

# Madeira

(Sector Turismo)

Concepção e  
Desenvolvimento:



Financiado por:



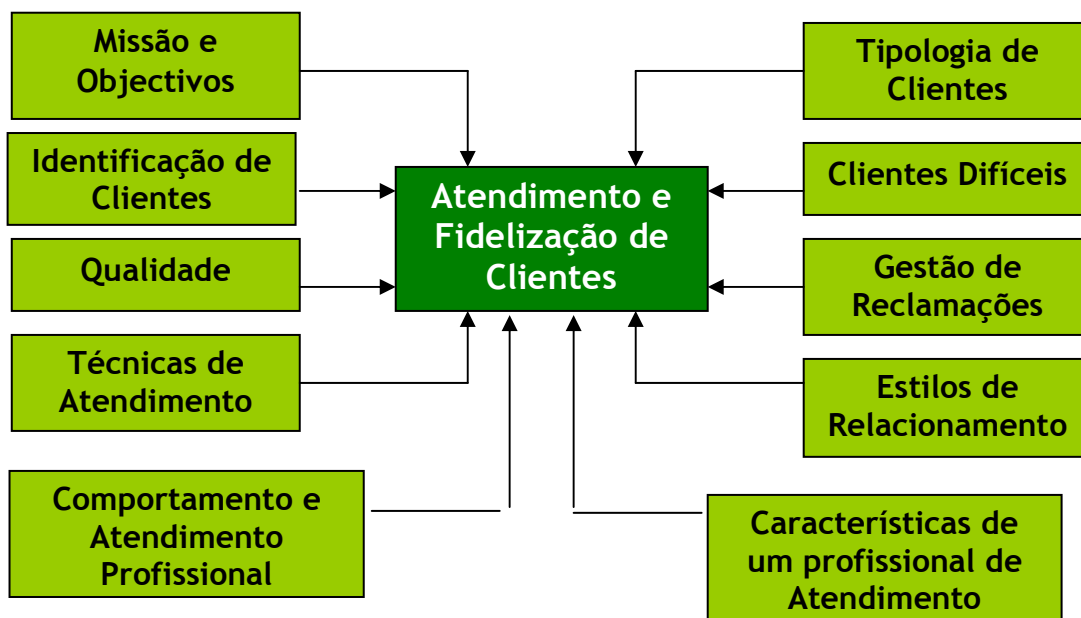
## 1. Sumário

### 1.1. Introdução

Para o sector da hotelaria, o atendimento ao público e a fidelização de clientes é uma área fulcral para o sucesso do negócio.

Este curso pretende dotar os participantes de conhecimento e reciclagem de conceitos e estratégias, no sentido de poderem prestar um serviço de qualidade aos seus clientes.

### 1.2. Temas Centrais



## 2. Ficha Técnica

### 2.1. Ficha Técnica

|                      |  |
|----------------------|--|
| Principais Conceitos | <ul style="list-style-type: none"><li>• Atendimento</li><li>• Qualidade</li><li>• Reclamação</li><li>• Fidelização</li></ul> |
| Duração da Formação  | <ul style="list-style-type: none"><li>• 24 Horas</li></ul>   |
| Nível de Formação    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aperfeiçoamento</li></ul>  |

### 2.2. Objectivos Pedagógicos

No final da acção, os participantes deverão ser capazes de:

- Identificar a missão e os objectivos do atendimento
- Reconhecer as principais competências de um profissional de atendimento
- Perceber os princípios da qualidade do atendimento
- Identificar as principais técnicas de atendimento
- Identificar os diversos tipos de clientes e utilizar as abordagens para cada um deles
- Saber gerir as reclamações

## 2.3. Conteúdos Programáticos

| BLOCOS TEMÁTICOS  | HORAS |
|---|-------|
| Missão e Objectivos do Atendimento  | 2     |
| Características de um profissional de Atendimento <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Competências</li><li>▪ Funções</li></ul>  | 4     |
| Comportamento e Atendimento Profissional  | 4     |
| Os princípios da Qualidade do Atendimento   | 2     |
| Técnicas de Atendimento <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Comunicação</li><li>▪ Voz e Sorriso</li><li>▪ Saber Ouvir e Escuta Activa</li><li>▪ Imagem da Empresa</li></ul> | 4     |
| Tipologia de Clientes <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Identificação de clientes</li><li>▪ Clientes Difíceis</li><li>▪ Estratégias de abordagem</li></ul>                | 4     |
| Gestão de Reclamações   | 4     |



## 3. Texto de Apoio

### 3.1. Introdução

Os colaboradores responsáveis pelo atendimento são o ponto de contacto com o cliente, devendo tratá-lo de forma única e diferenciada - “O cliente é o mais importante para mim!”

