



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Uma ferramenta prática para trabalhadores de PMEs
Gestão da mudança (change management) para facilitar as transições no local
de trabalho

November 2022

Szilvia Borbély



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Content

| | |
|--|----|
| Introdução | 3 |
| 1. Princípios | 3 |
| Gestão da mudança em pequenas e médias empresas (PMEs)..... | 4 |
| 2. Pesquisa. Avaliação do estado e necessidades - diagnóstico..... | 5 |
| Planos estratégicos..... | 6 |
| 2. Planeamento - Preparando um plano de gerenciamento de mudanças | 8 |
| 3. Implementação. Mudar a gestão | 9 |
| Avaliar as necessidades financeiras para mudança e identificar possíveis fontes de financiamento | 10 |
| 4. Redução de tamanho - Recolocação | 10 |
| 6. Redução de tamanho. Informações abrangentes para trabalhadores e sindicatos bem antes dos cortes.. | 11 |
| 7. Acordo entre o empregador e os representantes dos trabalhadores sobre a transição..... | 12 |
| 8. Serviços antes da demissão..... | 12 |
| Preparando um plano para os trabalhadores | 12 |
| Serviços típicos antes da demissão | 12 |
| O processo de aconselhamento - um guia para estabelecer o diagnóstico..... | 13 |
| Conselho de procura de emprego..... | 14 |
| Desenvolvimento de habilidades - para procura de emprego..... | 14 |
| Pesquisa de interesse - demanda por oficinas de aprendizagem | 14 |
| 9. Lidando com a mudança por parte do trabalhador | 16 |
| Lidar com a perda de um emprego | 16 |
| Desenvolvendo um plano de ação individual..... | 17 |
| 1. A avaliação da situação | 17 |
| 2. Preparando um plano de ação | 20 |
| Anexo..... | 21 |
| Transição de trabalho - avaliação de necessidades - questionário..... | 21 |
| Bibliografia, recursos..... | 25 |



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Introdução

A gestão de mudanças está se tornando um tópico cada vez mais popular para as PMEs devido aos novos desafios e riscos associados à má gestão de mudanças. Para as PMEs, os riscos associados a uma má gestão de mudanças são enormes. Se uma empresa não conseguir implementar a mudança, ela não conseguirá inovar e se adaptar no ritmo certo. Em outras palavras, a resiliência organizacional é diretamente influenciada pela gestão da mudança. Se uma empresa, seja uma PME ou uma grande empresa, não se adaptar aos processos de mercado e às novas tecnologias, irá falir.

As mudanças tecnológicas podem acontecer muito rapidamente, afetando os processos de trabalho, as interações das pessoas e até mesmo as atividades principais do negócio. Portanto, é necessário ter uma estratégia de tecnologia abrangente para se preparar para quaisquer mudanças que possam ocorrer. Embora os desafios tecnológicos e de mercado possam ser preparados, há mudanças repentinas que não podem. Foi o caso da crise pandêmica do COVID-19, ou da atual crise energética, da explosiva depreciação da moeda na Hungria, da inflação e das conseqüentes mudanças no mercado interno. As empresas flexíveis e prontas para se adaptar rapidamente às mudanças sobreviveram à pandemia. Isso pode ser facilitado por uma gestão de mudanças eficaz, que pode ser particularmente importante para PMEs com recursos limitados e sem reservas.

1. Princípios

A mudança organizacional em uma empresa pode assumir várias formas e por vários motivos. Mudanças nos processos de trabalho, estrutura, cultura e tecnologia de uma empresa podem ser causadas por fatores internos ou externos. Na maioria das vezes, uma empresa precisa se tornar mais competitiva por conta de outros players, surgimento de novas tecnologias, fatores externos como aumento do preço da energia, mudanças na demanda (diminuindo ou até aumentando) no mercado interno ou externo, etc.

As pessoas são resistentes a mudanças. Gestores e funcionários que estão na empresa há muito tempo podem não gostar de aceitar uma nova ferramenta, tecnologia ou estrutura quando já sabem tanto sobre a antiga. Além disso, mudanças estruturais também criam novas responsabilidades que podem alterar o equilíbrio de poder e/ou implicar em novas dinâmicas de trabalho e aprendizado. Não é certo que quem está satisfeito com o status quo esteja disposto a passar por um processo de aprendizado. Em última análise, se a equipe não aceitar uma proposta de mudança, ela não produzirá o resultado desejado.

Resumimos os princípios que devem ser levados em consideração ao projetar uma estratégia para facilitar as transições no local de trabalho e o gerenciamento de mudanças:

- Sensibilização - preparar a transição para o local de trabalho de forma atempada e consciente; desenvolver uma estratégia com antecedência



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

- Abordagem de sistemas - como a mudança se encaixará nos demais elementos do sistema e outros fatores na operação (por exemplo, ambiente regulatório existente, recursos humanos e materiais disponíveis).
- Parceria – entre a direção e os empregados (representantes dos empregados). Parceria para entregar gestão de mudanças
 - consulta/parceria entre consultor, proprietário, administração, representantes dos funcionários
 - definir idealmente os objetivos a serem alcançados através do desenvolvimento/reestruturação organizacional e os meios para alcançá-los em parceria (gestão e representantes dos trabalhadores)
- Adaptação às necessidades e potencial do indivíduo - avaliação de necessidades e plano de desenvolvimento individual
- Apoio à saúde mental dos funcionários. O princípio da flexigurança.

