

# MANUAL DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E LEGISLAÇÃO LABORAL

Programa de Formação Avançada para ANEs



**MANUAL DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E LEGISLAÇÃO LABORAL**

## FICHA TÉCNICA

### Texto: António Faustino Badinca

Licenciado em Contabilidade e Gestão das Organizações e mestre em Controlo de Gestão. Desenvolve actividades de formador em áreas ligadas à gestão Organizacional das ONG, e trabalhou como consultor para vários Organismos Internacionais, tais como UNIOGBIS, ONU Mulheres, FNUAP, UEMOA.... Trabalhou como Administrador e Financeiro da OIT (Organização Internacional do Trabalho) no Projecto AECID IPEC, Guiné-Bissau. Professor na Universidade Colinas de Boé em Qualidades e Gestão e de Recursos Humanos, materiais, financeiros e tecnológicos.

Trabalha atualmente como encarregado da Administração e Finanças e Responsável pela Gestão de Recursos Humanos da ONG Internacional SWISSAID Guiné-Bissau.

### Felizberto Semedo

Licenciado em Direito, Mestre em Desenvolvimento e Cooperação Internacional. Autor de vários estudos e artigos científicos e colunista no jornal «*Nô Pintcha*». Investigador, membro do Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações (Socius)- ISEG/UTL, Portugal desde 2008. Trabalha como Advogado, assessor jurídico e consultor da ONG Internacional SWISSAID, KAFO, e várias outras Instituições públicas e Privadas sobre os assuntos jurídico-laborais e organizacionais desde 2006. Trabalhou como consultor da ONG COAJOQ para os assuntos jurídicos, no quadro de um projecto financiado pelo UE- PAANE, para o reforço da capacidade Institucional dos parceiros de desenvolvimento e para a ONG- VIDA, para a revisão do contrato laboral.

Actualmente é formador dos técnicos médios e superiores estagiários da SWISSAID em matéria de legislação laboral e é professor universitário de direito Administrativo e Direito de Trabalho.

**Revisão:** Yanira Samantha Gomes Fernandes e Sónia Sánchez Moreno

**Data:** Agosto 2015

O UE-PAANE - Programa de Apoio Aos Actores Não Estatais “*Nô Pintcha Pa Dizinvolvementu*” é um programa financiado pela União Europeia no âmbito do 10º FED. Este Programa, sob tutela do Ministério dos Negócios Estrangeiros, da Cooperação Internacional e das Comunidades, é implementado através da assistência técnica de uma Unidade de Gestão de Programa gerida pelo consórcio IMVF / CESO CI.

O UE-PAANE, no âmbito do reforço de capacidades dos Actores Não Estatais (ANEs) Guineenses, conta com 2 Programas de Formação: **I. Programa de Formação Inicial para ANEs; II. Programa de Formação Avançada para ANEs.**

O presente Manual faz parte do **Programa de Formação Avançada para ANEs**



## ÍNDICE

	GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS	1
1	NOÇÕES BÁSICAS	2
1.1	Gestão/ Administração	2
1.2	Procedimento Administrativo	2
1.3	Recursos Humanos	2
1.4	Empoderamento	3
1.5	Clima Organizacional	3
1.6	Cultura Organizacional	3
2	CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS	4
2.1	Recursos disponíveis	4
2.2	Absentismo	4
2.3	Gestão do tempo/ Sistemas de planificação eficiente do trabalho	5
2.4	Delegação de tarefas	6
2.5	Liderança e gestão de conflitos	7
3	POLÍTICAS DOS RECURSOS HUMANOS	10
3.1	Política de Recrutamento	10
3.2	Política de Formação	13
3.3	Política de Remuneração	15
3.4	Política de Motivação	17
3.5	Política de Avaliação do Desempenho	18
4	RELAÇÃO COM INSTITUTO NACIONAL DE SEGURANÇA SOCIAL (INSS) E DIREÇÃO GERAL DE CONTRIBUIÇÕES E IMPOSTOS (DGCI)	19
4.1	Preparação e pagamento do salário	19
4.2	Preparação e pagamento da Segurança Social	19
4.3	Preparação e pagamento dos impostos sobre salário	20
	LEGISLAÇÃO LABORAL	21
1	As fontes do Direito de Trabalho na Guiné-Bissau	22
1.1	O que é a Lei Geral de Trabalho (LGT)?	22
1.2	Qual é a pertinência do conhecimento e aplicação da LGT?	22
2	Conteúdos essenciais da LGT para um Gestor/Administrador	22
2.1	O contrato de trabalho: sua forma e duração	23
2.2	Prazo do contrato de trabalho e período experimental	24
2.3	Feriados e férias	25
2.4	Faltas e licenças	25
2.5	Retribuições em gerais	26
2.6	Competências e deveres do Empregador	29
2.7	Garantias, Direitos e Deveres do Trabalhador	29
2.8	Poder disciplinar, sanções e procedimentos a observar	31
2.9	Cessação do Contrato de Trabalho	31
2.10	Trabalho das Mulheres	32
	<b>CONCEÇÃO DO DOCUMENTO ESTRATÉGICO DAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS E LEGISLAÇÃO LABORAL</b>	33
	Referências bibliográficas	35
	<b>ANEXOS</b>	36
	Anexo 1- Plano de acção correctiva dos problemas encontrados	36
	Anexo 2- Modelo – Mapa de Salário	37
	Anexo 5- Autodiagnóstico sobre a gestão do tempo	37
	Anexo 6- Exercícios práticos relativos a aplicação da LGT	39

**MANUAL DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E LEGISLAÇÃO LABORAL**

# GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

## **1.NOÇÕES BÁSICAS**

### **1.1 Gestão /Administração**

É um ramo das ciências humanas que se caracteriza pela aplicação prática de um conjunto de princípios, normas e funções dentro das organizações. É praticada nas organizações/instituições, sejam elas públicas, privadas, mistas, com ou sem fins lucrativos. A administração/gestão deve ser uma tarefa estratégica, ou seja, realizada de forma estudada e de acordo com o planeamento estratégico, para obtenção de melhores resultados.

Numa organização, o ato de administrar significa planear, organizar, coordenar e controlar tarefas visando alcançar produtividade, bem-estar dos trabalhadores e sustentabilidade, além de outros objetivos definidos pela organização, através do esforço humano organizado, pelo grupo, com um objetivo específico.

### **1.2 Procedimento Administrativo**

A actividade da Administração é, em larga medida, uma actividade processual: ou seja, começa num determinado ponto e depois caminha por fases, desenrolando-se de acordo com um certo modelo, avança pela prática de actos que se encadeiam uns nos outros e pela observância de certos trâmites, ritos, e formalidades que se sucedem numa determinada sequência.

Chama-se a esta sequência Procedimento Administrativo, ou processo burocrático, ou processo administrativo gracioso, ou ainda processo não contencioso.

O Procedimento Administrativo é o processo burocrático que deve ser seguido nas práticas administrativas baseadas nas regras predefinidas pelas normas nacionais, internacionais e pelos regulamentos internos de uma organização.

### **1.3 Recursos Humanos**

O conceito de gestão de pessoas ou administração de recursos humanos refere-se a uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações.

A Gestão de Pessoas ocorre através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de funcionários de uma organização, e tem a função de humanizar as organizações. Numa organização, a gestão de pessoas deve ser feita pelos gestores directores, porque é uma área que requer capacidade de liderança.

A gestão de pessoas possui uma grande responsabilidade na formação dos profissionais, e tem o objetivo de desenvolver e colaborar para o crescimento da instituição e do próprio profissional.

## **1.4 Empoderamento**

O Empoderamento (Empowerment- em inglês) é um conceito de Administração das organizações que significa descentralização de poderes, ou seja, sugere uma maior participação dos trabalhadores nas actividades da organização ao lhes ser dada maior autonomia de decisão e responsabilidades.

Com relação à administração das organizações, o empowerment é uma ferramenta que visa lidar com a morosidade e burocracia numa organização. Para ser implementado na organização, é necessário que haja uma partilha extensiva das informações, assim como a possibilidade de uma verdadeira autonomia e uma diminuição das barreiras e por conseguinte do tempo, em diferentes processos de realização das tarefas.

O objectivo da delegação de poderes é ter trabalhadores mais motivados e envolvidos nas decisões da organização. Ao sentirem-se mais responsáveis, procuram soluções e tornam-se mais criativos porque sentem que estão a contribuir para o alcance dos objectivos da organização.

A autoconfiança, cooperação e pró actividade do trabalhador também são estimuladas. O entusiasmo para desenvolver o trabalho aumenta porque o empregador é visto de forma diferente, aberto a sugestões, mas sem descuidar das suas próprias responsabilidades, uma vez que continua a desempenhar o papel de líder da Organização.

## **1.5 Clima Organizacional**

É o ambiente interno existente entre os membros da organização, estando intimamente ligado ao grau de motivação de toda a equipa. Ou seja, é a qualidade do ambiente organizacional podendo influenciar o comportamento dos seus membros.

Quando o clima organizacional é bom, traduz – se nas relações e passa a existir mais satisfação, animação, interesse, colaboração, e eleva a moral dos membros. Quando acontece o inverso, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a ser desagradável, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, etc., podendo converter-se em estados de agressividade, tumulto, ou outras reações. São situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização (ex: greves).

## **1.6 Cultura Organizacional**

É o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas partilhadas por todos os membros da organização. A essência da cultura de uma organização é expressa pela maneira como ela faz suas atividades, como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários em relação à entidade. A cultura organizacional representa as normas informais e não-escritas que orientam o comportamento

dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. A cultura precisa estar alinhada com outros elementos das decisões e ações da organização como por exemplo, o planeamento, organização, direção, controle e padronização para que se possa conhecer melhor a organização.

Na verdade, a cultura é a maneira com que cada organização aprendeu a lidar com seu ambiente interno e externo.

## **2. CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS**

A gestão de recursos humanos pressupõe, antes de mais, um conhecimento aprofundado dos recursos humanos disponíveis. Nesta óptica, deve ser analisado em profundidade a natureza da força de trabalho, nomeadamente, nas seguintes vertentes: recursos disponíveis e sua evolução, absentismo, gestão do tempo e sistemas de planificação eficiente do trabalho, delegação de tarefas, liderança e gestão de conflitos.

### **2.1 Recursos disponíveis**

A partir da análise dos recursos disponíveis, a empresa poderá identificar áreas de carência, de ajustamento às necessidades e de desadequação do pessoal existente face às necessidades actuais e futuras.

As informações necessárias para esta análise serão recolhidas a partir do registo do pessoal. Este deve reunir os documentos relativos às entradas e saídas do pessoal, contratações, licenças, demissões e sessação de contratos a termo certo. Para cada pessoa em questão, deve conter os nomes, apelidos, nacionalidade, data de nascimento, sexo, categoria profissional, emprego e qualificação, datas de admissão e de saída.

Numa sociedade, organização, comunidade orientada por pessoas, que mantêm um objetivo comum nem todos devem ter as mesmas tarefas ou responsabilidades, pois é preciso criar uma estrutura organizacional onde cada membro terá as suas tarefas dependendo da sua competência e confiança nele depositado, o que deve ser baseado no dito: «pedra certa no lugar certo».

### **2.2 Absentismo**

O absentismo é uma expressão utilizada para designar as faltas ou ausências dos colaboradores no trabalho. O absentismo é o tempo passível de trabalho que não foi utilizado. Assim a taxa de absentismo é calculada do seguinte modo:

$$\frac{\text{Número de Horas ou dias de ausência}}{\text{Número de horas ou dias esperados ou trabalháveis}} \times 100$$

Ou

$$Ia = \frac{Nhp}{NhP} \times 100$$

Onde: Ia = índice de absenteísmo, Nhp = número de horas perdidas e NhP = número de horas planeadas.

O absentismo pode existir por motivos de doenças, acidentes de trabalho, direitos legais (doação de sangue, participação em júris ou eleições, licença maternidade, entre outros), factores sociais (doença de familiares), factores culturais (feriados) e a falta não justificada.

O absentismo excessivo não só impede o cumprimento das metas propostas, causando dificuldades operacionais, como a desintegração da equipa de trabalho o que pode causar desconforto, em virtude da sobrecarga de trabalho para os demais trabalhadores presentes na organização.

No cálculo da taxa ou índice de absentismo deve-se considerar um determinado período (por exemplo, uma quinzena, um mês, um ano). São excluídos os dias trabalháveis, as férias, os feriados, e os dias de descanso semanal. Também o efectivo em ausência prolongada, para o efeito do “serviço militar” ou “licença sem vencimento”, não é tido em conta no tempo a calcular.