#### O Bom Atendimento...

- Requer tratamento único;
- Exige o conhecimento do cliente;
- O funcionário responsável pelo atendimento deve estar ciente do seu próprio comportamento;
- Exige uma boa gestão de reclamações;
- Gera uma imagem positiva do estabelecimento junto do cliente.

**Lembre-se que:**

A diferença entre um serviço eficaz e ineficaz é uma questão de sensibilidade, sinceridade, atitude e aptidão para relações humanas. E tudo isto se pode aprender.

Com base nas características que consideramos ser ideais para um bom atendimento, construímos um manual que serve, sobretudo, para dar indicações das melhores práticas aos funcionários do atendimento a diferentes tipos de clientes.

Esperamos que este manual o possa auxiliar no seu principal objectivo:

**“Conquistar e Fidelizar Clientes”**

## 3.2. Missão e Objectivos de Atendimento

### 3.2.1. Missão

A missão orienta e delimita a acção de um estabelecimento hoteleiro ou do atendimento, definindo aquilo a que se propõe. Significa, assim, que a missão exprime a razão da existência da empresa/organização e/ou do atendimento.

Cada missão é única: contém as ideias de base que tornam a sua empresa/organização diferente das outras.

Exemplo de missão de atendimento:

**Atender com qualidade, rapidez e eficiência, transmitindo uma boa imagem por forma a atingir a total satisfação dos clientes e contribuir para o desenvolvimento da Empresa.**

### 3.2.2. Objectivos do atendimento

O atendimento a clientes é uma actividade que envolve todas as actividades de uma organização e depende, não apenas de quem atende, mas da colaboração de vários funcionários. O bom atendimento é tarefa de todos!



Os colaboradores responsáveis pelo atendimento são o primeiro ponto de contacto com o cliente. O seu comportamento, as suas atitudes e postura são o espelho da própria organização/empresa, o que faz com que a sua função seja extremamente importante.

**Mais do que atender reclamações, aceitar devoluções e sorrir, o atendimento significa também, procurar clientes, satisfazê-los sempre que possível e tomar decisões que os beneficiem.**

### 3.3. Características de um Profissional de Atendimento

O profissional de atendimento de sucesso revela possuir uma combinação de 4 capacidades básicas e de 4 atributos fundamentais, a saber:

#### 3.3.1. Capacidades do Profissional de Atendimento

- **Organização**
  - Objectivos bem definidos
  - Planeamento do trabalho
  - Controlo dos procedimentos administrativos
  - Raciocínio claro
  - Boa gestão do tempo
- **Comunicação**
  - Saber ouvir
  - Comunicação verbal/escrita clara e concisa
  - Eficientes técnicas de comunicação e de detecção de necessidades
  - Facilidade de conversação
- **Relacionamento Interpessoal**
  - Compreender os outros
  - Estabelecer boas relações pessoais
  - Resolução de conflitos
  - Auto-controlo
  - Persuasão e negociação
- **Tomada de Decisões**
  - Fazer a análise da situação
  - Definir objectivos e prioridades
  - Interpretar a informação
  - Estabelecer alternativas
  - Tomar e implementar decisões racionais

#### 3.3.2. Atributos do Profissional de Atendimento

- **Inteligência**
  - Rapidez de raciocínio
  - Atenção aos detalhes
  - Criatividade, iniciativa e originalidade
  - Boa memória
  - Visão ampla e flexibilidade de raciocínio
- **Empenhamento**
  - Determinação
  - Persistência
  - Força de vontade e disciplina
  - Coragem e ousadia
  - Honestidade e sinceridade

- **Personalidade/Postura**
  - Calorosa e simpática
  - Sensibilidade e tacto
  - Sentido de humor
  - Paciência e educação
  - Atitude positiva e alegre
- **Aparência Física**
  - Saúde e energia física
  - Concentração e energia psicológica
  - Vestuário adequado
  - Voz e pronúncia
  - Outros factores de "imagem"

### 3.3.3. O que os clientes gostam e não gostam nos profissionais de atendimento

As pesquisas efectuadas junto dos mais diversos tipos de clientes revelaram os aspectos seguintes, como os mais relevantes do que os clientes apreciam e criticam nos atendedores.