O princípio da flexigurança pode ser aplicado, segundo o qual novas formas de segurança não são voltadas para o local de trabalho, mas para o trabalhador. Quer haja ou não uma oportunidade de garantir um novo emprego ou uma nova função dentro da empresa durante a mudança, a estratégia utilizada não é menos para ajudar os funcionários a aprender novas habilidades/profissões.

Gestão da mudança em pequenas e médias empresas (PMEs)

Quão específico pode ser para as PME? Por que o gerenciamento adequado de mudanças é importante para as PME?

As PME geralmente têm recursos limitados em termos de tempo, dinheiro e recursos humanos. Por esse motivo, a implementação da mudança costuma consumir grande parte desses escassos recursos.

Eles não têm ou têm muito poucas reservas.

As mudanças que afetam as PME são principalmente impulsionadas por pressões do ambiente externo, e não pela consciência interna. A capacidade de se adaptar rapidamente ao ambiente externo (demanda do mercado, outras influências externas não relacionadas ao mercado) pode significar sobrevivência para eles.

As PME tendem a pensar e planejar no curto prazo, o que as torna bastante flexíveis e ágeis, mas também mais vulneráveis a pequenas mudanças e menos capazes de lidar com desenvolvimentos de longo prazo.

As PME normalmente ficam perdidas na luta diária, sem planejamento estratégico e pensamento.

Os gerentes das PME também são frequentemente os proprietários. Portanto, a estratégia de mudança e o gerenciamento de mudanças podem depender em grande parte de suas personalidades e habilidades.



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Mas como as PME's devem proceder para implementar uma mudança bem-sucedida? A experiência tem mostrado que os gestores precisam delegar responsabilidades aos seus colaboradores, para que eles sintam certa autonomia e responsabilidade na realização de suas tarefas. Ou seja, cada colaborador é responsável pela mudança em sua área. As PME's devem levar em consideração que muitas vezes a resistência às mudanças por parte dos funcionários ou gerentes é uma das principais causas de fracasso. Distribuir as tarefas e responsabilidades minimizará essa resistência.

Eles devem ser proativos em vez de meramente reativos, reagindo a uma crise e não esperando que uma crise ou problema ocorra. É verdade que, para fazer isso, eles devem ter a visão e os valores corretos.

Além disso, testes-piloto de mudança, com ganhos rápidos observáveis em pequena escala antes de serem estendidos e totalmente implementados, ajudam a reduzir as barreiras à mudança e aumentam a participação dos funcionários.

Também é essencial comunicar com as pessoas sobre a mudança na quantidade e qualidade certas.

Não é apenas como mudar, mas o que mudar. Portanto, uma visão objetiva e holística da organização é o ponto de partida para que a gestão de mudanças decida o que mudar. Portanto, as etapas a seguir podem ser úteis para isso.

2. Pesquisa. Avaliação do estado e necessidades - diagnóstico

Durante o processo de condição e (auto) avaliação e diagnóstico, o planejador de mudança deve determinar se a mudança é realisticamente viável e que tipo de capital intelectual e/ou recursos materiais são necessários para alcançá-la.

- **Análise da situação**

Coleta e análise de dados sobre o estado atual da empresa

- **Avaliação das necessidades**

Identificar áreas de melhoria e problemas a serem resolvidos.

Durante a avaliação das necessidades, os trabalhadores em causa devem ser abordados individualmente, tendo em conta as suas capacidades, competências, potencialidades e necessidades. (Consulte a Folha de Ajuda 1)

- **Identificação dos objetivos**

Qual é o propósito da mudança? Qual é o estado que queremos alcançar através da mudança?

- **Mapeamento dos pontos fortes e fracos da organização**

Quais são os recursos internos e externos disponíveis, potenciais e vantagens que podem ser mobilizados? (Veja uma breve descrição da análise SWOT comumente usada para esta finalidade na Folha de Ajuda 7).

- **Recursos Humanos**



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Os recursos humanos disponíveis no seu estado atual são capazes de mudança e adaptação, ou se não, o que precisa ser feito para torná-los assim? (Ver plano de desenvolvimento individual e/ou em grupo abaixo)

Planos estratégicos

Uma análise SWOT é uma ferramenta de planeamento estratégico que ajuda a avaliar fatores internos, como

S (pontos fortes): pontos fortes em que o desenvolvimento pode ser baseado

W (fraquezas): fraquezas, o desenvolvimento não pode ser baseado nelas elas o inibem.

E fatores externos como

O (oportunidades): oportunidades que podem ajudar e estimular o desenvolvimento de fora

T (ameaças): ameaças externas que podem impedir o sucesso do desenvolvimento.

