM ACOLHE DEVE:

- Pronunciar as palavras de forma correta e clara;
- Falar no tom, entoação e volume adequados;
- Concentrar-se na mensagem que está a ser transmitida;
- Ser breve e conciso;
- Demonstrar interesse pela mensagem com um sorriso latente;
- Tratar sempre o interlocutor de forma simpática e correta;
- Olhar diretamente o interlocutor nos olhos;
- Acompanhar as palavras por gestos;
- Certificar-se que a mensagem está a ser entendida pelo recetor;
- Falar de forma positiva e evitar a palavra não.

As barreiras à comunicação

Quando falamos de barreiras à comunicação, referimo-nos a distorções que impedem que a mensagem chegue correta e devidamente ao recetor, ou seja, emissor e o recetor entendem a mensagem de forma diferente. Estas barreiras podem ter várias origens:

- Conhecimentos reduzidos ou falta de preparação do emissor ou receptor sobre determinado assunto;
- Falta de interesse ou de atenção;
- Barulhos e outras distorções;
- Pressão do tempo;
- Dificuldades emocionais do emissor e/ou do receptor.



COMO SABER SE O RECECIONISTA OUVI DE FORMA ATENCIOSA:

- Normalmente critica o interlocutor e a sua forma de expressão?
- Presta atenção apenas aos factos e não aos sentimentos?
- Finge manter o interesse, abanando, para o efeito, constantemente a cabeça?
- Distrai-se enquanto o interlocutor fala?
- Deixa que palavras mais emotivas bloqueiem a percepção da mensagem?
- Interrompe constantemente o interlocutor ou aguarda que ele termine?

Para evitar ou minimizar os efeitos das barreiras à comunicação, podemos fazer o uso de duas ferramentas básicas:

- Aprender a saber escutar;
- Procurar obter sempre a informação de retorno, ou seja o **feedback**, que nos confirma a receção e compreensão da mensagem por parte do nosso interlocutor.

SABER OUVIR *VERSUS* SABER ESCUTAR:

Saber «**escutar**» implica concentração e compreensão do que está a ser dito, enquanto o saber «**ouvir**» resume-se a um processo físico, em que o recetor não está necessariamente comprometido com a mensagem transmitida.



PARA DESENVOLVER A CAPACIDADE DE SABER ESCUTAR:

- Procure entender o que o interlocutor quer realmente dizer;
- Concentre-se na mensagem transmitida;
- Seja um ouvinte ativo;
- Evite envolver-se em situações emotivas negativas, nunca personalizando a questão.

O **saber escutar** reclamações e solicitações do público é uma arte que pode e deve ser desenvolvida pelo rececionista: perante uma queixa, a melhor estratégia é colocar-se no lugar da pessoa que está a reclamar.



INSTRUÇÕES PARA A RECEÇÃO DE RECLAMAÇÕES:

1. Aceitar a reclamação, ouvindo o interlocutor com interesse e sem o interromper;
2. Demonstrar interesse pelo problema;
3. Evitar discutir;
4. Procurar sempre dominar as emoções;
5. Assumir a responsabilidade, procurando resolver ou encaminhar o problema para quem lhe possa dar resposta;
6. Ser sempre assertivo, ou seja, afirmativo e honesto.

PARA UM ATENDIMENTO DE QUALIDADE:

- SABER ESCUTAR
- SABER PONDERAR
- SABER COMPREENDER

O atendimento não presencial

A comunicação oral não presencial requer da parte do emissor e do recetor especial atenção na forma como transmitem a sua mensagem, uma vez que a comunicação «visual», muitas vezes complemento da oral, não está presente.

Por exemplo, para uma comunicação telefónica eficaz, é preciso saber falar, mas também saber escutar, usando o máximo possível da percepção para uma sintonia real com o interlocutor.

A comunicação por telefone constitui, frequentemente, o primeiro contacto que se tem com uma organização - as primeiras impressões são duradouras e, por isso, deve-se ter em consideração o modo como o fazemos.

A voz, a entoação, a forma de atender o telefone revelam-nos mais do que poderíamos supor sobre a pessoa que está por detrás do aparelho: a sua educação, o seu comportamento, a sua afabilidade, a sua eficiência...