#### 3.3.3.1. O que os clientes gostam no atendedor

- **Postura:** educada, sincera, atenta às suas necessidades.
- **Boa Apresentação de Produto:** clara, concisa, bem preparada.
- **Conhecimento:** dos produtos, da sua empresa e da empresa cliente.
- **Sensibilidade às Necessidades:** saber ouvir, não tentar impor uma venda onde não exista necessidade.
- **Aparência Física:** elegante, asseado, bem arranjado (de forma adequada ao ambiente de trabalho).

#### 3.3.3.2. O que os clientes não gostam no atendedor

- **Apresentações de Produto Fracas:** deficientemente preparada, falta de conhecimento.
- **Postura Incorrecta:** arrogante, barulhenta, desrespeitadora, falsa.
- **Perda de Tempo:** atrasos, conversa irrelevante, falar demasiado ou por muito tempo.
- **Pressão:** pressionar ou ser agressivo.
- **Aparência Física:** descuidada, falta de limpeza, hálito de tabaco (para clientes não-fumadores).
- **Ausência de Conhecimentos ou de Informação:** pormenores técnicos, especificidades de produto, disponibilidade, preços, condições de pagamento, conhecimento da empresa cliente.



Os clientes querem mais do que o produto ou serviço que lhe oferece. Eles querem, também, ser bem servidos!

### 3.4. Comportamento e Atendimento Profissional

*A prestação de um bom atendimento depende do comportamento, sendo que o comportamento é uma decisão pessoal permanente - em qualquer momento da nossa vida, somos nós que decidimos qual o comportamento que vamos ter.*

#### 3.4.1. Comportamento gera comportamento

A forma como as pessoas se comportam connosco é determinada pela forma como com elas nos comportamos. Da mesma forma, quando estamos a desempenhar um papel de atendimento, quer com clientes externos, quer com clientes internos, temos a tentação de nos comportar de forma reactiva em relação aos diferentes comportamentos dos nossos interlocutores.

No entanto, não podemos esquecer que na relação que se estabelece com os clientes externos, somos nós (colaboradores da empresa) os responsáveis por esta transacção. Neste sentido, são todos os colaboradores da empresa os responsáveis pela gestão do contacto que se estabelece com os clientes, ou seja, devem ser pró-activos, definindo sempre qual o melhor comportamento a ter em cada momento, durante o contacto estabelecido com cada interlocutor.



#### Exemplo:

D. Alice, uma cliente antiga do Hotel ABC, chegou de mau humor e tratou os empregados de forma fria e arrogante. A Herminia, empregada há menos de um ano, ficou nervosa e respondeu à D. Alice no mesmo tom.

A discussão instalou-se e o Sr. Luís, empregado mais antigo, teve que intervir para acalmar os ânimos e evitar perder uma cliente.

#### 3.4.2. Podemos escolher o nosso comportamento

O comportamento não é inato, não é algo com que nascemos, é uma decisão permanente que cada um de nós adopta, a cada momento. O facto de termos uma personalidade impulsiva, não significa que tenhamos sempre que adoptar comportamentos impulsivos ou impensados. O nosso comportamento é independente da nossa personalidade, logo é controlável, é uma decisão consciente que



tomamos perante cada situação. Devemos, por isso, adoptar sempre o comportamento que melhor se adequa aos nossos objectivos.

### 3.4.3. Podemos utilizar o comportamento para facilitar ou dificultar uma relação

Se sabemos que o nosso comportamento influencia os demais e que esse nosso comportamento é uma escolha pessoal, então podemos utilizá-lo como uma “arma” que nos ajuda a atingir os nossos objectivos.

Os objectivos dos colaboradores de qualquer empresa são a eficácia e a produtividade do contacto que estabelecem com os seus diversos interlocutores (clientes internos e externos - potenciais ou actuais), sem esquecer a imagem da empresa e o respeito pelo Cliente.

### 3.4.4. Objectivos do atendimento: maximizar a qualidade, minimizar o tempo

Muitas vezes temos a tendência para “responder” com comportamentos agressivos (“Não é bem assim”, “Desculpe, mas o Sr. não tem razão”,...) ou desresponsabilizantes (“Por acaso não fui eu, mas diga...”, ...) que apenas dão azo à perda de tempo e podem provocar nos nossos interlocutores reacções negativas, que não facilitam em nada o nosso trabalho e os nossos objectivos.