A análise visa identificar os principais fatores e capacidades internos e externos. Embora a análise não chame a atenção para quais são as questões estrategicamente importantes ou ofereça respostas sobre como desenvolver sua estratégia, ela ajuda a identificar os pontos fortes que sustentam uma estratégia eficaz, como explorar as oportunidades disponíveis e como superar ou minimizar fraquezas e ameaças.

Qual é um método possível para SWOT?¹

O SWOT é idealmente preparado em um workshop. São necessárias várias etapas para chegar ao resultado.

Devemos nos reunir dentro de um determinado período de tempo (por exemplo, 10 a 20 minutos por aspecto), debater pelo menos 20 a 25 sugestões para cada aspecto.

Uma característica importante do brainstorming é que todos os comentários são registrados e nenhuma ideia deve ser rejeitada ou discutida nesta fase.

Ao mesmo tempo, é claro, os participantes devem se concentrar nos problemas e fenômenos mais importantes. Para facilitar isso, os resultados do relatório de situação documentado podem ser distribuídos com antecedência.

O brainstorming deve ser feito primeiro sobre fatores externos (identificação de tendências, processos externos) e classificá-los em “oportunidades” e “ameaças”, dependendo de como são avaliados.

É essencial retrabalhar os resultados do brainstorming. Tente apresentar seus pontos da forma mais concisa e precisa possível. Compare os pontos com o documento de posição e discuta onde há discrepância.

¹ Fonte: http://www.palyatanacsadok.hu/html/2tananyag/04_Helyzetelemz%C3%A9s.pdf



Durante o workshop, o moderador deve verificar se alguma questão importante foi omitida na descrição da situação e abordá-la com o moderador para discussão.
Durante o processo de revisão, reconsideraremos com os participantes se os pontos foram colocados sob os títulos corretos (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças). Para cada aspecto, restrinja-os aos 6 a 10 pontos mais importantes e inclua em outros aspectos ou exclua os pontos menos importantes.

Vamos examinar a tabela novamente e, se descobirmos que ela descreve o assunto da análise de forma clara e concisa, terminamos.

Tabela 6

| | Fatores positivos | Fatores negativos |
|-------------------------|---|---|
| Fatores internos | Forças 1. 2. 3. 4. 5. 6. | Fraquezas 1. 2. 3. 4. 5. 6. |
| Fatores externos | oportunidades 1. 2. 3. 4. 5. 6. | Ameaças 1. 2. 3. 4. 5. 6. |

Desenvolvimento de estratégia com base na análise SWOT

Com base na análise SWOT, quatro tipos de estratégia podem ser identificados:

- defensiva
- ofensivo
- orientado para a mudança
- diversificada

Criação de estratégia baseada em SWOT

| | | |
|---------------------------------|--|---|
| | Forças 1. 2. 3. 4. 5. 6. | Pontos fracos 1. 2. 3. 4. 5. 6. |
| oportunidades 1. 2. 3. | Ofensiva | orientado para a mudança |



| | | |
|---------|---------------|-----------|
| 4. | | |
| 5. | | |
| 6. | | |
| Ameaças | Diversificada | Defensiva |
| 1. | | |
| 2. | | |
| 3. | | |
| 4. | | |
| 5. | | |
| 6. | | |

Estratégia defensiva

Não tem necessariamente fraquezas e ameaças, mas tem pelo menos uma delas (ou seja, uma fraqueza ou uma ameaça). Não deve, no entanto, incluir pontos fracos que se espera que melhorem "por conta própria" - como resultado de fatores externos ou outras políticas.

Estratégia Ofensiva

A estratégia ofensiva faz um balanço dos pontos fortes e aproveita as oportunidades que ajudam a explorá-los. No entanto, não deve fazer parte de uma estratégia ofensiva que possa ser corroída por fatores externos (ameaças).

Uma estratégia orientada para a mudança

Com objetivos e estratégias "orientadas para a mudança", que podem ser classificadas no trimestre de oportunidades externas favoráveis e fraquezas, as mudanças só devem ser iniciadas com base em uma ordem de preferência bem definida, com base em tendências externas favoráveis, após a eliminação total ou parcial das fraquezas dominantes.

Estratégia diversificada

O desenvolvimento "diversificado" é arriscado e requer muito cuidado. Isso é particularmente relevante se as áreas que exigem uma estratégia ofensiva no primeiro quarto não forem muito numerosas.

2. Planejamento - Preparando um plano de gerenciamento de mudanças

- São necessários pontos bem definidos
- Cronograma, cronograma - com prazos e marcos reais
- Indicação dos responsáveis
- **Envolver as partes interessadas** no planejamento (parceria) para ajudar a superar a resistência à mudança e garantir um planejamento preciso (as partes interessadas conhecem melhor os processos e as circunstâncias)
 - ✓ Definir a estratégia, definir a direção para o desenvolvimento/reestruturação organizacional
 - ✓ Plano de desenvolvimento de recursos humanos para aqueles que permanecem na organização



- ✓ Um plano de recolocação de trabalhadores despedidos
- ✓ Plano de desenvolvimento/treinamento individual e/ou em grupo
- ✓ Acordo coletivo de despedimento entre o sindicato e o empregador

Outros instrumentos relativos aos trabalhadores ²

- Reconstrução de empregos
- Análise de cargos e competências
- Gestão amigável ao trabalhador
- Treinamento de habilidades, workshops
- Testes de personalidade
- Medições de diagnóstico
- Comentários sobre a pesquisa
 - ✓ Plano de apoio psicossocial para ambos os grupos (tanto os que ficam como os que vão sair)
 - ✓ Plano de divulgação, recrutamento, seleção e envolvimento
 - ✓ Realização de atividades de pesquisa de mercado interno e externo e
- Desenvolvimento da intranet
 - ✓ Avaliação de competências - avaliação individual de competências que é a base do plano de desenvolvimento individual.
 - ✓ Elaboração do plano de desenvolvimento individual.