Conhecer claramente os motivos que levam os trabalhadores a se ausentarem do trabalho é muito importante para os chefes e colegas, para sejam tomadas medidas visando diminuir os índices de absentismo.

### **2.3 Gestão do tempo/ Sistemas de planificação eficiente do trabalho**

Mesmo sabendo que o trabalho não constitui a nossa única ocupação, este diminui largamente as outras dimensões da condição humana: a família, o social, o cultural e a psicológica.

Os níveis de pressão com que somos confrontados no exercício das nossas actividades profissionais são hoje consideravelmente maiores, sendo-nos requerido que façamos cada vez mais e melhor e, se possível, em menos tempo as nossas tarefas laborais.

A arte de bem gerir o nosso tempo necessita ter conhecimentos e domínios das ferramentas ou técnicas que permitem:

Desenvolver a sua capacidade para definir metas;

Fazer escolhas conscientes e orientadas para alcançar os resultados pretendidos;

Planejar e organizar estrategicamente o seu trabalho e o seu tempo.

Para que uma planificação do trabalho possa ser eficiente é fundamental a determinação, a persistência e sempre reconhecer o impacto das escolhas feitas ou decisões tomadas, assim como o comportamento adequado em relação a rentabilização do tempo; para tal é preciso ser proactivo e orientar a acção para aquilo que é verdadeiramente importante e distinguindo-o do urgente.

Pois é sempre importante planear e organizar estrategicamente as actividades, registando, hierarquizando e planeando as actividades diárias, semanais, mensais, trimestrais, semestrais e anuais, deixando sempre as margens ou reservas de tempo (flexibilidade) para integrar imprevistos. Essas estratégias permitirão aumentar a produtividade e eliminar os factores de desperdício de tempo.

Os métodos e ferramentas mais eficazes a ter sempre em conta para melhoria da organização pessoal e gestão do tempo no sentido de conseguir uma maior eficácia e eficiência no seu dia-a-dia profissional são, entre outros: aprender a agir em vez de reagir, saber dizer não ao que não é importante, saber lidar com as interrupções, utilizar uma linguagem precisa, realista e centrada no essencial, delegar e desenvolver as competências da equipa, gerir o stresse.

## 2.4 Delegação de tarefas

A centralização de tarefas é um dos maiores problemas que os gestores enfrentam. O receio de delegar o trabalho para sua equipa pode prejudicar a organização/projeto no sentido em que podem verificar-se atrasos no cumprimento das tarefas e o resultado não é igual ao que seria se as tarefas fossem divididas. Por isso, saber delegar as tarefas de maneira eficiente é uma das maiores habilidades que um gestor pode e deve possuir.

A primeira condição para delegar as tarefas de maneira correta, é conhecer bem sua equipa de trabalho. O trabalho precisa ser distribuído para aqueles que você acredita serem capacitados para realizá-los.

A competência de um funcionário apoia-se no conhecimento técnico, nas habilidades humanas e na forma de desempenho da função. O desempenho depende necessariamente da competência, mas só se realiza de forma eficaz pela existência prévia de condições de um ambiente de trabalho motivador. Não pode ser líder, um autocrata que possua competências brilhantes mas com pouca capacidade de transmissão e disseminação. Cabe ao líder ser o gerador do conhecimento, o educador activo e o instrutor para o crescimento dos membros. A forma mais aconselhável de cumprir este papel é através da delegação com monitoramento sistemático.

Para que as tarefas que você delegar sejam realizadas de modo correto, é preciso ser bastante claro sobre o que deseja com cada colaborador. Isso não significa que deve- se eliminar qualquer iniciativa e pró actividade, mas dar instruções exatas sobre o que se espera de cada trabalho e como ele terá impactos no resultado final do projecto.

Da mesma forma, é preciso ter mecanismos de avaliação dos resultados para que se possa avaliar se a tarefa está a ser feita correctamente. Um destes mecanismos é o prazo. A melhor forma de não ter surpresas aproximando-se o fim do projeto é definir datas intermediárias, resolvendo as tarefas e pressionando para que os prazos sejam cumpridos em cada uma das etapas.

Um bom gestor deve sempre buscar uma forma de trabalhar em que, progressivamente, ele tenha de desempenhar menos as tarefas do dia-a-dia e dê autonomia à equipa. O cenário ideal (praticamente impossível de atingir) é aquele onde a equipa funciona praticamente sem a necessidade do líder; este actuará apenas fazendo eventuais ajustes e removendo os obstáculos para seus funcionários trabalharem.

Para delegar tarefas de forma eficiente é preciso conhecer os pontos fracos e fortes da equipa, para saber exactamente o que esperar dos colaboradores e quais tarefa poderá delegar para cada um. Uma vez definido o que você delegará, precisa ser claro sobre o que precisa de cada um e cobrar prazos. Por fim, um bom líder deve eliminar os obstáculos para que seus funcionários desempenhem o seu papel da melhor maneira possível.

Para que uma organização cresça, é fundamental saber delegar tarefas e saber monitorar a tarefa delegada.

Sendo assim, o líder precisa entender que tem basicamente quatro grandes tarefas, na sua organização:

- 1) Traçar objectivos;
- 2) Criar condições para realização;
- 3) Estimular a obtenção de resultados através da equipa;
- 4) Avaliar os resultados.

É importante ter sempre em conta os seguintes elementos no momento da delegação:

- 1) Cada responsabilidade corresponde a poderes e deveres;
- 2) A delegação não exclui a responsabilidade do líder que delegou.

O líder deve ter a consciência que a delegação não o exclui dos possíveis erros que o subordinado causará. O liderado precisa ter a certeza de que o superior é um apoio, e para criar este ambiente, o ideal seria usar as ferramentas de monitoramento sistemático. Ou seja, delegar tarefas e monitorar-las num curto espaço de tempo, e tornar a comunicação entre os dois pólos bastante intensa. Em cada ponto de monitoramento o líder deve criticar e orientar o subordinado, observando sempre se ele tem condições e encontra-se num ambiente para fazer uso do poder. Na medida que o superior for adquirindo confiança no liderado, quanto à tarefa delegada, deve ir aumentando o intervalo de monitoramento, até que transfira completamente o poder. Esta medida fará o liderado se sentir confiante por estar sendo acompanhado e fará com que o líder tenha a certeza que o liderado está a corresponder as suas expectativas, tendo em conta que está a treina-lo e capacita-lo. Assim sendo, ambos estarão exercendo os elementos básicos da delegação: aceitação da responsabilidade; transmissão à pessoa habilitada; comunicação perfeita; existência de condições para execução da tarefa; acompanhamento do líder.

## **2.5 Liderança e Gestão de Conflitos**

A Gestão de conflitos é uma tarefa fundamental da liderança. As pessoas tendem a dar o seu melhor quando têm boas relações humanas no local de trabalho. Um ambiente de trabalho de conflito constante pode ser muito desmotivador para a maioria das pessoas. Esse ambiente também condiciona o rendimento, pois tende a exigir um esforço maior de equipas comprometidas com a visão da organização.

Nem sempre os conflitos representam um factor negativo. Muitas vezes os conflitos originam melhores soluções. É necessário canalizar os conflitos para vias construtivas. Os líderes precisam gerir conflitos de forma a produzir bons resultados em vez de um ambiente de trabalho hostil e improdutivo.

O líder de equipas de trabalho deverá restringir os conflitos aos problemas, evitando focar-se nas diferentes personalidades, e incentivar a discussão saudável e a avaliação objectiva de todos os pontos de vista. O líder também deve procurar criar um ambiente onde os colaboradores não se sintam inclinados a entrar em conflitos relacionados com o ego..

### *2.5.1 Má Gestão de conflitos*

Um olhar sobre os tipos de comportamentos em gestão, que tendem a promover conflitos, pode ser útil para ajudar os gestores preocupados com a gestão de conflitos nas suas organizações.

Tais comportamentos podem ser:

- Falta de comunicação com os empregados: Se os gestores impõem as suas decisões em vez de envolverem os colaboradores na tomada de decisão, através de explicações e debates, o ambiente de trabalho tende a deteriorar-se;

- Falta de clareza na definição de funções: Se os funcionários não têm uma noção clara de quem faz o quê na organização, o potencial de conflitos é reforçado. As pessoas irão evitar algumas tarefas essenciais ou várias pessoas vão tentar fazer a mesma coisa;
- «Passar a bola»: Se os gestores procuram culpar os seus colaboradores pelo fraco desempenho ou pelos resultados não satisfatórios, em vez de tentarem descobrir exactamente o que falhou e como os problemas devem ser abordados, o comportamento de culpa (e o consequente mau ambiente de trabalho) tende a afectar também os colaboradores.
- Organização inadequada: As equipas de alto rendimento necessitam de vários tipos de recursos, incluindo formação, que desenvolva as suas competências. Se as pessoas são forçadas a fazer determinadas tarefas, sem que lhes sejam fornecidas os recursos básicos necessários, normalmente são desencadeados conflitos abertamente ou frustração secreta;
- Falta de acompanhamento do que acontece no terreno: Os gestores têm de acompanhar o que está a acontecer no local de trabalho e como os seus colaboradores estão a trabalhar no dia-a-dia. Se não desempenham esta tarefa essencial, e «escondem-se» nos seus gabinetes, os conflitos podem facilmente tornar-se incontroláveis;
- Falta de tolerância quanto a diversidade de Personalidades: As pessoas diferem quanto ao que podem tolerar no comportamento dos outros. Se os gestores criam equipas constituídas por membros que não sabem conviver entre si, os conflitos são inevitáveis. Na verdade, a construção da equipa e o desenvolvimento do trabalho em equipa são as principais tarefas dos gestores e líderes;

### 2.5.2 *Boa Gestão de conflitos*

Ser capaz de manter uma comunicação aberta e eficaz com os colaboradores, concentrar-se na formação de equipas e no desenvolvimento de trabalho em equipa são tarefas fundamentais para a gestão de conflitos no local de trabalho. Uma atenção consciente (e permanente) deve ser dada aos colaboradores para evitar e inverter os factores negativos descritos na secção anterior (1.2.5.1) e ainda os líderes/gestores devem entre outros:

- Criar equipas autogeridas, proporcionando-lhes metas desafiadoras. Neste caso, os membros da equipa discutem e decidem entre si as propostas da realização dos trabalhos;
- Encontrar tempo para debates individuais entre cada colaborador e o seu superior, de modo a que se ajude o colaborador a desenvolver hábitos de trabalho de equipa, incluindo o hábito de discutir origens dos problemas e soluções dos mesmos;
- Manter todos colaboradores pelo menos informados sobre as políticas, o desenvolvimento da organização e das eventuais situações críticas decorrentes; evitando a propagação de rumores infundados.

### 2.5.3 Resolução de conflitos

Os líderes/gestores precisam de resolver os seus próprios conflitos, na medida do possível. Se os líderes/gestores estão constantemente em nervosos e distraídos, não podem esperar realmente ajudar a resolver conflitos com os seus colaboradores. As ideias seguintes podem ajudar:

- Olhe para as questões de maneira deliberada e tente identificar os factores emocionais que agravam a situação. Explore formas alternativas de lidar com um problema; Durante as discussões, evite que a carga emocional aqueça em excesso. Se a outra parte perder o controlo, tente orientar a discussão para os problemas e soluções em vez de responder por impulso;
- Ouça com atenção o que o colega diz. Reformule o seu entendimento da mensagem do seu interlocutor e procure a confirmação. Muitas vezes, simplesmente deixar a outra pessoa esvaziar os seus sentimentos pode reduzir a tensão e melhorar os resultados;
- Sempre que ocorrer uma discordância grave, resuma os pontos de concordância e discordância, e convide os membros a apresentar sugestões de melhoria;
- Se o conflito persistir, veja as coisas numa perspectiva global e se o conflito for suficientemente importante, considere a possibilidade de mediação por terceiros.
- Os conflitos são inevitáveis e até mesmo desejáveis no contexto oportuno.

Criar um grupo de trabalho para alcançar um determinado objectivo é relativamente fácil, mas liderar esse grupo cujos hábitos, competências e experiências são diferentes é provavelmente difícil, pois podem ocorrer conflitos, em quase todas as condições e a qualquer momento durante o relacionamento entre pessoas ou grupo de pessoas, provocado pelo choque ou antagonismo entre colaboradores e entre esses e os superiores hierárquicos.