### 3.4.5. O comportamento profissional é um disfarce para todos os problemas, preconceitos e sentimentos pessoais

Cada contacto que estabelecemos com os nossos clientes é único. A mesma situação vivida por diferentes pessoas apresenta-se de forma diferente. Do mesmo modo, a mesma pessoa, observada em diferentes situações (pedido de informação, pedido de reunião, esclarecimento de dúvidas, reclamação, manifestação de interesse, ...), pode apresentar-se tolerante, amável, simpática ou furiosa, impaciente, etc.

Devemos ser capazes de desenvolver a capacidade de oferecer a todos os clientes, em todas as situações, um **ATENDIMENTO PROFISSIONAL**.

Isto significa que temos **sempre** de adoptar o comportamento mais adequado para solucionar as diferentes questões que os clientes nos apresentam, **independentemente dos problemas pessoais** que tenhamos (todos temos e vamos continuar a ter...), dos **preconceitos** que possamos ter em relação a determinados tipos de clientes (os clientes arrogantes, por exemplo) e dos sentimentos que alguns clientes/situações nos suscitem (quando os clientes são agressivos e mal educados, por exemplo).



### Exemplo:

O Sr. Luís continuou o atendimento à D. Alice e, passado um bocado, ela estava mais calma e animada. A cliente passou a ser uma cliente dócil e de fácil trato, depois do Sr. Luís ter ignorado os seus comentários desagradáveis e lhe ter feito algumas perguntas em tom calmo e interessado, ou seja, foi profissional no atendimento prestado.

### 3.4.6. A nossa função é solucionar os problemas dos clientes

Muitas vezes temos a tentação de "educar" os nossos clientes. Mas não é essa a nossa função. Na óptica do Atendimento, o nosso papel é solucionar os problemas que o cliente apresenta. E esta deve ser a sua única preocupação, aproveitando o contacto que estabelece com os clientes para:

- Descobrir o problema do cliente - **OBJECTIVO DO CONTACTO?**
- Recolher a informação pertinente - **O QUE PRECISO SABER?**
- Definir o que vai fazer - **COMO POSSO RESOLVER?**



- Qual o problema
- Recolher informação
- Como resolver

### 3.5. Os princípios da Qualidade do Atendimento

O conceito de qualidade é complicado de definir uma vez que cada um de nós a percebe de forma diferente. Por exemplo, a mesma camisola pode ser avaliada de formas diferentes consoante o cliente e os critérios com que a avalia: robustez, textura, toque, cor, tamanho, condizer com outros artigos similares, a marca, a situação para que necessita dela,...



#### Exemplo:

O Hotel Conde Branco é conhecido pelo seu restaurante de cozinha tradicional. Restaurante esse, conotado de uma qualidade inigualável.

A D. Rita e uma amiga - D. Joana - foram almoçar ao buffet do restaurante. A D. Rita dirigiu-se imediatamente ao centro da mesa e iniciou a escolha dos ingredientes que, de momento, ainda tinham pouca variedade. O empregado fez questão de ajudar a cliente durante todo o processo de atendimento não se distanciando nunca. A D. Joana, para não fazer desfeita, aludiu a uma dor de cabeça e adiou o almoço para outro dia. No entanto, quando se encontrou com uma amiga comum comentou - “a Rita gosta imenso daquele restaurante, mas eu não acho que tenha qualidade. Tem pouca coisa exposta e os empregados não nos dão liberdade, andam sempre atrás de nós!”

Portanto, podemos afirmar que a Qualidade é:

- **RELATIVA**
- **Determinada pelo CLIENTE**
- **VARIA de cliente para cliente**
- **Define-se pela relação entre EXPECTATIVAS DO CLIENTE e CONCRETIZAÇÃO DO SERVIÇO**

Alguns dos princípios básicos da Qualidade são:

- **Personalização do Contacto** - O contacto com o cliente exige grande competência em matéria de comunicação, grande confiança em si próprio, bem como grande conhecimento da empresa, dos seus objectivos e dos clientes.
- **Fiabilidade** - Capacidade de realizar o serviço correctamente na 1ª vez em que ele é prestado, e sempre, independentemente do dia, da hora ou da pessoa que o presta.
- **Rapidez** - Capacidade de realizar o serviço dentro de prazos aceitáveis para os clientes.