Um plano de desenvolvimento individual é uma documentação para planejar um processo de aprendizagem e ensino com base nas habilidades e potencial existentes de um indivíduo, o que afetará a pessoa como um todo. O plano de desenvolvimento individual não é apenas um documento, é todo o processo de planeamento.

3. Implementação. Mudar a gestão

- Um oficial de gestão de mudança/grupo de trabalho é criado
 - ✓ Envolvimento do(s) representante(s) dos trabalhadores (representantes sindicais, conselho de trabalhadores) no grupo de trabalho
 - ✓ Quem deve preparar os planos de gestão da mudança (gerentes, funcionários, especialistas externos)?
 - ✓ Agentes de mudança - quem devem ser (gerentes, funcionários, especialistas externos, gerente de mudança?

² Fonte: <https://promanconsulting.hu/a-szervezetfejlesztes-modszerei-es-folyamata/>



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

- Envolver especialistas internos - externos (gerente de mudança)
- Designação de executores de tarefas e nomeação de responsáveis - que farão a gestão operacional da transformação, que estarão autorizados a tomar decisões operacionais à luz do plano de transformação e que estarão sempre disponíveis. (armadilha: o consultor está disponível em princípio, mas não toma medidas operacionais, apenas incentiva o gerente, o gerente não tem mais o direito de tomar decisões importantes ou já se demitiu. O bom funcionamento também deve ser garantido em caso de mudança de gerente.)
- Motivar a mudança tanto para os gerentes quanto para os subordinados
- Gestão de situações de conflito (resultantes de mudanças de staff)
- Gerir situações de conflito decorrentes de mudanças de trabalho, atribuições, etc...
- Lidar com dificuldades e problemas iniciais periódicos decorrentes de mudanças na localização dos departamentos (relocações)

Avaliar as necessidades financeiras para mudança e identificar possíveis fontes de financiamento

Impulsionar a mudança de forma a causar o mínimo de dor possível aos envolvidos e aos que são afetados pessoalmente (negativamente) requer recursos financeiros. O primeiro passo é avaliar as necessidades de recursos (adicionais) e depois olhar em volta para ver onde (a partir de que nível, que fundo, que licitação) poderia ser encontrada ajuda.

4. Redução de tamanho - Recolocação

Os programas de recolocação visam

- ✓ ajudar o candidato a emprego a lidar com as consequências psicológicas do despedimento,
- ✓ restaurar a autoconfiança abalada,
- ✓ ajudar o trabalhador que perde o emprego a desenvolver uma imagem realista de si mesmo, avaliar seus pontos fortes e fracos,
- ✓ aumentar a sua vontade, flexibilidade e mobilidade para mudar
- ✓ definir novos objetivos
- ✓ manter a sua atividade de procura de emprego
- ✓ desenvolver uma estratégia de procura de emprego. Isso inclui aprender habilidades práticas e escrever um currículo e uma carta de apresentação.



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

6. Redução de tamanho. Informações abrangentes para trabalhadores e sindicatos bem antes dos cortes.³

A comunicação contínua com os funcionários é vital para o sucesso. Os motivos da mudança, como será implementada e o impacto da mudança devem ser explicados aos funcionários e gerentes.

Os funcionários afetados por demissões devem ter um tempo razoável para se preparar, portanto, devem ser informados sobre a mudança e a probabilidade de demissões bem antes do início do processo. Isso é particularmente importante e facilita o processo quando um grande número de trabalhadores precisa de ajuda ao mesmo tempo.

O período entre a decisão de despedimento e a sua concretização é o mais difícil para os afetados. O fornecimento antecipado de informações honestas e abrangentes aos trabalhadores, sindicatos e outras partes interessadas é muito importante para reduzir as tensões.

Em particular, os funcionários devem ser devidamente informados, ou seja, com detalhes suficientes, sobre suas opções e os serviços prestados pela empresa antes da demissão.

As consultas aos empregados devem geralmente incluir a situação econômica da empresa, as perspectivas para o local de trabalho e mudanças significativas na organização do trabalho.

A Diretiva 2002/14/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 11 de março de 2002, que estabelece um quadro geral para a informação e consulta dos trabalhadores na Comunidade Europeia (também) estabelece que a informação e a consulta devem abranger as seguintes áreas:

a) Informações sobre a evolução atual e previsível da atividade e situação económica da empresa ou estabelecimento;

(b) informação e consulta sobre a situação atual, estrutura e evolução previsível do emprego na empresa ou estabelecimento, quaisquer medidas previsíveis previstas, em especial quando o emprego está ameaçado;

c) Informação e consulta sobre decisões susceptíveis de provocar alterações substanciais na organização do trabalho ou nas relações contratuais.