Ou seja, além dos factos que estão a ser partilhados, através do telefone podem-se revelar atitudes como a cortesia, o interesse e o encorajamento, ou mesmo a agressividade e a insegurança.



ALGUMAS INSTRUÇÕES PARA O ATENDIMENTO NÃO PRESENCIAL:

- Utilizar expressões adequadas à situação;
- Usar o tom correto de voz;
- Falar pausadamente;
- Ter boa dicção;
- Demonstrar interesse, procurando manter sempre o *feedback*;
- Falar com uma voz clara e expressiva;
- Não utilizar termos que o interlocutor possa desconhecer;
- Usar da criatividade e do bom senso.

SITUAÇÕES A EVITAR AO TELEFONE:

- Em vez de um «está lá», «estou» ou «sim» mal-humorado, o recepcionista deve atender o telefone com deferência, identificando a organização em que trabalha;
- Há muitas organizações que têm dois ou mais números de telefone, mas um só recepcionista. Com demasiada frequência, é dito «um momento» e o recepcionista passa a atender outra chamada, esquecendo-se do interlocutor em linha ou de ir repetindo, amavelmente, «um momento, por favor» ou «não desligue»;
- O recepcionista «passar» a chamada para uma terceira pessoa e deixar o interlocutor à espera que a extensão atenda, sem averiguar, entretanto, se a transferência foi efetivamente realizada com sucesso;
- O recepcionista não anotar o nome, organização, mensagem e número de telefone do interlocutor, sempre que a pessoa com quem este deseja falar não está ou não pode, de momento, atender a chamada.

Algumas regras básicas ao telefone

- Quando se recebe uma chamada, utilizar sempre a saudação «bom dia/boa tarde», seguida do nome da organização e da identificação pessoal de quem está a atender (caso não queira identificar-se, pode dizer apenas o nome da organização e a saudação de acordo com a hora do dia);



- Procurar saber o nome do interlocutor e usá-lo ao longo da conversa, personalizando a comunicação;
- Falar num tom calmo e um pouco abaixo do normal, visto que o telefone distorce o som: nunca se deve «levantar» a voz;
- Sorrir, sempre: a nossa voz altera-se pelo simples facto de estarmos a sorrir. Assim, se estivermos irritados ou mal-humorados, devemos manter sempre um sorriso na cara - a forma como nos expressamos vai ser diferente;
- Tratando-se de uma reclamação, deve-se ouvir o interlocutor até ao fim e depois repetir o que disse, demonstrando que percebemos o seu problema e que estamos interessados na sua resolução: a melhor maneira de «desarmar» uma pessoa que está irritada com a organização (ou consigo) é aliar-se a ela, demonstrando vontade em resolver a questão. Por exemplo, se dissermos, com um tom de voz calmo, «estou a tomar nota de tudo o que acaba de me dizer e vou tentar resolver o problema de imediato», ou «deixe-me o seu contacto para que lhe possa transmitir o que consegui apurar», a pessoa ficará satisfeita consigo e com a sua organização;
- Nunca referir que o assunto não interessa à organização, mesmo que saiba que assim o é: peça para enviarem uma nota escrita sobre o assunto (por e-mail ou fax) e certifique-se que a pessoa a quem encaminhou a questão lhe deu seguimento, de forma que o interlocutor não volte a ligar, queixando-se de nada ter sido feito;
- Tentar identificar sempre as vozes dos clientes/utentes/interlocutores habituais: todos gostamos de ser reconhecidos e tratados com deferência ou intimidade, mas sem exageros;
- Tomar nota das mensagens e transmiti-las logo que possível: se, depois de ouvir a pessoa em linha, chegar à conclusão de que o assunto não lhe diz respeito e/ou que não é possível, no momento, encaminhar a chamada, diga que vai tentar localizar o responsável por aquele assunto e transmitir-lhe o recado;



- Saber dar informações, mas sem ultrapassar as suas competências: se não for conveniente dizer «sim» ou «não», deve-se utilizar a frase «pois, realmente não sei responder...»;
- Não tapar o bocal do telefone com a mão, nem transmitir a sua opinião pessoal sobre determinado assunto;
- Evitar longos silêncios durante a conversação telefónica, para que o seu interlocutor não pense que pousou o telefone em cima da mesa: se numa conversa presencial é aceitável responder abanando a cabeça, ao telefone é fundamental ir dizendo «claro», «pois», «sim», «tem razão», reforçando o *feedback*.
- Na necessidade de dar resposta a outro telefonema, pedir licença à pessoa com quem está a falar para o fazer: atendendo a nova chamada, comece logo por dizer, depois da saudação inicial, «estava com um telefonema na outra linha, por isso, se não se importa, dê-me o seu contato que eu já lhe ligo, obrigada.»