- **Competência** - O pessoal deve possuir as informações, os conhecimentos e a capacidade técnica e comportamental necessária à prestação dos serviços.
- **Cortesia** - Delicadeza, amabilidade e respeito pelo cliente.
- **Credibilidade** - os funcionários devem transmitir credibilidade e honestidade da empresa prestadora do serviço.
- **Segurança** - Ausência de perigo, de risco e de incerteza no momento de utilização do serviço.
- **Acessibilidade** - Facilidade com que o consumidor pode utilizar/aceder ao serviço no momento em que o deseja.
- **Comunicação** - O consumidor é informado numa linguagem que ele compreende, e é ouvido, pela empresa, sempre que o solicitar.
- **Conhecimento dos clientes** - Os esforços desenvolvidos pela empresa a fim de compreender os clientes e as suas necessidades.
- **Total Comprometimento da Gerência.**
- **Maior proximidade com os clientes.**
- **Formar e Desenvolver as pessoas.**
- **Recompensar/Repreender/Reconhecer.**
- **Melhorar sempre os Padrões de Qualidade de Atendimento.**
- **Colocar os Funcionários na condição de clientes.**
- **Elaborar, Implementar e Disseminar a Política de Qualidade do Atendimento**

### 3.5.1. Requisitos necessários a um Atendimento de Qualidade

|               |               |                |              |
|---------------|---------------|----------------|--------------|
| CORTESIA      | HIGIENE       | RAPIDEZ        | DISCIPLINA   |
| ELEGÂNCIA     | CORDIALIDADE  | SENSIBILIDADE  | ARGUMENTAÇÃO |
| SER PRESTÁVEL | AMIZADE       | SINERGIA       | PACIÊNCIA    |
| DELICADEZA    | HUMANIDADE    | POSTURA FÍSICA | COMPREENSÃO  |
| GENTILEZA     | INFLUÊNCIA    | SIMPLICIDADE   | CONHECIMENTO |
| CRIATIVIDADE  | PERSUASÃO     | AUTORIDADE     | CULTURA      |
| EFICIÊNCIA    | EMPATIA       | ORGANIZAÇÃO    | EDUCAÇÃO     |
| EFICÁCIA      | ATENÇÃO       | LIMPEZA        | PERSISTÊNCIA |
| CLAREZA       | SELECTIVIDADE | ÉTICA          | CUIDADO      |

Quando o serviço de atendimento é desempenhado incorrectamente, as consequências poderão ser desastrosas para a imagem exterior da empresa.



### Exemplo:

Num hotel bastante conhecido e conceituado, verificou-se a diminuição drástica de clientes no restaurante. Após uma investigação cuidada, verificou-se que o atendimento estava a ser bastante demorado. Os clientes passaram a escolher os serviços de outros restaurantes na zona.

Lembre-se: a concorrência está de olhos postos em si e nos seus clientes!

Assim, numa função de atendimento, devemos:

- Conhecer bem a organização onde trabalhamos;
- Conhecer bem os objectivos da função;
- Ser capaz de aplicar os conhecimentos e informações que possuímos nas várias situações que enfrentamos;
- Ser capazes de adequar o estilo pessoal aos vários estilos dos diferentes interlocutores;
- Considerar cada interlocutor como uma pessoa com necessidades, expectativas e motivações necessariamente diferentes das nossas;
- Conhecer a concorrência e o tipo de atendimento que presta;
- Dominar as técnicas de comunicação facilitadoras da relação interpessoal.

O aspecto determinante de um bom atendimento é a **atitude dos colaboradores** perante os clientes, a empresa e eles próprios.

Para exteriorizar esta atitude, o colaborador precisa de se sentir bem consigo próprio, porque o seu comportamento exterior reflecte o seu mundo interior.