Assim sendo, o desafio da gestão efectiva é conduzir a organização em direcção aos objectivos previamente definidos e o sucesso de um líder/gestor mede-se fundamentalmente pela sua capacidade em conseguir influenciar e encorajar os seus colaboradores a atingir elevados níveis de desempenho, tendo em conta os recursos, as capacidades e a tecnologia disponíveis.

Com efeito, é preciso ter a capacidade de liderança para conciliar essas diferenças interpessoais e intergrupais, a fim de maximizar o potencial individual, tendo em conta a satisfação de um objectivo comum.

### 2.5.4 Medidas preventivas da gestão de conflitos:

Medidas ou acções preventivas, são aquelas que devem ser definidas pela organização com o intuito de eliminar as potencias causas de conflitos evitando que eles ocorram. As acções preventivas devem ser apropriadas aos efeitos dos problemas potenciais, através da:

- Definição de tarefas e salários em função da responsabilidade,
- Valorização da cooperação em detrimento da competição,
- Administração participativa, integração do pessoal,

- Promoção de um clima de abertura e confiança,
- Planificação de objectivos e metas, divisão do trabalho, responsabilidades, prazos, níveis de qualidade,
- Dissolução de grupos particulares, promovendo a integração de todos;
- Estabelecimento da retro alimentação de resultados,
- Cumprimento dos procedimentos regulamentares.

#### *2.5.5 Medidas correctivas da gestão de conflitos:*

##### **Negociação de compromissos**

Medidas ou acções correctivas são aquelas executadas pela organização com o objectivo de eliminar as causas dos conflitos ocorridos, de forma a evitar a sua reprodução. As acções correctivas devem ser apropriadas aos efeitos dos conflitos detectados, através de:

Confrontação para a solução de problemas, obtido muitas vezes por meio de reuniões,  
Celebração de acordos de princípios para resolução de conflitos existentes entre as partes envolventes,

Valorizar e desenvolver os pontos de vidas semelhantes,

Retirada – ignorar o conflito, atendendo a resolução pacífica.

**Nota:** ver em **anexo 1** (o modelo do plano de acção correctiva)

### **3. POLÍTICAS DOS RECURSOS HUMANOS**

As políticas de recursos humanos constituem um dos vectores mais relevantes de obtenção de vantagem competitiva. Hoje é comum ouvir dizer que os recursos humanos, ou seja, as pessoas que compõem e trabalham numa dada organização são o seu activo mais importante. O seu satisfatório envolvimento, e performance, dependem da concretização dos objectivos organizacionais. Nesta perspectiva, a utilização de técnicas de gestão de recursos humanos aplicadas, directa e indirectamente, sobre as pessoas é, não apenas desejável, como indispensável.

A análise das políticas de recursos humanos irá ser desenvolvida ao longo de cinco eixos:

- Política de Recrutamento
- Política de Formação
- Política de Remuneração
- Política de Motivação
- Política de Avaliação do Desempenho

#### **3.1 Política de Recrutamento**

As actividades de selecção e recrutamento do pessoal, são elementos fundamentais para o sucesso na obtenção de qualificações e comportamentos profissionais e pessoais necessários para atingir os objectivos da Organização.

Neste sentido, os métodos de recrutamento, selecção, integração e acompanhamento dos colaboradores, especialmente dos mais novos, assume particular importância.

Ao contratar novos colaboradores o responsável da organização determina a qualidade da sua equipa. Procede então, a escolhas importantes. É por isso mesmo que, ainda que tenha outras

obrigações urgentes, deve participar pessoalmente no recrutamento do pessoal, ou, pelo menos, assegurar-se do seu bom desenrolar. O recrutamento comporta quatro etapas:

1. Definir o perfil da função (desenho dos termos de referência)
2. A procura de candidatos (divulgação de vagas)
3. O processo de selecção
4. Acolhimento e Integração

### **1<sup>a</sup>. Definir o perfil da função**

Qualquer que seja o nível da função a desempenhar, requer determinadas exigências. Estas exigências devem ser resumidas num perfil da função (termo de referência- TDR), que englobe os seguintes aspectos:

- Descrição das tarefas e responsabilidades inerentes à função a desempenhar pelo novo colaborador.
- Formação desejada, por exemplo: ensino primário, formação profissional, especialização, ensino superior.
- Experiência desejada, tipo e duração.
- Competências necessárias para a função, por exemplo: conhecimentos de línguas, conhecimento dos programas de computador, talento para o negócio, aptidões para liderar, facilidade de relacionamento.
- Traços de personalidade desejados, por exemplo: forte motivação, desejo de aprender, espírito de equipa, grande capacidade de trabalho, exatidão, destreza manual, robustez física, iniciativa, flexibilidade, resistência a trabalhos repetitivos. Os candidatos devem dispor não só de experiência profissional e dos conhecimentos necessários, mas ainda apresentarem alguns traços de personalidade e capacidade de integrar-se na equipa existente.

Antes de iniciar a procura do candidato é preciso fixar a disponibilidade desejada para entrada em função do recém recrutado e o leque de salários no qual a oferta poderá situar-se.

### **2<sup>a</sup>. A procura de candidatos**

Existem diferentes meios de divulgação de vagas para uma Organização. Fontes internas ou externas, podem ser utilizadas para atrair candidatos que estejam disponíveis e interessados, e ainda que apresentem probabilidades de atender aos requisitos preestabelecidos pela organização. Nomeadamente:

- Preencher a vaga internamente, pela transferência ou promoção de um outro colaborador para a função em aberto.
- Consultar a base de dados da empresa, constituída por candidaturas espontâneas ou que já tenham participado em outros processos de recrutamento.
- Convidar os colaboradores a procurarem amigos, familiares ou conhecidos.
- Anunciar na imprensa, rádio, institutos, universidades e na própria empresa.
- Contactar com Associações Profissionais ou Empresariais, Escolas Profissionais, Institutos ou Universidades e Centros de Emprego.
- Contactar directamente potenciais candidatos que estão noutras organizações.
- Recorrer a empresas especializadas em recrutamento para trabalho temporário ou de longa duração.

Qualquer que seja a via de recrutamento escolhida convém precisar o perfil da função e os documentos desejados (carta de candidatura, currículum vitae, certificados, etc.).

### **3<sup>a</sup>. O processo de seleção**

Com o objetivo de manter a precisão, o processo de seleção deve passar por uma etapa de comparação entre duas variáveis: o perfil de competências exigidas pela função e as características/competências apresentadas pelos candidatos recrutados.

Após a comparação, é possível que vários destes candidatos apresentem condições similares para serem indicados ao departamento requisitante para ocuparem a função em aberto. Nesse caso, o responsável pelo processo de seleção dispõe de várias técnicas para tomar uma decisão, a saber:

- Testes de Personalidade que se baseiam na análise de diversos traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, interesses, frustrações, ansiedade, agressividade, nível motivacional, etc.

- Testes Perceptivo - Cognitivos, que se destinam essencialmente à medição de capacidades de ordem prática, com o fim de avaliar as eventuais competências intelectuais e perspectivas do candidato. Através destes testes, avaliam-se diversos factores: a memória, a precisão, a atenção, o sentido de organização, a agilidade manual e mental, a capacidade de análise e síntese de problemas e o raciocínio lógico.

- Provas de Grupo, realizadas com o objectivo de analisar as características relacionais dos candidatos, a capacidade de argumentação, a capacidade de influenciar os outros e a capacidade de aplicar experiências passadas a novas situações.

- Entrevistas Individuais, que visam verificar se o candidato possui ou pode adquirir os conhecimentos mínimos exigidos para o lugar em aberto; Avaliar com pormenor os aspectos exteriores da sua personalidade: apresentação, fisionomia, maneira de se exprimir, vocabulário, olhar, sorriso, comportamento; Avaliar os factores intelectuais e morais da personalidade: dinamismo, adaptabilidade, bom senso, capacidade de relacionamento interpessoal e de comunicação, imaginação, emotividade, sociabilidade, ambição, etc.

### **RESUMO**

Aspectos a Analisar	Questões a colocar
Necessidades de recrutamento	Que importância tem tido para a organização o recrutamento de pessoal? Em que áreas tem havido necessidade de recrutar novos colaboradores? Que problemas concretos se encontram na altura de preencher as vagas?
Fontes de Recrutamento	O recrutamento externo é preferido pela organização face ao recrutamento interno? Quais as principais fontes de recrutamento externo utilizadas?
Processo de Selecção	O perfil do candidato e as competências necessárias para o seu bom desempenho na função são previamente definidos? Quais os aspectos mais determinantes na selecção de um candidato? Que técnicas são utilizadas na selecção dos candidatos?

#### 4<sup>a</sup>. Acolhimento e Integração

Uma vez de seleccionado um candidato, é necessário assegurar, nas melhores condições, o seu acolhimento e a sua integração. O sucesso da integração recai sobre a qualidade dos procedimentos de acolhimento e de acompanhamento da integração.

#### RESUMO

Aspectos a Analisar	Questões a colocar
Processo de Acolhimento	Os novos colaboradores são objecto de um período de sensibilização e formação inicial, no sentido de melhor se adaptarem à empresa?

#### 3.2 Política de Formação

A Formação Profissional dá a possibilidade aos colaboradores de adquirirem ou aperfeiçoarem os conhecimentos, as qualificações e os comportamentos necessários para assumirem com competência as funções actuais e as que lhes virão a ser exigidas no futuro, assumindo-se, desse modo, como um factor estratégico para o desenvolvimento das organizações, na medida em que permite uma constante adequação ao meio envolvente e acrescenta valor ao que é produzido.

A formação deve ser encarada como um recurso a utilizar para atingir determinados fins: melhorar a qualidade do trabalho, preparar o profissional para o melhor desempenho da sua função, melhorar os pontos fracos e reforçar as suas competências.

O sucesso de um Plano de Formação está, entre outros factores, associado ao envolvimento da hierarquia da organização, garantindo as condições materiais e psicológicas para a viabilização do processo pedagógico. Na verdade, a formação não produzirá valor acrescentado significativo se não houver condições organizacionais para aplicação dos saberes adquiridos.

A aplicação de métodos eficazes no planeamento de uma formação revela-se útil em três momentos importantes da sua realização:

**O diagnóstico de necessidades de formação** corresponde ao levantamento das necessidades de formação numa perspectiva da organização e dos colaboradores envolvidos. Esta fase implica necessariamente recolha de informação que precise as limitações existentes face às mudanças pretendidas.

Os principais meios são:

- **Descobrir**, através da avaliação de desempenho, os colaboradores que necessitam de formação.
- **Verificar**, pela observação, a evidência de trabalho ineficiente.
- **Pesquisar**, através de questionários que coloquem em evidência as necessidades de formação.
- **Responder** a solicitações de supervisores e gerentes.

**A programação da formação para atender às necessidades** deve seguir um conjunto de métodos e técnicas articuladas com as opções feitas ao nível do planeamento e naturalmente decorrentes do estudo realizado para determinar as necessidades de formação. Assim devem ser colocadas as seguintes questões:

**“Para quê formar? Quem formar? Como formar? Quando formar?”** Levam a definir e classificar os métodos pedagógicos e operacionais da formação.

A escolha de métodos de formação está relacionada com os objectivos e com os grupos. As organizações podem realizar formação dentro (on job) ou fora da organização, a tempo inteiro ou não, tudo dependendo da disponibilidade e impacto que se pretende atingir com estas acções. Numa organização com 10 a 20 colaboradores torna-se difícil programar no dia-a-dia acções de formação que envolvam metade dos seus colaboradores. Neste caso há que fazer aderir os colaboradores à formação e programá-la num horário acessível, por exemplo, em horário pós-laboral.

As práticas dominantes da **avaliação da formação** estão, (para além daquelas que passam por uma Avaliação dos Resultados da Aprendizagem que valida os conhecimentos adquiridos) caracterizadas pelo nível de satisfação obtido pelos formandos. Esta satisfação está ligada aos factores que envolvem a acção de formação, tais como o ambiente, a personalidade do formador, os métodos pedagógicos e os suportes.

A avaliação efectuada deverá incidir também na questão de saber se os formandos utilizaram o que aprenderam e se a utilização dos conhecimentos e competências, obtidos na acção de formação, tem repercussões no desempenho.

## RESUMO

Aspectos a Analisar	Questões a colocar
Características da formação realizada	A organização estimula e incentiva o desenvolvimento dos seus colaboradores, facilitando-lhes o acesso a formação? Em que áreas tem havido formação? A formação desenvolvida na organização resulta de uma análise de necessidades específicas, relacionadas com os requisitos dos objectivos da organização? Como são escolhidas as pessoas que frequentam as acções de formação? Quem é o responsável? A empresa avalia os resultados práticos da formação realizada?