PARA PENSAR.....

DE TUDO FICAM TRÊS COISAS:

A CERTEZA DE QUE ESTAMOS SEMPRE COMEÇANDO,

A CERTEZA DE QUE É PRECISO CONTINUAR

E A CERTEZA DE QUE PODEMOS SER INTERROMPIDOS ANTES DE TERMINARMOS.

PELO QUE DEVEMOS.....

FAZER DA INTERRUPÇÃO UM CAMINHO NOVO,

DA QUEDA UM PASSO DE DANÇA,

DO MEDO UMA ESCADA,

DO SONHO UMA PONTE,

DA PROCURA UM ENCONTRO.

Fernando Sabino, *O Encontro Marcado*, 1956.



Propostas de trabalho

1. Defina público.
2. Que grupos que se podem inserir no público externo? Escolha um e caracterize-o.
3. O que entende por uma organização de economia social?
4. Quais as diversas formas que o rececionista tem à sua disposição para comunicar?
5. Entre as formas de comunicar mais complexas que estudou, escolha uma e caracterize-a.
6. Enumere os diversos pontos a considerar quanto à imagem exterior de um rececionista.
7. Qual a atitude a ter no atendimento ao público?
8. O que entende por barreiras à comunicação? Quais os fatores que podem estar na origem dessas mesmas barreiras?
9. Que princípios, no seu entender, podem determinar a nossa capacidade de saber «escutar» o público?
10. Perante uma reclamação, que instruções destacaria para um atendimento eficaz?
11. Que características determinam um atendimento de qualidade?
12. Enumere as três regras mais importantes que, do seu ponto de vista, determinam o sucesso de um atendimento não presencial.
13. Escolha duas regras básicas de atendimento ao telefone. Caracterize-as.



Bibliografia

O professor que lecionar o módulo proporá os livros, revistas, endereços da internet ou outros recursos, de forma que os alunos possam desenvolver os seus estudos e pesquisas indispensáveis ao processo de aprendizagem.

A título de exemplo, sugere-se a seguinte bibliografia/recursos:

Livros

AMARAL, Isabel (1997), *Imagem e Sucesso*, Lisboa/São Paulo: Editorial Verbo.

ANDRADE, Elisabete Vieira Canha (1997), *Gestos - Cortesia, Etiqueta, Protocolo*, Lisboa: Texto Editora.

BAZIN, Dorothee (1999), *O Guia da Secretária de A a Z*, Lisboa: Edições CETOP.

CASCÃO, Amélia e CASCÃO, Arcindo (1998), *Atendimento*, Lisboa: CECO.A.

CESCA, Cleuza (1997), *Organização de Eventos*, São Paulo: Summus Editorial.

MARCHESI, Maria Rosa (1998), *O Livro do Protocolo*, Lisboa: Editorial Presença.

MEIRELES, Ana e SOUSA, Ana (1988), *Secretariado na Empresa*, Lisboa: Lisboa Editora.

OLIVEIRA, Maria da Luz; PAIS, Maria João; MONTEIRO, Helena Faria e CABRITA, Belmiro Gil (1997), *Trabalhos de Aplicação, 11º Ano*, Lisboa: Texto Editora.

SANTOS, Jorge M. L. Dias e LEMOS, Maria Helena Vieira (1989), *O Trabalho Administrativo na Empresa*, Porto: Edições Asa.

TEIXEIRA, Marília Pimentel (1993), *Protocolo Empresarial*, Porto: Associação Industrial Portuguesa, COPRAI - Departamento de Formação.

WALKER, Lin (2001), *Técnicas de Utilização do Telefone*, Lisboa: Livros e Livros.

Outros recursos:

Quadro branco

Expositores para apresentação de trabalhos

Meios audiovisuais (retroprojetor e ecrã, máquina fotográfica, televisor e vídeo)

Revistas da especialidade para consulta