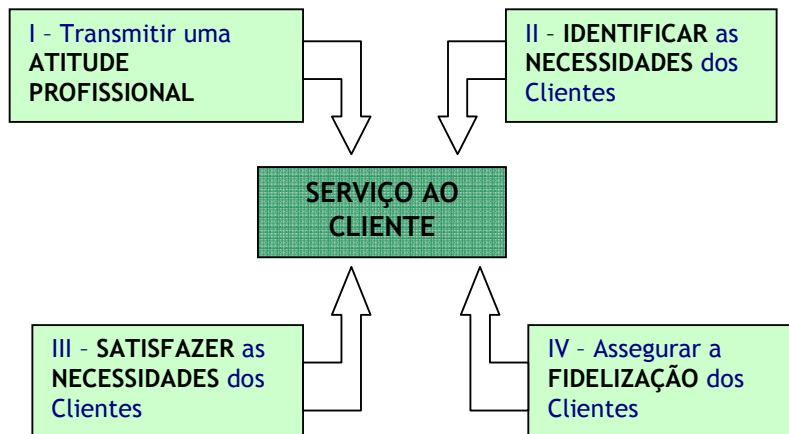
Ele precisa de acreditar em si próprio, ter uma **atitude mental positiva**, ter objectivos e metas claramente definidas e ser capaz de gerir o tempo de forma a conseguir alcançá-los.

*Esta nova atitude do colaborador para consigo próprio e para o cliente é a "pedra de toque" de uma nova postura no atendimento, que se consubstancia na frase:*  
**CONQUISTAR E MANTER CLIENTES SATISFEITOS.**



### 3.5.2. Serviço ao Cliente

Existem 4 passos importantes para que se preste um serviço de qualidade ao cliente:



**I - ATITUDE PROFISSIONAL** - conhecer e aplicar as técnicas de atendimento (imagem e postura corporal, voz e linguagem, saber ouvir,...).



#### Exemplo:

É dia de entrega de economato e o armazém precisa de ser reorganizado. Como ainda é cedo, o movimento da recepção é pouco, de modo que os funcionários resolvem aproveitar o espaço para desencaixotar as caixas, antes de as levar para o armazém.

Entra um cliente no Hotel, mas os funcionários não dão conta porque estão todos de costas viradas para a recepção a arrumar caixas de envelopes e papel de carta.

**ATENÇÃO:** Sem clientes, não há negócio! O cliente está sempre em primeiro lugar!

**II - IDENTIFICAR NECESSIDADES** - conhecer e prever as necessidades do cliente, perceber o que ele quer, saber ouvi-lo e dar-lhe feedback.



#### Exemplo:

A Rute e o Elias trabalham na recepção do Hotel Júpiter, um no turno da manhã e o outro no turno da tarde. A Rute verifica todas as manhãs a sua agenda de marcações para ver se há clientes a fazer o check out. O Elias vai procurando no computador e nas fichas de check in à medida que os clientes chegam à recepção. Não admira que a Rute termine o seu atendimento aos clientes muito antes do Elias.

**III - SATISFAZER NECESSIDADES** - conhecer os produtos/serviços da sua empresa, identificar as necessidades básicas dos clientes e ter a capacidade para cruzar essa informação e dar ao cliente o que ele quer de entre o que nós temos.



### Exemplo:

Sónia, empregada em part-time na recepção de um Hotel, estava a ajudar uma cliente apressada. Enquanto a cliente conferia a factura e deixava um cartão para uma amiga que ainda ficava no hotel mais uns dias, Sónia chamava um táxi para a levar ao aeroporto. De repente, Sónia verifica que a cliente coloca o cartão no envelope sem nada escrito e diz “julgo que precisa de uma caneta para assinar o cartão: aqui tem esta!” Surpreendida, a cliente afirma “Muito obrigada, estava com tanta pressa que me esquecia. Ainda bem que estava atenta. Evitou-me um embaraço. Mais uma vez, muito obrigada.”

Satisfazer o cliente pode ser:

Dar o que o cliente quer

Qualidade

Surpreendê-lo:  
Dar mais do que o cliente  
esperava

Excelência

**CLIENTES SATISFEITOS COMPRAM MAIS, COM MAIS  
FREQUÊNCIA E RECOMENDAM AOS AMIGOS!**

**IV - FIDELIZAR** - fazer com que os clientes estejam satisfeitos é uma garantia de que vão voltar e de que o vão recomendar aos amigos.

De acordo com William Martin (1989), há uma justificação estatística para a perda de clientes:

1% Dos clientes morre  
3% Mudam de residência  
4% Flutua naturalmente  
5% Mudam por influência dos amigos  
9% Compra os artigos mais baratos em qualquer lado  
10% São insatisfeitos crónicos  
68% Compram em qualquer lado porque as pessoas com quem lidam são indiferentes às suas necessidades

Então, a pergunta chave é:

**COMO POSSO GARANTIR QUE OS MEUS CLIENTES VOLTAM?**

### 3.5.3. Melhorar a qualidade e a satisfação do cliente

Existem duas técnicas, de acordo com Richard Gerson (2001):

#### 1. Os 5 “Porquê”

Trata-se de uma análise da causa original dos problemas existentes. Recomenda-se que sejam feitas, pelo menos, 3 perguntas, embora, para problemas mais complexos, se tenha que fazer mais de 5 perguntas para atingir o cerne da questão.