³ Fonte: Worldbank (2018), pp. 19



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

7. Acordo entre o empregador e os representantes dos trabalhadores sobre a transição

Antes de assinar um acordo entre o empregador e os representantes dos trabalhadores sobre a transição, o empregador é aconselhado a considerar as seguintes questões:

- Quanto vai custar? (Entre outras coisas, vale a pena levar em consideração fatores como o número de empregados em questão, a demografia dos trabalhadores em questão, as condições atuais do mercado de trabalho (características da oferta e demanda do mercado de trabalho), etc.
- Quanto tempo nós cometemos? (Geralmente, desde que haja um número significativo de trabalhadores envolvidos. Na prática, isso costuma levar de seis meses a um ano).
- Que benefícios adicionais isso trará para a empresa?
 - ✓ A empresa ganhará experiência na gestão da transição da força de trabalho, tanto ao nível dos processos como das competências e práticas dos quadros que a gerem.
 - ✓ As frustrações dos funcionários são aliviadas e a frustração é substituída por atividades positivas.
 - ✓ Para os trabalhadores que permanecerem, não haverá a chamada síndrome do sobrevivente; eles vão se preocupar menos com seu futuro.
 - ✓ A responsabilidade social corporativa da empresa terá um impacto positivo em seu entorno imediato (no município ou região).
- Como vou garantir o custo-benefício do financiamento?

8. Serviços antes da demissão

Preparando um plano para os trabalhadores

O plano abrange um amplo leque de apoios aos trabalhadores despedidos durante a transição (aconselhamento pessoal, profissional, financeiro, procura de emprego, etc.). O serviço relacionado visa a complexidade e suporta vários objetivos de curto e longo prazo, tais como:

- procurando emprego, encontrando emprego em outra empresa,
- tornar-se autônomo (empreendedores privados),
- programa,
- aposentadoria antecipada ou normal.

Serviços típicos antes da demissão

- para avaliar a elegibilidade e gerar interesse em programas ativos do mercado de trabalho, opções de aposentadoria (aposentadoria antecipada) ou assistência financeira temporária (subsídio de desemprego, subsídio de procura de emprego);



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

- avaliar as competências do pessoal e o seu potencial para o desenvolvimento de competências e o apoio de que necessitam;
- aconselhamento - diagnóstico, resolução de problemas
- aconselhamento na procura de emprego e serviços de colocação.

O processo de aconselhamento - um guia para estabelecer o diagnóstico

No processo de aconselhamento, separamos as fases de diagnóstico e resolução de problemas.

Ficha de análise de situação para diagnóstico

| | | |
|---------------------------------|---------------|---------------------------------|
| Dificuldades financeiras | 1 2 3 4 5 6 7 | Bem-estar material |
| Incerteza | 1 2 3 4 5 6 7 | Segurança |
| Muito tempo livre | 1 2 3 4 5 6 7 | Estruturar o tempo corretamente |
| Redução de contatos | 1 2 3 4 5 6 7 | Mantenha contato |
| Fadiga, cansaço | 1 2 3 4 5 6 7 | muita energia |
| Culpar a si mesmo | 1 2 3 4 5 6 7 | exonere-se |
| Baixa auto-estima | 1 2 3 4 5 6 7 | Auto-estima alta |
| Uma visão pessimista do future | 1 2 3 4 5 6 7 | Uma visão otimista do futuro |
| Impaciente com a situação atual | 1 2 3 4 5 6 7 | Paciente sobre a situação atual |
| Sem visão para o future | 1 2 3 4 5 6 7 | Ter planos para o futuro |

Para fazer um diagnóstico, você precisa escolher em uma escala de 1 a 7 o que você sente ser a situação mais desfavorável e a mais favorável para determinada questão.

ANALISE DA SITUAÇÃO

| | |
|-----------------------------|--|
| Descrição da situação atual | Descrição do que gostaríamos de alcançar |
| | |

SITUAÇÃO A SER ALCANÇADA

| | |
|--------------------------------------|--------------------------------|
| O que eles podem conseguir sozinhos? | Em que eles precisam de ajuda? |
| | |



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Conselho de procura de emprego

Entrar em contato com empregadores locais sempre que possível

Atualizações regulares/diárias de vagas em quadros de avisos

Compile uma pequena biblioteca de materiais de ajuda para a procura de emprego, jornais, artigos, etc.