### 3.3 Política de Remuneração

A organização dispõe, dentro do quadro das leis do mercado, de uma certa liberdade de apreciação para a sua política salarial. As grandes opções da sua política de remuneração devem permitir o controlo da massa salarial e ter em consideração as ligações entre **remuneração, motivação e desempenho**.

Do ponto de vista contabilístico e económico, a remuneração representa um dos custos mais importantes para a Organização.

Para os trabalhadores, pelo contrário, ela representa a principal fonte de rendimento, pois é o que assegura os seus meios de subsistência e a sua inserção social.

Pode ser considerada como um importante factor de **motivação**: é um sinal de satisfação, que o indivíduo recebe da organização, e um instrumento de gestão destinado a melhorar as performances dos colaboradores. Só que, significando custo, rendimento e factor de motivação, a remuneração pode também ser fonte de desacordo e conflitos. O quadro que se segue resume as principais consequências da política de remuneração:

#### RESUMO

Altos salários	Baixos salários
<b>Vantagens:</b>	<b>Vantagens:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os colaboradores dedicados e competentes mantêm-se.</li> <li>• Menor fluxo de rotação de pessoal (turn over).</li> <li>• Maior nível de desempenho, iniciativa e produtividade.</li> <li>• Boa imagem do empregador (organização)</li> <li>• Numerosas candidaturas aquando do recrutamento. (uma Organização mais atractiva)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo mais reduzido</li> </ul>
<b>Inconvenientes:</b>	<b>Inconvenientes:</b>

• Custo mais elevado	• Os colaboradores competentes e dedicados procuram outros empregos. • Maior fluxo de rotação Menor nível de desempenho, iniciativa e produtividade • Má imagem do empregador • Poucas candidaturas (uma Organização menos atractiva)
----------------------	---

Uma análise das diversas **formas de remuneração** supõe antes de mais uma breve análise das suas principais **componentes**. Esta operação permitirá evidenciar as possibilidades de que dispõe uma organização para modular a remuneração em função de uma política salarial particular que lhe convenha.

Remuneração Base + Remuneração Variável = **Remuneração Total**

A **remuneração base** comprehende todas as remunerações em dinheiro pagas anualmente pelo trabalho realizado, incluindo todos os pagamentos acordados por contrato. Inclui salário mensal, subsídios, prémios por antiguidade e bónus que se tornaram automáticos e fixos.

A **remuneração variável** é composta pelo bónus por desempenho individual ou colectivo, planos de participação, comissões e qualquer outras remunerações variáveis.

Da remuneração variável fazem, ainda, parte os benefícios - bens, serviços e facilidades sem expressão pecuniária directa - e os incentivos - os elementos da retribuição total processados como recompensa por resultados alcançados.

A **remuneração total** corresponderá à soma das duas anteriores.

Os **incentivos e benefícios** podem ser agrupados em:

- Compensação por resultados (modalidades de participação nos resultados ou de incentivo a melhores desempenhos);
- Transporte individual (pagamento de despesas, fornecimento de transporte ou de viatura individual);
- Segurança e Protecção (esquemas complementares de segurança social e protecção na vida/invalidez);
- Saúde (protecção do próprio e do seu agregado familiar na doença);
- Serviços Pessoais (fornecimento de bens e serviços relacionados com necessidades individuais, no exercício profissional e nos tempos livres);
- Educação e Formação (compensação de despesas com formação e educação do próprio e dos seus familiares).

## RESUMO

Aspectos a Analisar	Questões a colocar
Política Salarial	A política salarial resulta unicamente da regulamentação colectiva do trabalho? A política salarial excede as recomendações/imposições da regulamentação colectiva do trabalho? Os colaboradores têm conhecimentos dos critérios que estão na origem da política/grelha salarial?
Política de Prémios e Incentivos	Que tipos de Prémios existem? Como são calculados? Existem benefícios sociais? De que tipo? O sistema de remuneração fundamenta-se num sistema de avaliação de desempenho formal?

### 3.4 Política de Motivação

#### Como motivar os colaboradores?

Antes de mais é necessário descobrir o que é que motiva cada um dos membros da equipa, uma vez que cada um deles é motivado por razões diferentes. Alguns podem ser motivados pelo salário e recompensas, outros pelo respeito, reconhecimento ou interacção. Se for necessário podem até ser questionados sobre as suas motivações. Uma vez consciente das suas motivações, é importante ir ao encontro das suas necessidades.

Existem factores, que não motivam e que podem ser a causa de descontentamento, factores estes tais como as necessidades financeiras, a lenta progressão da carreira ou a falta de segurança no emprego.

Como factores motivadores e fontes de satisfação podemos considerar: a possibilidade de alcançar ou exceder objectivos, reconhecimento de um bom trabalho (por vezes considera-se mais importante que recompensá-lo), aumento da responsabilidade, assim como a viabilidade de progressão e interesse do trabalho.

A política de motivação pode resumir-se em:

- Defina objectivos claros. Estabeleça expectativas elevadas, mas realistas (senão poderão provocar desmoralização), e verá que os seus colaboradores respondem ao desafio.
- Mantenha o trabalho o mais variado possível.
- Se fizer promessas, cumpra-as.
- Certifique-se que os seus colaboradores sabem qual o seu papel e importância.
- Utilize uma gestão partilhada em vez de uma gestão centralizada de comando e controlo.
- Crie um ambiente positivo no local de trabalho e dê o exemplo, mostrando-se empenhado, e tratando os seus colaboradores como parceiros.
- Os objectivos da equipa devem ser do interesse de todos e não apenas do seu interesse.

- Deleve responsabilidades que aproveitem as capacidades da sua equipa e que, ao mesmo tempo, vão ao encontro das necessidades da organização.
- Confie no seu pessoal, deixando-os trabalhar por iniciativa própria e incentivando-os a assumir responsabilidades.
- Faça uma gestão positiva e clara das condições de trabalho, posição social, remuneração, segurança e ambiente no trabalho.
- Incentive à partilha de ideias, troca de informações, pontos de vista e opiniões. Convide à discussão.
- Peça sugestões, e caso uma lhe pareça possível de implementar, responsabilize o autor da ideia. A valorização das iniciativas constitui um factor de motivação.
- Informe e Inclua os colaboradores nas decisões que os possam afectar, e mantenha-se disponível para os ouvir
- Não se envolva e desencoraje “poliquices”.
- Incentive a humildade perante as falhas e as críticas construtivas permitindo com que o colaborador em falta aprenda com os próprios erros.
- Assuma uma atitude construtiva e compreensiva face ao fracasso, sem, no entanto permitir a reprodução do erro... Chame a atenção com justiça e firmeza, sem criticar com demasiada severidade.
- Encoraje a progressão da carreira.
- Agradeça verbalmente por um trabalho bem executado e acompanhe-o de um reconhecimento por escrito. O reconhecimento público e as reuniões para aumentar a moral são outras formas de conquistar e manter a cooperação.
- As reuniões, comemorações e metas conquistadas elevam o espírito de equipa.
- Trate com compreensão os pedidos do pessoal, como por exemplo tempo livre para uma ocasião especial.

### **3.5 Política de Avaliação do Desempenho**

Define-se como a apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das actividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

É um processo de construção do perfil de um colaborador, caracterizado pela sua natureza dinâmica que ajuda na valorização de um colaborador pela sua excelência e qualidade e sobretudo sua contribuição para trabalhos da organização.

É um trabalho que varia de uma organização para a outra, no qual envolve o avaliado e seu líder e representa uma técnica de direcção imprescindível na actividade administrativa actual. Enfim, a avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e de vida das organizações; e deve proporcionar benefícios mútuos, tanto para a organização e seus superiores hierárquicos como para os colaboradores.

Podemos considerar as seguintes vantagens para realizar avaliação de desempenho:

- a) A avaliação de desempenho proporciona um levantamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e até mesmo, demissões de colaboradores, etc;
- b) Obtém-se dados para dar feedback aos colaboradores e sugestões quanto às suas necessidades de mudança no comportamento, nas atitudes, habilidades ou conhecimento, ou seja, permite que os colaboradores conheçam o que seu líder pensa a seu respeito, e estes usam tal avaliação para “aconselhar” seus colaboradores a respeito de seu desempenho;
- c) Classifica o nível dos talentos humanos da organização;
- d) Identificação de possíveis discordâncias ou carência de treinamento, e consequentemente estabelecer os meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas, assim como reciclagens e desenvolvimento de pessoas;
- e) Constitui um método de identificação de problemas de supervisão e gerência, integração das pessoas na organização, ou seja, melhoria das relações entre superiores hierárquicos e seus colaboradores directos; Adequação do colaborador ao cargo; Autoaperfeiçoamento do colaborador e estimulação de uma maior produtividade

#### **4. RELAÇÃO COM O INSTITUTO NACIONAL DE SEGURANÇA SOCIAL (INSS) E DIREÇÃO GERAL DE CONTRIBUIÇÕES E IMPOSTOS (DGCI)**

##### **4.1 Preparação e pagamento de salário**

A parte teórica e legal referente ao pagamento do salário e demais benefícios (retribuições em geral) será abordada no ponto 2.5 relativo a legislações laborais.

Aqui interessa-nos realizar exercícios práticos (**ver anexo 2**) sobre a preparação da folha do salário e o respectivo pagamento de modo a facilitar uma melhor compreensão dos procedimentos legais.

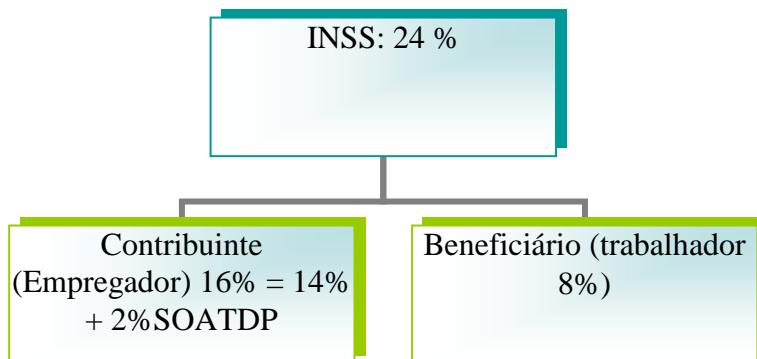
##### **4.2 Preparação e pagamento da Segurança Social (INSS)**

O pagamento das contribuições constitui uma das principais obrigações dos contribuintes. O empregador/contribuinte e o trabalhador/assegurado ficam sujeitos ao pagamento de uma contribuição mensal, fixada em 22% em Regime Geral assim distribuída:

14% Para o Contribuinte

8% Para o Beneficiário.

E ainda o empregador/contribuinte fica sujeito ao pagamento de uma contribuição mensal sobre Seguro Obrigatório de Acidente do Trabalho e Doenças Profissionais (SOATDP) fixada entre (2% a 10%) dependendo do nível do risco que representam as actividades da organização para com os seus trabalhadores.



O pagamento das contribuições deve ter lugar até aos 15 dias do mês seguinte ao que respeita.

O não pagamento das contribuições no prazo legal implica:

- O agravamento em juros de mora;
- A aplicação de coimas, por cada mês de infracção.

O contribuinte deve, juntamente com as contribuições, remeter as Folhas de Ordenados do Salários (FOS).

A entidade empregadora que durante 3 (três) meses consecutivos enviar a Folhas de Ordenados e Salários (FOS) sem as correspondentes contribuições incorre em situação de grave incumprimento.

Exercícios práticos ([ver anexo 3](#)) sobre a preparação da folha de Declaração de Remunerações (DR) e pagamento da Segurança Social ajudarão a compreender melhor os procedimentos legais.

### 4.3 Preparação e pagamento dos Impostos sobre salário (DGCI)

Imposto (do latim impositu-, particípio passado de imponere: "impor", "pôr como obrigação") é a imposição de um encargo financeiro ou outro tributo sobre o contribuinte (pessoa física ou jurídica) por um Estado ou o equivalente funcional de um Estado a partir da ocorrência de um fato gerador, sendo calculado mediante a aplicação de uma alíquota a uma base de cálculo de forma que o não pagamento do mesmo acarreta irremediavelmente sanções civis e penais impostas à entidade ou indivíduo não pagador, sob forma de leis.

Tal como em todos os ramos do Direito, também no direito fiscal existe uma relação jurídica. O Imposto sobre Rendimento Singular e Colectivo (IRS) e (IRC) reveste um carácter obrigatório composta por um sujeito activo – Estado – e um sujeito passivo – pessoas singulares e jurídicas.