**Exemplo:**

|   |
|---|
| P1 - Porque ficam os clientes insatisfeitos                     |
| Resposta: Porque não recebem as suas compras a tempo.           |
| P2 - Porque não recebem as suas compras a tempo?                |
| Resposta: Porque temos poucos artigos em armazém.               |
| P3 - Porque temos poucos artigos em armazém?                    |
| Resposta: Porque mudámos os fornecedores.                       |
| P4 - Porque mudámos os fornecedores?                            |
| Resposta: Porque o fornecedor inicial tinha entregas atrasadas. |
| P5 - Porque o fornecedor inicial tinha entregas atrasadas?      |
| Resposta: Porque ainda não procurámos outro.                    |



- 5 Porquês
- 5 Comos

O cerne deste problema está no fornecedor. Assim, a empresa necessita de mudar de fornecedor para evitar a insatisfação dos clientes, ou seja, a perda de clientes!

### 2. Os 5 “Como”

Como todos os problemas devem ter uma solução, surgem os 5 “Como” que nos podem auxiliar na resolução das falhas identificadas.

#### *Exemplo:*

P1 - Como podemos melhorar a satisfação do cliente?

*Resposta:* Certificando que as encomendas chegam a tempo.

P2 - Como podemos certificar que as encomendas chegam a tempo?

*Resposta:* Informando os fornecedores acerca dos nossos pedidos.

P3 - Como podemos transmitir melhor as nossas necessidades aos fornecedores?

*Resposta:* Revendo o nosso passado, quanto a encomendas pedidas e recebidas.

P4 - Como podemos obter esta informação?

*Resposta:* Verificando com o nosso departamento de compras.

P5 - Como podemos fazer com que as compras nos ajudem a aumentar os níveis de satisfação dos clientes?

*Resposta:* Mostrando-lhes como o seu trabalho afecta os fornecedores e os clientes.

Aqui podemos perceber como a satisfação externa do cliente está intimamente ligada ao funcionamento, procedimentos e comportamentos internos da empresa.

Mas existem outras técnicas para avaliar e medir a satisfação do cliente, que exigem um grau de conhecimento mais elevado ou a contratação de um especialista para levar a cabo estes tipos de investigação:

- Inquérito de satisfação
- Cliente mistério
- Padrões de desempenho do serviço
- Sistema de medição da qualidade do serviço
- Benchmarking da satisfação do cliente
- ...

## 3.6. Técnicas de Atendimento

### 3.6.1. Comunicação

A comunicação é um aspecto fundamental do contacto profissional. A comunicação eficaz requer competências para:

- "Procurar informações" e obter dados através de perguntas e de uma escuta efectiva.
- "Fornecer informações" de modo claro, conciso e motivador.
- "Controlar a entrevista" para poder orientar as discussões de forma "científica", mas como se de uma simples conversa se tratasse.
- "Gerar confiança" e estabelecer concordância a nível pessoal e emotivo, gerando empatia e interesse verbal e não verbal.

A comunicação é um processo com dois sentidos, onde é absolutamente fundamental estabelecer mecanismos de entendimento mútuo.

Quando este processo falha, estamos perante desentendimentos de comunicação que, por vezes, podem ter consequências muito graves.

Os principais motivos para estes desentendimentos são:

- Choques de comportamentos;
- Mal entendidos;
- Má interpretação de expressões;
- Preconceitos de linguagem;
- Não saber ouvir;
- Poucas perguntas ou perguntas pouco apropriadas;
- Fraca escolha de palavras;
- Fraca colocação de voz;
- Informação irrelevante com consequente perda da atenção de um dos interlocutores.

Lembre-se que na comunicação:

**100% É o que se quer dizer**  
**80% É o que se diz**  
**60% É o que se ouve**  
**40% É o que se compreende**  
**30% É o que retém**  
**20% É o que se reproduz**



**COMUNICAR**  
É o acto de  
trocar  
informações



### Onze mandamentos para bem comunicar

**1. Pare de falar**

Você não pode ouvir o seu cliente se estiver a falar.