Desenvolvimento de habilidades - para procura de emprego

Habilidades de procura de emprego - treinamento e informações locais

Assistência na redação do currículo - consulta presencial ou em grupo

Descrição do subsídio de desemprego

Finanças domésticas, apoio à gestão das finanças domésticas

Informações sobre o mercado de trabalho local

Descrição das oportunidades de treinamento

Como se tornar autônomo/autônomo

Gerenciamento de estresse

Assessoria de formação profissional

Treinamento, desenvolvimento de habilidades

Desenvolvendo habilidades básicas

Conclusão do ensino fundamental ou médio

Reciclagem

Adquirir conhecimentos de informática, etc.

profissões atuais

Pesquisa de interesse - demanda por oficinas de aprendizagem ⁴

| | | | | | |
|----------------------------|------------|------------|---|------------|------------|
| Informação Pessoal: | | | | | |
| Nome: | | | | | |
| Contacto: | | | | | |
| Morada: | | | | | |
| Telefone: | | | | | |
| Endereço de e-mail: | | | | | |
| Questões | Sim | Não | Em que oficinas está interessado | Sim | Não |
| 1. Tem CV? | | | 11 Escrever o CV | | |
| 2. Pode ter emprego agora? | | | 12 Praticar a entrevista de emprego | | |
| 3. Completou o Secundário? | | | 13 Planeamento do percurso | | |

⁴ Kit de transição da força de trabalho de mineração - uma ferramenta para apoiar os funcionários no fechamento da mina, Mining Industry Human Resource Council, Canadá, 2020, p. 100 dias



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

| | | | | | |
|---|--|--|---|--|--|
| 4. Tem outras qualificações? | | | 14 Procura de emprego e informação do mercado de trabalho | | |
| 5. Tem uma profissão? Se sim, Qual? | | | 15 Formação curta para poder terminar a escola (ensino primário/secundário) | | |
| 6. Já pensou em formação ou requalificação? | | | 16 Melhorar as habilidades básicas (leitura, escrita, matemática) | | |
| 7. Gostaria de participar do aconselhamento? (procura de emprego ou aconselhamento pessoal) | | | 17. Cursos pós-secundários, universidade, faculdade | | |
| 8. Tem computador com acesso à internet? | | | 18. Other, professionals, namely: | | |
| 9. Que linguas fala? | | | 19. Básico, baseado em computador | | |
| 10. Outra sugestão ou outra oficina? | | | 20. Avançado, baseado em computador | | |
| | | | 21. Oficina sobre oportunidades de formação e bolsas | | |
| | | | 22. oficina de empreendedorismo | | |
| | | | 23 Oficina sobre informações sobre benefícios de procura de emprego | | |
| | | | 24. Finanças pessoais | | |
| | | | 25 Bem-estar, lidar com stresse | | |

Observação: as informações são mantidas em sigilo.

Avaliação

| | respostas sim, número de pessoas | respostas sim, % |
|--|--|---------------------|
| Número de trabalhadores a serem consultados | | |
| O número de pessoas já pesquisadas | | |
| Número de trabalhadores ainda a atingir | | |
| Expectativas gerais | | |
| CV | | |
| Já tem um (novo) emprego | | |
| Interessado em requalificação | | |
| Ter ensino secundário | | |
| Bons conhecimentos de informática (lingua estrangeira) | | |
| ter uma profissão | | |
| Você precisa de ajuda agora | | |
| Workshops - em qual workshop você gostaria de participar? | | |



| | | |
|---|--|--|
| CV | | |
| Treinamento entrevista de emprego | | |
| Planeamento do percurso | | |
| Apoio à conclusão do ensino básico/secundário | | |
| Básico de gerenciamento de computador | | |
| Gerenciamento Avançado de Computador | | |
| Iniciando seu próprio negócio | | |
| Informações sobre envio de fatura: | | |
| Gestão do stresse | | |
| Conselhos familiares | | |
| Outros, por ex. conhecimento sobre reforma | | |
| Outras ideias, sugestões | | |

9. Lidando com a mudança por parte do trabalhador

Recomendações e materiais sobre gestão de mudanças são geralmente preparados do ponto de vista do empregador, do empresário e da administração. Mas lidar com a mudança também se aplica ao funcionário. O trabalhador pode decidir procurar outro emprego, requalificar-se ou aprofundar os seus estudos ou tornar-se um empresário. Primeiro, porém, ele tem que lidar com o fardo psicológico do desemprego, mesmo que não seja inesperado.

- Lidando com a perda de um emprego
- Desenvolvimento de um plano de ação individual
- Avaliando suas habilidades e habilidades
- Desenvolver um currículo forte e uma carta de apresentação
- Preparação e participação em entrevistas de emprego

Lidar com a perda de um emprego

1. Primeiro choque, negação e raiva
2. Medo e pânico, autculpa, depressão e luta
3. Aceitar a situação e procurar emprego
4. Lidando com a situação
5. Encontre um novo emprego

Perder o emprego é um fardo emocional, físico (com efeitos negativos na saúde física) e financeiro.

O papel do local de trabalho e do centro de ação descrito anteriormente é, entre outras coisas, conscientizar o trabalhador de que ele não está sozinho, que não está acontecendo apenas com ele e que existe alguém para ajudá-lo lidar.



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Desenvolvendo um plano de ação individual

1. A avaliação da situação

Ajudaria a esclarecer a situação se o trabalhador em questão respondesse às seguintes perguntas, seja para si mesmo ou para qualquer outra pessoa que queira ajudar.