# **LEGISLAÇÃO LABORAL**

## 1. AS FONTES DO DIREITO DO TRABALHO NA GUINÉ-BISSAU

Tal como acontece, com maior ou menor amplitude, em quase todas as matérias, a relação laboral entre o empregador (entidade estadual ou privada) e o trabalhador é também regulado por um conjunto de normas sobre os tipos de contratos, os direitos e deveres a eles inerentes, as modalidades de retribuições, etc.

Tendo em consideração a natureza dos participantes (representantes das Organizações da Sociedade Civil), interessa-nos aqui analisar as fontes ou textos normativos concernentes a relação de trabalho cujo empregador é uma entidade não Estatal. Neste caso, o principal instrumento é nada mais que a Lei Geral de Trabalho (LGT).

### 1.1 O que é a Lei Geral de Trabalho (LGT)?

De acordo com o Art.1º deste diploma legal, a LGT pode definir-se como sendo a lei que regula as relações estabelecidas entre empregadores e trabalhadores residentes na Guiné-Bissau e que exercem a sua actividade no território deste País, fora do quadro da função pública.

### 1.2 Qual é a pertinência do conhecimento e aplicação da LGT?

O conhecimento e correcta aplicação da LGT permite as partes contratantes (empregador e trabalhador) respeitarem mutuamente os direitos e deveres estabelecidos no âmbito da sua relação laboral e reduz a possibilidade de actuações que possam resultar em conflitos laborais, provocando, entre outras consequências, as indemnizações ou o despedimento por justa causa.

Para além da LGT, existem outros instrumentos normativos com os quais esta se articula, nomeadamente: Convenções Internacionais sobre o Trabalho (sobretudo aquela relativa ao Trabalho Infantil), Convenções Colectivas de Trabalho, Regulamentos Internos das Empresas, Código Civil (por exemplo, em matéria da responsabilidade civil) e outras leis avulsas (cf. arts. 14º e 15º da LGT).

Ou seja, a correcta aplicação da LGT obriga o seu intérprete/aplicador a utilização simultânea de outras leis para melhor perceber o seu alcance e atingir as finalidades para os quais as normas são criadas. É, por exemplo, o caso do artigo 69º da LGT que, de forma resumida, estipula que «*são feriados nacionais, os dias assim considerados pela lei*», remetendo, neste caso, para o Decreto N° 1/2002 de 06 de Maio, que estabelece os dias de feriados nacionais.

## 2. Conteúdos essenciais da LGT para um Gestor/Administrador

O conhecimento da LGT é, no seu todo, extremamente importante para um Gestor ou Administrador de Recursos Humanos das instituições privadas, pois, trata-se de um importante instrumento de orientação no exercício da sua actividade de gestão de um dos principais factores de produção – o HOMEM. Contudo, destacam-se alguns conteúdos cujo conhecimento por parte de um Gestor de Recursos Humanos é extremamente indispensável:

- a) Necessidade de celebração do contrato de trabalho (**por escrito**);
- b) Observação do prazo do contrato, período experimental e tempo de trabalho;
- c) Cumprimento dos dias feriados e férias (Arts. 66º a 84º);
- d) Correcta aplicação das faltas e concessão das licenças (Arts. 85º a 93º);
- e) Pagamento das retribuições em geral (Arts. 94º a 115º+56º);
- f) Competências (genéricas) e deveres do Empregador (Art.19º e 20º);
- g) Respeito pelos Direitos, Deveres e Garantias do Trabalhador (Arts. 23º a 25º);
- h) Poder disciplinar, sanções e procedimentos a observar (Arts. 31º a 41º);
- i) Cessação do Contrato de Trabalho (Arts. 121º a 142º).
- j) Trabalho das Mulheres (Arts. 155º a 160º).

Sendo importante o conhecimento e a correcta aplicação das normas que informam os conteúdos acima elencados, convém analisá-los especificadamente:

## **2.1 O contrato de trabalho: Forma e duração**

O vínculo laboral entre o empregador e o trabalhador estabelece-se através do contrato. E a LGT prevê que esse contrato seja feito **por escrito**, tendo em conta a necessidade de publicitar as cláusulas nele expressas e garantir a sua confirmação em caso de necessidade (Vide os Arts. 4º+7º+17º).

O artigo 7º/2 da LGT determina de forma expressa quais as informações devem ser obrigatoriamente mencionadas nos contratos de trabalho desta natureza, a saber:

- a) *Identificação do empregador e do trabalhador, com indicação da categoria profissional deste último;*
- b) *Local de prestação do trabalho;*
- c) *Montante da remuneração de base e o de quaisquer outras prestações regulares e periódicas que acresçam àquela;*
- d) *Duração diária e semanal do trabalho;*
- e) *Duração das férias anuais;*
- f) *Prestações em espécies que tenham sido acordadas e o valor que lhes é fixado, bem como as normas ajustadas na atribuição do alojamento ao trabalhador e as obrigações por este assumidas para a sua devolução em caso da cessação do contrato de trabalho;*
- g) *Quaisquer outras condições específicas acordadas entre as partes;*
- h) *Lugar e data da celebração do contrato.*

Os referidos contratos têm que ser reproduzidos em triplicado (três exemplares de igual conteúdo) e assinados pelas partes, que ficam cada uma com um exemplar, sendo o terceiro depositado na Inspecção Geral de Trabalho/Ministério da Função Pública.

E a LGT é taxativa quanto ao período normal de trabalho, determinando, nos termos do nº 1 do artigo 43º, que o trabalhador deve exercer a função para qual é contratado num «*período não superior a 8 horas por dia e a 45 horas por semana*», intermediado por um intervalo de descanso diário de trabalho com «*duração não inferior a 1 hora nem superior a 3 horas*» – cf. também os arts. 46º/1 + 7º/2 d).

Os textos dos artigos 44º/2 e 3 + 45º/1 permitem concluir que os tempos máximos de trabalhos (diário e mensal) previstos no artigo 43º da LGT foram calculados tendo em consideração os necessários períodos de descansos semanais do trabalhador, de modo a

prevenir a fadiga física e mental que possa contribuir negativamente na sua produção laboral ou então provocar o acidente de trabalho.

## 2.2 Prazo do contrato e período experimental

Os contratos de trabalho podem ser celebrados com ou sem prazo de duração (Art.9º), na qual integra o período experimental que a lei (art.26º/2 LGT) prevê ser de 1 mês, “*podendo ser elevado, por acordo escrito das partes, até 6 meses quando se trata de cargos ou postos de trabalho de alta complexidade técnica ou elevado grau de responsabilidade*”.

Trata-se do período em que “*qualquer das partes pode fazer cessar unilateralmente o contrato, sem aviso prévio nem necessidade de invocação de motivo ou justa causa, não havendo direito a qualquer indemnização*”. E quando for cumprido, conta para o cálculo da antiguidade (Vide o art. 26º/3 e 4 LGT).

A LGT define, no seu artigo 9º, nºs 2 e 3, o contrato de trabalho por tempo indeterminado e o contrato de trabalho a prazo, respectivamente denominados, de forma simplificada, por CDI (contrato de duração indeterminada) e CDD (contrato de duração determinada), conforme vem citado a baixo:

“*O contrato de trabalho por tempo indeterminado, é o que se celebra para vigorar por um período ilimitado*”, enquanto que “*O contrato de trabalho a prazo, é o que se celebra para vigorar por um período de tempo limitado, certo, ou, incerto.*”

Em regra o contrato cuja duração não é estipulada (por escrito), considera-se como celebrado por tempo indeterminado (cf. art. 9º/4 LGT). Contudo, não basta a estipulação do período de vigência para que um contrato de trabalho seja considerado um CDD. É, sobretudo, necessário que a motivação desse contrato esteja enquadrada nos requisitos legais obrigatórios previstos no artigo 10º da LGT, sob pena de nulidade nos termos do artigo 13º da LGT:

### ARTIGO 10º

#### (Condições de celebração do contrato a prazo)

1. O contrato de trabalho só pode ser celebrado a prazo:
  - a) Quando seja necessário substituir um trabalhador temporariamente impedido ou com o contrato suspenso;
  - b) Quando haja um acréscimo excepcional e temporário da actividade da empresa;
  - c) Para a execução de serviços ou obras precisamente definidas e temporárias;
  - d) Para a execução de actividades de carácter sazonal;
  - e) Quando se restruture ou inicie uma empresa geradora de volume de emprego significativo.
2. (...)
3. (...)
4. (...)

O nº2 do supracitado artigo considera de **prazo incerto** as situações previstas nas **alíneas a), c) e d)**, enquanto o nº3 considera como sendo **prazo certo** as situações previstas nas **alíneas b) e e).**

Em ambos os casos, a “*duração total do contrato, incluindo as suas renovações, não pode exceder um ano*” (cf. art. 10º/3 e 4 LGT).

Continuando o trabalhador “ao serviço do empregador para além do prazo a que o mesmo contrato esteja sujeito”, verifica-se uma conversão automática do contrato a prazo em contrato sem prazo (vide o artigo 12º LGT), excepto a situação do artigo 11º da LGT.

Para a execução de projectos no âmbito das ONG’s, a regra mantém-se a mesma: celebração de contrato a prazo, em caso do enquadramento da sua motivação nos requisitos do artigo 10º da LGT ou o contrato por tempo indeterminado (regra supletiva) em caso de não se enquadrar nesse preceito legal.

## **2.3 Feriados e férias**

Em todos os países existem datas que, pela sua relevância histórica (de cariz político, cultural, religioso, etc.), são considerados dias feriados, durante os quais os cidadãos residentes ou parte deles organizam anualmente a sua celebração.

Na Guiné-Bissau os dias feriados vêm regulados no Decreto Nº 1/2002, de 06 de Maio, publicado no Boletim Oficial Nº18 deste ano civil.

E determina no seu artigo 2º que «*quando o dia feriado nacional coincidir com um domingo, os trabalhadores do Sector Público ficam dispensados de comparecer ao serviço na segunda-feira seguinte*». O dia referenciado neste preceito legal, vai ao encontro do previsto no art. 66º/1 e 43º/2 da LGT.

Além dos descansos semanais e feriados, todos os trabalhadores (contratados a termo certo ou incerto) gozam do direito à férias remunerado (Arts.71º/1 e 76º) cujos cálculos obedecem os previstos nos artigos 73º e 74º.

Ou seja, de acordo com o preceituado no nº2 do artigo 73º da LGT, o trabalhador goza do direito a um período de férias equivalente a dois dias e meio (2,5) por cada mês. O que corresponderá a trinta (30) dias de férias anuais, previstos no artigo 74º da LGT.

A mesma regra de cálculo é também aplicada para os contratos a prazo cuja duração é inferior a um (1) ano – cf. art. 75º da LGT.

Para facilitar o gozo das férias por parte do trabalhador, a lei (art. 76º/2 LGT) prevê que o pagamento da remuneração correspondente ao período de férias seja feito antes do início desse período, ou então, quando houver acordo entre as partes (empregador e trabalhador), seja pago até primeira metade do período de férias, nunca depois.

## **2.4 Faltas e licenças**

Independentemente dos casos de dispensas em geral concedidas aos trabalhadores (em forma de descansos semanais e feriados), os mesmos podem gozar de licenças fora das suas férias, permitindo-lhes com isso ocupar de certos assuntos pessoais.

Essas licenças, que por regra devem ser reduzidas a escrito, em duplicado, e assinadas pelo empregador, podem ser concedidas por curta ou longa duração e com ou sem retribuição (vide os artigos 91º a 93º).

Mas também pode acontecer casos de ausências não autorizadas de um ou vários trabalhadores no local de trabalho, durante o horário normal de expediente.

Neste caso, o artigo 86º da LGT prevê que “*a ausência do trabalhador no local e durante o horário de trabalho a que está obrigado*” pode resultar na marcação da consequente **falta** considerada **justificada** ou **injustificada** conforme as causas integram ou não a previsão do

nº2 deste mesmo preceito legal.

As faltas injustificadas, bem como algumas faltas justificadas (arts. 88º e 89º) “determinam a perda de retribuição correspondente ao período de ausência”, e as injustificadas são descontadas no cálculo da antiguidade do trabalhador.