Natureza do emprego:

- Seus objetivos imediatos e de curto prazo?
- Metas de longo prazo?

As seguintes ferramentas estão disponíveis?

| | Sim | Não |
|--|-----|-----|
| Existe uma autoavaliação ou uma avaliação com um conselheiro disponível para você sobre as carreiras que correspondem aos seus interesses, habilidades e habilidades e as carreiras que você poderia seguir? | | |
| Você tem pesquisa sobre as tendências atuais do mercado de trabalho? | | |
| Você tem pesquisa sobre a situação atual da indústria de mineração e do mercado de trabalho relacionado? | | |
| Você tem uma lista de ocupações a serem consideradas no seu caso? | | |
| Existem recursos disponíveis onde você pode obter informações sobre essas ocupações e os empregos relevantes, ou quais links estão disponíveis para acessar esses empregos (por exemplo, centros de ação, centros de emprego, pesquisas na Internet, revistas especializadas, feiras de empregos, etc.)? | | |



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

| | | |
|--|--|--|
| Existe alguma pesquisa ou brochuras que descrevam o treinamento necessário para essas ocupações? | | |
|--|--|--|

| Habilidades e ferramentas de busca de emprego | Sim | Não |
|---|-----|-----|
| Você tem uma "lista de desejos" de pesquisa de emprego? | | |
| Você tem uma lista de potenciais empregadores? | | |
| Você tem um diário de busca de emprego semanal ou mensal? | | |
| Você sabe como entrar em contato com os empregadores? | | |
| As regras de admissão estão definidas no Regulamento de Admissão. | | |
| Você tem uma lista de instituições de ensino que oferecem cursos que se aplicam a você? | | |

| CV - como é o seu currículo? (Se disponível) | Sim | Não |
|---|-----|-----|
| Contém informações atualizadas? | | |
| Está no formato certo? | | |
| Você sabe como enviar e enviar seu currículo eletronicamente? | | |

| Carta de motivação - como é a sua carta de motivação? (Se disponível) | Sim | Não |
|---|-----|-----|
| Suas informações estão atualizadas? | | |
| Eles refletem seus objetivos para o trabalho? | | |



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

| Procura de emprego e as ferramentas disponíveis | Sim | Não |
|--|-----|-----|
| Disposições finais <ul style="list-style-type: none"> • computador? • Internet? • Endereço de email | | |

| O que preciso saber para a entrevista de emprego? | Sim | Não |
|--|-----|-----|
| Compilou uma lista das qualificações que obteve? Você descobriu quais são as perguntas que geralmente são feitas? Você praticou respondendo às perguntas? Você fez uma entrevista experimental? Você sabe alguma coisa com antecedência sobre o tipo de entrevista? Você sabe com quem vai entrar em contato? Você conhece alguma técnica para diminuir o nervosismo e a ansiedade? Você tem a roupa certa para a entrevista? | | |

| Formação, educação | Sim | Não |
|--|-----|-----|
| Você está ciente do seguinte? A que instituições de formação tem acesso (programas de educação de adultos, estágios, ensino superior, outras instituições de formação profissional)? Você sabe quais são os requisitos de admissão para a instituição escolhida e qual é o processo de admissão? | | |



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

| | | |
|--|--|--|
| <p>Do you know the details of any training programmes/courses?</p> <p>É possível aprender fora da sala de aula?</p> <p>Quanto custa o treinamento?</p> <p>Com que tipo de apoio financeiro (local, corporativo, trabalhista, etc.) você pode contar?</p> | | |
|--|--|--|

2. Preparando um plano de ação

Considerando os resultados da avaliação anterior, a tabela a seguir pode ser completada.

Os meus objetivos

| | |
|-----------------------------------|----------|
| Os meus objetivos | Listagem |
| Metas de curto prazo (1 ano) | |
| Objetivos de médio prazo (3 anos) | |
| Metas de longo prazo (5 anos) | |

| | Etapas/tarefas | Resultados esperados | Qual suporte é necessário | Data de início/data final prevista |
|--|-----------------------|-----------------------------|----------------------------------|---|
| Metas de curto prazo (1 ano) | | | | |
| Objetivos de médio prazo (3 anos) | | | | |
| Metas de longo prazo (5 anos) | | | | |
| Preparar um CV e carta de apresentação (motivação) | | | | |
| Aprenda a procurar um emprego | | | | |
| Inscreva-se no curso de | | | | |



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| formação à sua escolha que corresponda aos seus objetivos | | | | |
|--|--|--|--|--|

Anexo

Transição de trabalho - avaliação de necessidades - questionário

A. A. Expectativas gerais

Suas respostas nos ajudarão a identificar que tipo de ajuda e suporte você e seus colegas precisam para mudar de emprego/emprego. O questionário é anónimo, todas as informações serão tratadas de forma confidencial!