Como podem constatar no ponto 2.8 deste manual, “quando o trabalhador falta injustificadamente mais de cinco dias seguidos ou interpolados em cada mês, ou mais de trinta dias em cada ano”, incorre-se em situação que legitime o seu consequente despedimento com justa causa, observado o procedimento disciplinar (cf. art. 36º/4+ 37º LGT)

## 2.5 Retribuições em geral

O conceito da remuneração de base ou salário é mais restrito que o da RETRIBUIÇÃO de qual faz parte, a semelhança de outras prestações regulares e periódicas, como sejam os subsídios, as ajudas de custo, etc. E podem ser (certa, variável ou mista, conforme estabelece o art.96º da LGT.

A matéria respeitante ao pagamento das retribuições em geral e da remuneração em particular está regulada nos artigos 94º a 115º, bem como no artigo 56º, ambos da LGT.

Ao definir o conceito do Trabalhador, na qualidade de uma das partes contratantes, o art. 2º, alínea a) fez referência a necessidade da retribuição e do seu pagamento, estipulando que o Trabalhador é “*toda a pessoa singular que se obriga contratualmente, mediante retribuição, a prestar a sua actividade intelectual ou manual a um empregador.*” Portanto, a remuneração acaba por ser o “**preço**” do trabalho realizado pelo trabalhador.

Em caso de trabalho extraordinário, a lei prevê que sejam efectuados alguns “acréscimos mínimos: 50% da retribuição normal, na primeira hora e 75% da retribuição normal, nas horas ou fracções de horas subsequentes” (art. 56º), tanto nos dias normais de trabalho como nos dias de descanso semanal (art. 68º/4).

E quando o trabalho for prestado no dia de descanso semanal, independentemente de ultrapassar ou não o horário normal de oito (8) dias, o trabalhador tem “direito a uma remuneração especial, equivalente ao dobro da retribuição normal.” (art. 68º/2)

Realça-se, contudo, que no acto de pagamento da remuneração é feita a dedução dos impostos obrigatórios, canalizados à Direcção Geral de Contribuições e Impostos (DGCI), bem como da contribuição para a segurança social, deposita na conta bancária do Instituto Nacional da Segurança Social (INSS).

É, por exemplo, o caso do imposto profissional e de selo aplicáveis a diferentes categorias de trabalhadores, cuja tabela vai em **ANEXO N°13**

### O que significa esses impostos e para que servem?

O **imposto profissional** é o imposto que incide sobre os rendimentos do trabalho, em dinheiro ou em espécie, de natureza contratual ou não, fixos ou variáveis, seja qual for a sua proveniência ou local, moeda e forma estipulada para o seu cálculo e pagamento.

Normalmente são considerados rendimentos do trabalho:

- As verbas concedidas para representação, transporte, ajudas de custo diárias e de embarque, quando legal ou contratualmente previstas;
- As importâncias que os empresários comerciais, pessoas singulares, escriturarem na contabilidade da empresa a título de remuneração do seu trabalho.

O **imposto do selo** é o imposto que incide sobre todos os actos, contratos, documentos, títulos, livros, papéis, e outros factos previstos na tabela geral, incluindo as transmissões gratuitas de bens.

Contrariamente ao que se verifica com as contribuições para a segurança social, o pagamento dos impostos acima referidos não beneficiam directa e individualmente o trabalhador, nem o empregador, pois é uma das fontes receitas públicas que o Estado aplica no pagamento das suas despesas, nomeadamente as obras públicas e demais acções sociais.

Quanto a contribuição do trabalhador para a segurança social, a Lei N°5/86, de 29 de Março, prevê nos artigos 3º e 13º que o seu regime geral “*protege os trabalhadores e suas famílias nos encargos familiares, doença, maternidade, invalidez, velhice, morte, doença profissional, acidentes de trabalho e sobrevivência.*”

*Mas para tal é obrigatório inscrever os trabalhadores reportando-se “ao início do mês a que se refere a primeira contribuição devida em seu nome”, nos termos dos artigos 4º e 6º da referida lei.*

A contribuição para a segurança social é paga de forma comparticipada, na seguinte modalidade: 14% do salário suportado pelo empregador e 8% do mesmo é retirado do salário do trabalhador (cf. taxa contributiva – art.84º da Lei n°5/86).

Portanto, em caso da falta de pagamento por culpa da entidade empregadora, o trabalhador ainda continua a gozar do direito às prestações de assistências sociais (ver o art. 16º/1 da Lei N°5/86).

Além dos 14% da participação acima referida, o empregador é ainda obrigado ao pagamento de um valor acrescido calculado em dois a dez porcentos (2% a 10%) do salário do trabalhador, para a garantia do seguro de acidentes de trabalho e doenças profissionais – SOATDP<sup>1</sup> (vide os arts. 12º, 17º), em benefício do trabalhador acidentado ou doente e seu agregado familiar.

Neste caso, diz a lei (art. 15º do Decreto nº 4/80) que “*a falta de inscrição como contribuinte de acidente de trabalho ... implica a obrigação de pagar em dobro as quotizações por todo o período correspondente.*” Havendo a intervenção do INSS, a entidade patronal lhe “*reembolsará as despesas decorrentes do acidente, ...*”.

E “*o atraso no pagamento da quotização implica a cobrança de uma sobretaxa de 25%, a adicionar à importância em dívida, ...*”

Para prevenir eventuais tentativas de transferir os encargos com acidentes de trabalho e doenças profissionais ao trabalhador, o artigo 19º do Decreto nº 4/80 estatui que “*as entidades patronais não podem efectuar desconto sobre o salário dos trabalhadores, a título de compensação pelos encargos resultantes desta lei.*”

E a Lei nº 4/2007, de 3 de Setembro, vai mais longe, prevendo penalizações tanto para a falta de inscrição como para a retenção das contribuições deduzidas no salário do trabalhador e não enviados ao seu destino – pagamento dos seguros de maternidade, velhice, morte, etc.

---

<sup>1</sup> Esta lei (Decreto nº 4/80 – artigos 6º/1 e 9º/2) define o **acidente de trabalho** “*todo aquele que ocorrer no exercício da actividade profissional do trabalhador e produzir directa ou indirectamente lesão corporal, perturbação funcional ou doença*”, e a **doença profissional** como “*a perturbação funcional ou doença aguda ou crónica causadas pelo trabalho e pelas condições em que este se decorre.*”.

**ARTIGO 60º**

***Sanções***

1. *A falta de cumprimento das obrigações reativas à protecção social nomeadamente de inscrição nos regimes de protecção social e de entrega das folhas de remunerações, bem como a fraude na inscrição ou na prestações, dão lugar à aplicação de sanções. A retenção pelas entidades empregadoras das contribuições deduzidas nas remunerações dos seus trabalhadores é punida como crime de abuso de confiança.*

Na situação de doença, o contribuinte/beneficiário terá direito à assistência médica e medicamentosa e também receberá o subsídio pecuniário (valor em dinheiro), com o **objectivo** de “complementar ou substituir o valor da remuneração (salário) do trabalhador, legalmente devida pela entidade empregadora...” (vide, por exemplo, o Art 158º/6 da LGT) e terá **duração** máxima de “960 dias (aproximadamente 2 anos e 8 meses) em cada período de doença”. E ainda os “*ascendentes e descendentes ou equiparados*” gozarão do “direito à abono de família.” (ver o art. 22º, 23º, 30º, 31º e 38º a 48º da Lei Nº5/86).

De acordo com o regime geral da segurança social “*o fornecimento de medicamentos será assegurado mediante a apresentação de receita médica*” e “*o valor dos medicamentos será comparticipado pelos beneficiários em 25% ou 50% da despesa, conforme se destinem ao próprio beneficiário ou aos seus familiares, respectivamente.*” (ver art. 25º da Lei Nº5/86). Junta-se à receita médica acima referida, as vinhetas dos medicamentos e o recibo da farmácia. Em prática (ou seja de facto, não de jure) são requisitos cumulativos para o reembolso, o que significa que a falta de uma dessas peças implica a rejeição por parte do INSS.

O artigo 10º do Decreto nº 4/80 (que regula o seguro obrigatório de acidente de trabalho e doenças profissionais) também declara expressamente que tipos de situações são cobertas pelo direito a reparação resultante dessas casualidades.

Para melhor elucidar o alcance dos preceituados no texto do Decreto nº 4/80, foi criado o decreto nº 6/80 que o vem regulamentar, trazendo consigo informações importantes, quais sejam: as espécies de prestações (art.1º), a necessidade de emissão do boletim de assistência médica após o tratamento do trabalhador acidentado ou doente (art. 5º/2 a 4), consequência do abandono do tratamento por parte do trabalhador (art. 9º), regras de cálculo dos montantes de prestação a receber pelo trabalhador acidentado/doente ou seu agregado familiar, resultante das incapacidades temporária e permanente ou morte (art. 12º e seguintes).

A **Visão** do INSS da Guiné-Bissau é construir, implementar e desenvolver, com excelência administrativa, uma Segurança Social dinâmica e activa na cobertura dos riscos sociais, e desigualdades sociais e na promoção do crescimento económico do país com maior ênfase no ser humano e coesão social.

A **Missão** do INSS da Guiné-Bissau é garantir, de forma activa, a protecção dos indivíduos contra os riscos que determinam a perda ou redução da sua capacidade para o trabalho, proporcionando aos mesmos rendimentos substitutivos quando afectados por esses riscos sociais e criando condições para a sua dignificação e inserção sociais na dinâmica produtiva e económica da sociedade.

Para tal o INSS garante aos seus beneficiários, certas vantagens relacionadas com Pensões, Subsídios, Abono de Família, Assistência Médica e Medicamentosa, Próteses, entre outras.

## **2.6 Competências e deveres do Empregador**

Considerando que o contrato de trabalho vincula duas ou mais pessoas, o mesmo prevê como essas relações laborais devem efectivar-se definindo o que o Trabalhador deve fazer para o Empregador e o que merece receber em troca.

Mas como esta lei é tendencialmente protectora do Trabalhador (considerado parte mais fraca) daí, nem sequer, prevê de forma expressa os direitos do empregador, prevendo apenas as suas competências (que não passam de poderes/deveres (por exemplo, os previstos no art.19º/2 b), d), e e)) e os seus deveres para com o trabalhador (vide o art. 19º e 20º da LGT).

## **2.7 Garantias, Direitos e Deveres do Trabalhador**

Contrariamente ao que ficou referido, acima, sobre o Empregador, o legislador da LGT prevê de forma clara e inequívoca os direitos do Trabalhador, mas também as suas garantias ou seja tudo aquilo que é proibido ao Empregador fazer a um Trabalhador (vide o art.23º).

### ***ARTIGO 23º (Garantias do trabalhador)***

*É proibido ao empregador:*

- a) Opor-se a que o trabalhador exerce os seus direitos ou, por forma qualquer, prejudicá-lo por causa desse exercício;*
- b) Punir o trabalhador ou despedi-lo sem procedência de processo disciplinar;*
- c) Diminuir a retribuição, salvo o disposto no nº3 do artigo 34º, e nº2 do artigo 95º;*
- d) Encarregar o trabalhador de serviço não compreendidos no objecto do contrato, salvo o disposto no artigo 27º;*
- e) Baixar a categoria do trabalhador, salvo o disposto nos nºs 2 e 3 do artigo 28º e nº 3 do artigo 34º;*
- f) Transferir o trabalhador para outro local de trabalho, salvo o disposto no artigo 29º;*
- g) Obrigar o trabalhador a adquirir bens ou a utilizar serviços fornecidos pela entidade empregadora ou por ela indicada;*
- h) Compensar a retribuição devida ao trabalhador com débitos deste à entidade empregadora, ou proceder a descontos na retribuição não expressamente autorizados por lei ou decisão de autoridade competente;*
- i) Despedir e readmitir o trabalhador com o propósito de o prejudicar em direitos ou garantias decorrentes da antiguidade.*

À essas garantias acrescem um rol de direitos que assistem ao trabalhador, descritos no artigo 24º da LGT.

**ARTIGO 24º**  
**(Direitos do trabalhador)**

*Todo o trabalhador tem direito:*

- a) A exercer uma actividade correspondente à categoria profissional para que foi contratado;
- b) A receber com pontualidade a retribuição devida;
- c) A ser tratado com lealdade e respeito, tanto pelo empregador como pelos superiores hierárquicos e companheiros de trabalho;
- d) A não ser objecto de qualquer discriminação, nomeadamente por razões fundadas na idade, no sexo, na raça, na nacionalidade, na religião e nas concepções políticas ou ideológicas ou na sua filiação ou não filiação sindical;
- e) Ao gozo de repouso semanal e férias anuais pagas;
- f) Ao exercício das tarefas ajustadas em condições de segurança e higiene no trabalho;
- g) A recusar prestação de trabalho extraordinário fora dos condicionalismos legais;
- h) À protecção nos riscos sociais;
- i) A tudo o mais que decorra do respectivo contrato, das convenções colectivas de trabalho, bem como das leis e demais disposições normativas em vigor.

Mas, não obstante ser a grande preocupação do legislador da LGT, o Trabalhador também está sujeito a um conjunto de deveres cujo incumprimento pode resultar em sanções de variadíssimas espécies, conforme a gravidade da sua conduta (art. 25º).

**ARTIGO 25º**  
**(Deveres do trabalhador)**

- 1. *O trabalhador deve observar todas as obrigações emergentes do contrato de trabalho e das normas que o regem.*
- 2. *O trabalhador deve, em especial:*
  - a) *Tratar com lealdade e respeito o empregador, os superiores hierárquicos, os companheiros de trabalho e as demais pessoas que estejam ou entrem em contacto com a empresa;*
  - b) *Comparecer ao serviço com assiduidade e pontualidade;*
  - c) *Prestar o trabalho de acordo com as normas de organização e disciplina estabelecidas na empresa;*
  - d) *Exercer com zelo e diligências as tarefas ajustadas, providenciando, nomeadamente, por não causar ou deixar causar prejuízos aos bens ou à produção da empresa;*
  - e) *Observar os procedimentos de protecção contra acidentes de trabalho e cumprir todas as regras relativas a higiene e segurança no trabalho;*
  - f) *Guardar sigilo profissional sobre o método de produção, a organização de empresa, os negócios e a actividade desta, de acordo com as instruções existentes;*
  - g) *Não negociar por conta própria ou alheia em concorrência com a empresa;*
  - h) *Zelar pela conservação normal dos instrumentos de trabalho que lhe estejam atribuídos.*

## 2.8 Poder disciplinar, sanções e procedimentos a observar

O poder disciplinar, os tipos de sanções disciplinares e limites da sua aplicação vêm expressos nos artigos 31º a 41º da LGT.

O poder disciplinar é a faculdade atribuída por lei ao empregador para punir disciplinarmente um trabalhador infractor, de acordo com as sanções previamente enumeradas, observando os procedimentos legais obrigatórios. Para o efeito, é necessário saber o seguinte:

- Quais são as sanções previstas na lei? (Art.32º/1);
  - a) Admoestação oral;
  - b) Repreensão registada;
  - c) Multa;
  - d) Suspensão do trabalho com perda de retribuição;
  - e) Baixo de categoria com diminuição de retribuição;
  - f) Despedimento.

E a lei (art. 32º/2) estatui que “*a sanção disciplinar deve ser proporcionada à gravidade de infracção e à culpa do infractor, não podendo aplicar-se mais do que uma pela mesma infracção*”

- Quando é que se pode aplicar a sanção máxima – DESPEDIMENTO?

O Art.36º estatui que “*a sanção disciplinar de despedimento só pode aplicar-se havendo justa causa*” e prossegue (já no seu nº2), dizendo que “*há justa causa quando o trabalhador tem, culposamente, um comportamento violador dos seus deveres, que, pela sua gravidade e consequências, torne praticamente impossível a subsistência da relação de trabalho.*”

- Quais são os procedimentos para a abertura de um processo disciplinar? (Art. 37º);

O processo disciplinar com vista a aplicação de qualquer uma das sanções acima elencada tem que ser exercido “*nos quinze dias posteriores àquele em que o empregador, ou superior hierárquico com competência disciplinar, teve conhecimento da presumível infracção e do seu autor*”, e terá as seguintes fases:

1º – Acusação, “*deduzida em nota de culpa, com a descrição fundamentada dos factos imputados ao trabalhador*”

2º – Defesa, “*na qual o trabalhador poderá carrear todos os meios de provar a seu favor*”, no prazo de dez (10) dias úteis a contar da recepção da nota de culpa.

3º – Decisão, “*na qual o empregador aplicará, ou não, uma sanção, sempre devidamente fundamentada*”, no prazo de sessenta (60) dias, a contar da comunicação da nota de culpa, excepto quando, por motivos atendíveis, for prorrogado pela IGT por mais trinta (30) dias.

- Em que casos uma sanção pode ser anulada? (Art.40º)

Uma sanção aplicada pelo empregador pode ser considerada nula quando se está perante:

1. A *inadequação da sanção ao comportamento verificado*
2. A *nulidade ou inexistência do processo disciplinar*”, motivas pela:
  - a) *Falta da entrega de nota de culpa ao arguido, ou ao comité sindical da empresa, nos casos em que a LGT impõe;*
  - b) *Falta de audiência do arguido, ou das suas testemunhas, salvo quando tal seja manifestamente impossível;*
  - c) *Não comunicação por escrito da decisão final e dos seus fundamentos.*

## 2.9 Cessação do Contrato de Trabalho

Qualquer relação, independentemente da existência ou não do seu prazo de duração, tem sempre o seu fim. E o termo dessa relação pode ser:

- a) **Natural** (por morte do trabalhador);

- b) **Por mútuo consentimento** (em virtude da caducidade do prazo acordado ou por acordo posterior entre as partes);
- c) **Provocado pela acção unilateral de uma das partes** (em caso da rescisão do trabalhador ou do despedimento por parte do Empregador).

O primeiro (termo do contrato em virtude da morte do Trabalhador) não está previsto na LGT, talvez por se tratar de uma situação natural cuja verificação torna, efectivamente, impossível a continuidade do contrato. Mas os dois últimos (cessação do contrato de trabalho por mútuo consentimento e aquela provocada pela acção unilateral de uma das partes), estão expressamente mencionados no artigo 121º e, especificamente, detalhados nos artigos seguintes.

A cessação do contrato de trabalho motivado pelo despedimento por caducidade pelo despedimento sem justa causa e pelo despedimento por motivo económico, resultam em indemnizações a favor do Trabalhador (vide a alínea c) do artigo 125º e os artigos 126º, 129º/3,4 e 6, 137º).

**NOTA:** Além dos conteúdos da LGT considerados importantes para um Administrador ou Gestor de Recursos Humanos, outro aspecto que merece alguma atenção são os direitos legalmente consagrados das Mulheres trabalhadoras, num País onde a questão do género é ainda um tabu.

## 2.10 Trabalho das Mulheres

Esta matéria tem a sua base legal nos artigos 155º a 160º, na qual a LGT atribui as mulheres grávidas garantias especiais para, entre outras, “ausentar-se do serviço, sem perda de retribuição, pelo tempo estritamente indispensável à obtenção de assistência médica na gravidez, ...” (art. 157º/1 c)). Para o efeito, goza do “**direito a licença de gravidez e de maternidade, com a duração de sessenta dias, sem perda de retribuição, em toda a situação clínica do parto,...**” sendo que metade desses dias, ou seja “**trinta deverão ser gozados obrigatória e imediatamente após o parto.**” (art. 158º/1 e 2). Mas em caso de aborto a determinação do período de interrupção do trabalho dependerá das informações médicas, em função das condições de saúde da mulher.

E “*quando a trabalhadora estiver abrangida por regime de segurança social que lhe atribua subsídio pecuniário pelo período de licença de maternidade, a retribuição devida pela entidade empregadora será diminuída no correspondente ao quantitativo daquele subsídio.*” (cf. Art 158º/6).

Entre as várias protecções de que a mulher trabalhadora goza, por força da lei (art. 157º LGT), durante o período de gravidez e após o parto, destacam-se as seguintes:

- *Ausentar-se do serviço sem perda de retribuição, pelo tempo estritamente indispensável à obtenção de assistência médica na gravidez, sempre que esta não puder ser prestada fora do horário de trabalho, e, após o parto, sempre que lhe for exigido por prescrição médica (vide alínea c) do nº1);*
- *Interromper o trabalho diário para aleitamento do filho durante uma hora, ou em dois períodos de meia hora, sem perda de retribuição até ao limite de um (1) ano após o parto (vide alínea d) do nº1);*

- *Ausentar-se do serviço, sem perda de retribuição, para prestar assistência inadiável ao filho ou para o acompanhar na obtenção de assistência médica, sempre que esta não puder ser prestada fora do horário de trabalho* (vide alínea e) do nº1);
- *Rescindir o seu contrato de trabalho, com observância de metade do prazo de aviso prévio que seria devido* (vide alínea g) d nº1).

## **DOCUMENTO ESTRATÉGICO DAS POLÍTICAS DE RECURSO HUMANOS E LEGISLAÇÃO LABORAL**

Com base na informação recolhida na análise dos recursos disponíveis e das políticas de recursos humanos e aplicação da Legislação Laboral, assim como nas respostas dos questionários é possível apurar os pontos fortes e fracos de cada organização.

Os **pontos fortes** são todos os factores que constituem vantagens competitivas da organização no mercado de trabalho e os **pontos fracos** são um conjunto de factores que a colocam em situação de desvantagem perante as outras organizações.

Ao integrar as funções de recursos humanos a estratégia da organização, busca-se integrar e direcionar os recursos humanos aos objectivos organizacionais.

O planeamento estratégico em recursos humanos se refere à maneira planeada para o desenvolvimento das ações de recursos humanos, assegurando que os comportamentos e atitudes das pessoas que integram a organização estejam pautados nos interesses e objectivos organizacionais.

Consiste em decidir o que fazer e como fazer antes que a situação se estabeleça, fazendo com que as decisões tomadas sejam as melhores possíveis.

Portanto são duas as bases que dão suporte ao planeamento estratégico de uma organização e de modo específico, em administração de recursos humanos: **a missão e a visão da organização**.

A **missão** é a razão de existir da organização. Quem somos? O que fazemos? Onde pretendemos chegar? Que valores cultivamos? É fundamental que as pessoas conheçam a sua missão para estarem em sintonia interna.

A **visão** é a auto-imagem que a organização tem de si mesma e como ela se projecta no presente e na perspectiva de futura.

**Missão e visão** formam a identidade de uma organização, elemento este fundamental no incremento das ações e metas de gestão de recursos humanos.

Uma das ferramentas importante para melhoria do performance na aplicação de políticas adequadas a Gestão de Recursos Humanos e aplicação da Legislação Laboral é ter um plano de acção correctiva onde estarão identificadas as fraquezas, suas origens/causas, soluções adequadas, recursos/medidas necessárias, a pessoa responsável e o prazo para implementação de soluções que permitirão ultrapassar a fraqueza encontrada, e por fim o resultado encontrado.



## **Referências Bibliográficas**

Da Costa, Ricardo Fortes. Persona- Manual Prático de Gestão das Pessoas. Bertrand Editora. Chiado 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 2<sup>a</sup> ed Rio de Janeiro. Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

ABREU, Jorge, e outros. Gestão do Tempo. Pronaci/aep, Setembro 2002.

SALDANHA, Luiza Aparecida Teixeira. Gestão de Pessoas. Centro de Formação Profissional Taft Alves Ferreira. A Federação, 2004.

WIKIPÉDIA – Disponível em:< <http://pt.wikipedia.org/wiki/Administração> > Acesso em 05 de agosto de 2015.

SEBRAE – Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/site/PortalSebrae/bis/fun>> Acesso em 08 de agosto de 2015.

AEP. Gestão de Recursos Humanos, Manual de Formação PME.

GERALDO, Veridiana do Rocio de Oliveira. Gestão de Pessoas e a Retenção de Talentos nas Organizações. CURITIBA, 2010.

Caderno Técnico. Recursos Humanos - Associação Industrial do Minho (AIMinho) – Portugal

Manual das Políticas de Gestão de Recursos Humanos – Centro de Integração e Reabilitação de Tomar.

Carvalheiro, Celio Daniel da Silva. A Evolução da Gestão de Recursos Humanos: Relatório de Estágio Curricular. Universidade de Coimbra, Outubro 2011.