1. Número de série da entrevista: _____

2. Data da entrevista: _____

3. Há quantos anos trabalha na empresa: _____

4. Cargo atual: _____

5. Você tem dependentes? _____

6. Quantas pessoas dependem de você? _____

7. Maior nível de escolaridade? _____

8. Sua(s) qualificação(ões)?

Data de obtê-los _____

B. Para ajudá-lo na transição, fazemos algumas perguntas sobre seus planos.



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

9. Já ouviu falar do programa de modernização da empresa? sim não
[Aqui você pode descrever brevemente o programa de modernização da empresa e seus planos para manter sua força de trabalho atual]
10. Você se compromete a continuar trabalhando na empresa? sim não
11. Em programas de pós-graduação especializados, Sim Não
12. Você está disposto a treinar novamente? sim não
[Se a resposta for "não", vá para a pergunta 18]
13. Você aceita trabalhar em um emprego diferente com colegas diferentes? sim não
14. Como você gostaria de realizar essa formação?
- a) No trabalho (no meu novo emprego)
 - b) No trabalho, mas sem contrato de estudo ou compromisso (procurarei um novo emprego por conta própria)
 - c) Numa instituição de formação (escola profissional, educação de adultos)
 - d) OUTROS:
15. Que preocupações tem em relação à formação contínua?

16. O que a empresa pode fazer para ajudá-lo a aceitar as mudanças?

17. Você está disposto a gastar seu tempo livre em mais treinamento e retreinamento? sim não
18. Se você não aceitar uma oferta de trabalho da empresa:
- a) Procurando outro emprego? sim não
 - b) Iniciando seu próprio negócio? sim não
 - c) Aposentadoria: Sim Não
 - d) OUTROS:



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

19. Se você começar procurando emprego imediatamente, está a fazer um plano para

- a) procurar um emprego como o que você tem Sim Não
- b) mudar de ocupação e ramo de atividade Sim Não

20. Ao procurar um emprego, você pretende:

- a) Procure um emprego na mesma região, mas em outro lugar da região.
- b) Mudar para outra região.
- c) Procurar emprego noutra país.
- d) Vá a qualquer lugar onde você possa encontrar um emprego.

C. Apoio para encontrar emprego

21. Você sabe como entrar em contato com os empregadores? Sim não

22. Sobre o seu CV:

- a) Você tem um currículo? sim não
- b) Seu currículo está atualizado? sim não
- c) Sabe enviar e carregar o CV eletronicamente? Sim não

23. Carta de apresentação:

- a) Você sabe o que é uma carta de apresentação e para que serve? sim não
- b) Você já escreveu uma carta assim? sim não
- c) Você gostaria de ter ajuda para escrever um? sim não

24. Sobre os meios disponíveis: Você tem

- a) um computador? sim não
- b) Internet? Sim não,
- c) você tem um endereço de e-mail? Sim não

25. Você precisa de ajuda para encontrar um emprego?

- a) Não



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

b) Sim, no seguinte:

- planejar o meu próximo passo (orientação profissional/procura de emprego)
- explorar o que me interessa e quais habilidades e habilidades eu tenho
- procura de emprego
- preparar meu currículo e entrevista
- aumentar minha confiança ao entrar em contato com potenciais empregadores
- treinamento para uma nova ocupação ou profissão
- lidar com o stresse

26. Se desejar que entremos em contato com você no futuro, forneça seu nome e número de telefone: _____

27. Aconselhamento personalizado

Com base nos resultados, os entrevistadores dão conselhos personalizados sobre os próximos passos para mudar de emprego e encontrar oportunidades de emprego.

Avaliação

Com base nas respostas às perguntas feitas durante as entrevistas, será feita uma avaliação escrita e resumo (com dados agregados). Esta informação e as experiências serão compartilhadas com o empregador.

Fonte: GINOP-5.3.5-18-2019-125 - Desenvolver a adaptabilidade do mercado de trabalho e apoiar a transição no setor extrativo "B". Apoio à saúde mental dos funcionários.



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Bibliografia, recursos

Diretiva 2002/14/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 11 de março de 2002, que estabelece um quadro geral de informação e consulta dos trabalhadores da Comunidade Europeia

COM(2007) 359 final Rumo aos Princípios Comuns de Flexigurança: Mais e melhores empregos através da flexibilidade e da segurança, Bruxelas, 27.6.2007, COMUNICAÇÃO DA COMISSÃO AO PARLAMENTO EUROPEU, AO CONSELHO, AO COMITÉ ECONÓMICO E SOCIAL EUROPEU E AO COMITÉ DA REGIÕES, <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0359:FIN:PT:PDF>

GINOP-5.3.5-18-2019-125 - Desenvolver a adaptabilidade ao mercado de trabalho e apoiar a transição no setor Mineiro e Extrativo "B", Szilvia Borbély, Desenvolvimento de serviços para facilitar a transição para a Metodologia de trabalho, 30 de março de 2021.

GINOP-5.3.5-18-2019-125 - Desenvolver a adaptabilidade do mercado de trabalho e apoiar a transição no setor extrativo "B". Avaliação de necessidades - conselhos para trabalhadores, 2021

Mining Workforce Transition kit - uma ferramenta para apoiar os funcionários no fechamento da mina, Mining Industry Human Resource Council, Canadá, 2020, <https://mihr.ca/wp-content/uploads/2020/03/Mining-Workforce-Transition-Kit.pdf>