**ANEXOS**

**Anexo 1: Plano de acção correctiva dos problemas encontrados**

Nome da Organização: \_\_\_\_\_

Área ou Política 1º	Tipo de problema encontrado 2º	Causa ou Origem de problema encontrado 3º	Recursos ou medidas necessárias 4º	Pessoas Responsáveis 5º	Data ou Período 6º	Observação (Resultado) 7º

Preenchido por:

Tomaram parte:

Revisto por (UGP EU-PAANE):

**Anexo 2: Modelo – Mapa de Salário**

MÊS DE AGOSTO DE 2015														
Nº	Código Orcamental	Nome e apelido	Salário Base	Prémios Abono Fam.	Indemnizações /Subsídios	Salário bruto tributável	Imposto de selos 0,3%	Imposto Professional	Segurança social 8%	Avanços Salários & empréstimos	Total das Retenções	Líquido a pagar	P. Patronal S. Social 16%	Total Sécu. Social
1	1.1.c	A B	1 500 000	8 000	500 000	2 000 000	6 000	226 083	160 000	250 000	642 083	<b>2 008 000</b>	320 000	480 000
2	1.1.a	C D	750 000	2 000	25 000	775 000	2 325	79 083	62 000	75 000	218 408	<b>777 000</b>	124 000	186 000
3	1.1.b	E F	250 000	4 000	15 000	265 000	795	18 583	21 200	25 000	65 578	<b>269 000</b>	42 400	63 600
4	1.1.e	G H	100 000	2 000	10 000	110 000	330	5 050	8 800	20 000	34 180	<b>112 000</b>	17 600	26 400
5	1.1.e	I J	50 000	2 000	5 000	55 000	165	1 217	4 400	0	5 782	<b>57 000</b>	8 800	13 200
		<b>TOTAL</b>	2 650 000	18 000	555 000	3 205 000	9 615	330 016	256 400	370 000	966 031	<b>3 223 000</b>	512 800	769 200
														O Secretário Executivo

**Anexo 3: Mapa de Declaração de Remuneração - INSS (em papel)**

**Anexo 4- Guia Modelo B Receita eventual – DGCI (em papel)**

**Anexo 5: Autodiagnóstico sobre a gestão do tempo**

**COMO ESTÁ A GESTÃO DO SEU TEMPO?**

**Responda por favor ao seguinte questionário:**

Questionário de autodiagnóstico: você e o tempo		Respostas		
Perguntas		Frequentemente	Às Vezes	Raramente
1. Costuma tratar um assunto de cada vez?				
2. Inicia e termina habitualmente os projectos dentro do prazo?				
3. As pessoas sabem qual é o melhor horário para o procurar?				
4. Faz, a cada dia, alguma coisa que o deixe mais próximo de seus objectivos de longo prazo?				
5. Quando é interrompido, consegue retornar ao seu trabalho sem perder o ímpeto?				
6. Lida de modo eficaz com interlocutores demorados?				
7. Concentra-se na prevenção dos problemas em vez de na sua solução, após estes acontecerem?				
8. Planeia as suas tarefas de forma a cumprir, com alguma folga (sem pressão), os prazos estabelecidos?				

9. É pontual no trabalho, nas reuniões e em outros eventos?			
10. Sabe delegar bem?			
11. Prepara diariamente uma lista com as coisas a fazer?			
12. Costuma realizar todas as coisas que prevê na sua “lista de coisas a fazer”?			
13. Actualiza, por escrito, os seus objectivos profissionais e pessoais?			
14. A sua mesa de trabalho está limpa e organizada?			
15. Pode encontrar facilmente o que procura nos seus arquivos?			
<b>Subtotal</b>			
	X 4	X2	X0
<b>TOTAL</b>			

Extraído de *Guia para a Administração do Tempo*, Editora Campus, Alexander, Roy (adaptação)

#### **Correcção e interpretação dos resultados**

Multiplique por 4 o somatório das respostas que assinalou na coluna “Frequentemente” e por 2 as posicionadas na coluna “Às vezes”.

Não atribua pontos às respostas “Raramente”.

**Se obteve uma pontuação final entre:**

**49-60 Administra bem o seu tempo.**

**37-48 Administra bem parte do seu tempo. No entanto, precisa ser mais consistente nas estratégias para poupar tempo. Deve utilizar novas técnicas!**

**25-36 É com muita frequência uma vítima do tempo. Aplique imediatamente as técnicas que aprenderá aqui.**

**13-24 Está perto de perder o controlo. Provavelmente, é muito desorganizado para aproveitar os bons momentos. Um plano de administração do tempo voltado para prioridades é necessário já!**

**0-12 Está sobrecarregado, disperso, frustrado e provavelmente sob muito stresse. Coloque em prática as técnicas deste manual.**

**Após ter respondido e analisado o seu perfil, verifique, por favor, se alguns dos sintomas que lhe apresentamos em seguida se aplicam à sua situação pessoal ou profissional e, se sim, quais.**

**Anexo 6: Exercícios práticos relativos a aplicação da LGT**

*Leia atentamente e descubra as irregularidades constantes deste contrato de trabalho, a luz da Lei Geral de Trabalho*

**CASO PRÁTICO – I**

**CONTRATO DE TRABALHO À TEMPO DETERMINADO**

Entre a ONG **X** e o senhor **Y**, é celebrado o presente contrato individual de trabalho que se rege pelas cláusulas seguintes e pela legislação aplicável na Guiné-Bissau:

**CLÁUSULA PRIMEIRA  
(Objecto)**

O **Y** é contratado para desempenhar as funções de Recepcionista, no quadro do projecto PAZ E CIDADANIA, financiado pela UE/PAANE, de acordo com os **TDR constantes em Anexo**.

**CLÁUSULA SEGUNDA**

**(Duração e Efeitos)**

1. Este contrato é celebrado por tempo determinado, cujo prazo de validade é de sete meses, incluindo o período experimental acordado em 6 meses.
2. O presente contrato produz efeitos a partir da data do seu início, devidamente indicada no número anterior, da qual o **Y** é formalmente admitido como trabalhador por conta e sob autoridade e direcção do **X**, para exercer as funções referidas na Cláusula Primeira, para as quais declara estar habilitado.

**CLÁUSULA TERCEIRA  
(Âmbito)**

O **Y** poderá desempenhar cumulativamente essas funções com as de servente, durante um período mínimo de quatro (4) meses, auferindo, neste caso, o salário correspondente a esta segunda categoria.

**CLÁUSULA QUARTA  
(Obrigações do trabalhador)**

Pelo presente contrato o **Y** obriga-se especialmente a:

1. Desempenhar com zelo, competência e lealdade as tarefas e funções que lhe forem confiadas.
2. Cumprir exacta e prontamente as ordens e instruções dos seus superiores hierárquicos relativas as actividades a desenvolver.
3. Zelar pela conservação e manutenção dos bens da **X** que lhe forem confiados em razão das suas funções.
4. Contribuir para a criação de um bom clima de trabalho no *bureau* e no domicílio do Administrador.

5. Não utilizar, para fins pessoais ou alheios ao serviço, os equipamentos, veículos e outros bens ou serviços do projecto.
6. Todos os demais deverdes do trabalhador, constantes da LGT.

**CLÁUSULA QUINTA  
(Tempo e Lugar de Serviço)**

1. O período normal de trabalho do **Y** tem a duração de 25 horas semanais, distribuídas por um horário diário de 08.00 horas às 19.00 horas de segunda à sexta-feira, com um intervalo de descanso diário de 10 minutos, podendo quando necessário, trabalhar aos sábados e domingos.
2. O local de prestação de trabalho é na Região de Ziguinchor, especificamente junto da representação da Associação de Filhos de Bachil residentes no Senegal.

**CLÁUSULA SEXTA  
(Remuneração)**

1. A **X** obriga-se a pagar à **Y** uma **remuneração líquida total de XOF 28.000** (vinte e oito mil francos CFA) como contrapartida de prestação de serviços mencionados na Cláusula Primeira.
2. De acordo com o regime, natureza e duração do presente contrato, a **X** tem o dever de, entre outros, proceder descontos do Imposto Profissional (10%) e Providência Social (22%), nos termos da legislação vigente no país:

**CLÁUSULA SETIMA  
(Interdições)**

Durante a vigência do presente contrato, é vedado ao **Y** celebrar contratos de trabalho, de prestação de serviços ou, de qualquer forma, relacionar-se profissionalmente com outras entidades sem autorização prévia e por escrito do **X**.

**CLÁUSULA OITAVA  
(Renovação e Caducidade do Contrato)**

O presente contrato caduca no termos da sua Cláusula Segunda, devendo a **X** comunicar, verbalmente, à **Y** ate seis (6) dias antes de o prazo expirar, a sua intenção de renovar ou não renovar.

**CLÁUSULA NONA  
(Litígios)**

Os litígios entre ambas partes serão resolvidos em acordo com as disposições da LGT.

CLAUSULA DECIMA  
(Casos Omissos)

Aos casos omissos no presente contrato, aplicar-se-ão as disposições legais aplicáveis e em vigor na República da Guiné-Bissau.

Este contrato é produzido em triplicado que fazem igualmente fé, após a sua assinatura pelos contraentes.

Feito em Bissau aos cinco dias do mês de junho do ano dois mil quinze:

**A PRIMEIRA CONTRAENTE**

**O SEGUNDO CONTRAENTE**

---

*Leia atentamente e descubra as irregularidades constantes deste caso prático, a luz da Lei Geral de Trabalho*

**CASO PRÁTICO – II**

No dia 01/04/2011 a ONG Internacional «**JUNTOS PELA GUINÉ-BISSAU**» contratou à termo indeterminado o senhor **A** para exercer as funções de DAF. Com o fim da missão do seu Representante, senhora **B**, no dia 12/04/2012, três dias depois o senhor **A** recebeu um telefonema da Administradora da ONG, senhora **C**, que lhe informou da cessação do seu contrato com fundamento na alínea a) do nº1 do artigo 10º da LGT.

Inconformado com essa decisão, o senhor **A** intentou uma acção judicial na qual solicitou o seguinte:

- Pagamento de uma indemnização por violação do prazo legal para a notificação da vontade de não renovar o contrato;
- Pagamento das férias de 45 dias, gozadas e não remuneradas, correspondentes ao ano 2010;
- Pagamento de indemnização por despedimento injustificado.

Notificada pelo Juiz do processo, Dr. **D**, para contestar a acção intentada contra a ONG «**JUNTOS PELA GUINÉ-BISSAU**», a senhora **C** afirma que o valor da remuneração das férias em causa era 45.000 CFA, correspondente a 1.000 CFA por dia, e foi directamente debitado para sancionar as faltas de 3 dias que o senhor **A** teve por ocasião do casamento da sua irmã **E**.

*Quid juris?*

*Anexo 7: Lei Nº 2/86, de 5 de Abril (Lei Geral de Trabalho) (em papel)*

*Anexo 8: Decreto Nº 4/80, de 9 de Fevereiro (regula o seguro obrigatório de acidente de trabalho e doenças profissionais) (versão electrónica - CD)*

*Anexo 9: Decreto Nº 6/80, de 9 de Fevereiro (regulamenta os decretos nºs 4/80 e 5/80) (versão electrónica -CD)*

*Anexo 10: Lei Nº 5/86, de 29 de Maio (Regime Geral de Providência Social) (versão electrónica - CD)*

*Anexo 11: Decreto Nº 1/2002, de 06 de Maio (determina os dias de feriados nacionais) (versão electrónica -CD)*

*Anexo 12: Lei Nº 4/2007, de 3 de Setembro (lei de enquadramento da protecção social) (versão electrónica -CD)*

*Anexo 13: Tabela prática de Imposto Profissional (em papel)*



Outros Manuais do Programa de Formação Avançada já disponíveis:

**Formações Temáticas**

1. Manual de Segurança Alimentar e Nutricional
2. Manual de Ambiente e Conservação
3. Manual de Água, Saneamento e Higiene

**Formações Metodológicas**

1. Manual de Candidaturas a Subvenções da União Europeia
2. Manual de Gestão do Ciclo de Projeto e Guião de Actividades Práticas
3. Manual de Métodos de Promoção da Aprendizagem para a Educação Não-Formal
4. Manual de Planificação Estratégica
5. Manual de Gestão de Subvenções da União Europeia
6. Manual de Animação Comunitária
7. Manual de Seguimento e Avaliação
8. Manual de Liderança

**Formações Transversais**

1. Manual de Cidadania, Democracia e Boa Governação
2. Manual Processo Eleitoral
3. Manual Boa Governação Interna
4. Manual Comunicação e Visibilidade

Contactos úteis:

**Unidade de Gestão do Programa**

Coordenadora Interina da UGP: Sonia Sánchez Moreno  
Rua 10, Dr. Severino Gomes de Pina (antigo Edifício Função Pública)  
Bissau  
Telemóvel: 00245 573 05 88  
Email: [ugp.paane@gmail.com](mailto:ugp.paane@gmail.com) / [soniasanmo@gmail.com](mailto:soniasanmo@gmail.com)



Financiado pela  
União Europeia

Esta publicação foi produzida com o apoio da União Europeia. O seu conteúdo é da exclusiva responsabilidade do UE-PAANE – Programa de Apoio Aos Actores Não Estatais e não pode em caso algum ser tomada como expressão da posição da União Europeia.