**2. Ponha o seu interlocutor à vontade**

Ajude-o a sentir que ele é livre para dizer o que pensa e o que sente.

**3. Mostre-lhe que você pretende escutá-lo**

Mostre-se interessado, ouça-o para o compreender, em vez de o ouvir para lhe replicar.

**4. Evite as distrações**

Não se distraia com o que se passa à sua volta. Concentre-se naquilo que está realmente a fazer - comunicar.

**5. Ponha-se no lugar do seu interlocutor**

**6. Seja paciente**

Dê-lhe tempo. Não o interrompa. Não evidencie pressa em terminar o contacto (não confunda eficiência com "pressa").

**7. Refreie o seu temperamento**

Qualquer pessoa zangada altera o significado das palavras.

**8. Use com calma os argumentos e as críticas**

Não discuta: mesmo se ganhar acaba por perder.

**9. Faça perguntas**

Isto encorajará o seu interlocutor e mostrar-lhe-á que você o está a ouvir.

**10. Utilize o "não verbal"**

No caso do atendimento telefónico, sorria, esteja relaxado, respire bem.

**11. Pare de falar**

Esta é a primeira e a última regra já que todas as outras dependem dela.

### 3.6.2. A Voz

- A voz apenas como suporte sonoro das palavras é um importante componente não verbal.
- A expressão vocal pode imprimir sentidos completamente diferentes a uma mesma expressão verbal. Pode-se dizer "anda" com uns vinte sentidos diferentes, apenas alterando a forma da vocalização...

Por exemplo, as emoções são muito facilmente confundidas, sendo identificadas com maior clareza na seguinte ordem: tristeza, irritação, felicidade, amor...



### Exemplo:

O António foi militar durante 6 anos e passou a civil devido a um acidente. Agora trabalha no Hotel D. João. Como militar desenvolveu um tom de voz autoritário e intimidatório. Os colegas tiveram que o chamar à atenção e ajudá-lo a aprender a falar mais baixo para transmitir uma imagem amistosa e conciliatória.

Há vários parâmetros na expressão oral:

- A intensidade ou volume da voz (forte, fraca, alta, baixa);
- Ritmo ou cadência de entoação (monótono ou variado);
- A velocidade de elocução (rápida, lenta);
- As pausas;
- A acentuação (palavras-chave, sílabas acentuadas...);
- A entoação (a música que é impressa nas palavras...);
- Sorriso.

Estes parâmetros envolvem ainda outros factores com raízes profundas em todo o corpo:

- A respiração;
- O estado de relaxamento-descontração ou tensão;
- O modo como se projecta a voz e a sua ressonância.

A voz como veículo deve transportar a energia que nós queremos fazer chegar ao outro, seja ela de excitação e entusiasmo, seja de calma e plenitude.

O tom da voz deve primar pela sobriedade. Uma voz demasiado melodiosa deixa uma impressão residual no interlocutor que o leva a lembrar-se mais da sua musicalidade do que do conteúdo da mensagem.

### 3.6.3. A Linguagem

O domínio correcto da linguagem é uma característica essencial para o atendimento, na medida em que facilita o processo de comunicação.

Podemos considerar dois níveis de preocupação no campo da linguagem:

- É necessário utilizar correctamente a Língua Portuguesa, a função de atendimento exige que não se comentem erros e que se excluam expressões que dificultem ou prejudiquem a objectividade e eficácia do contacto;
- É necessário ter um vocabulário rico, facilitador para esclarecer qualquer cliente em qualquer situação; as pessoas comunicam melhor quando têm capacidade para empregar as palavras certas no momento certo.

No que respeita ao cuidado a ter com a linguagem, deverá banir do seu vocabulário as EXPRESSÕES PROIBIDAS:

- **Expressões negativas**, que têm carga negativa para o cliente: "problema" (utilize: questão), "reclamação" (utilize: assunto), "culpa" (utilize: responsabilidade) etc.
- **Expressões agressivas**, que podem pôr em causa o que o cliente disse, colocando-o em cheque: "Desculpe, mas...", "Não tem razão", "Não é verdade", "Não me diga que pensa assim!", etc.
- **Expressões de desresponsabilização**, que nos retiram a responsabilidade: "Deve ter sido um colega meu", "Esse assunto é com a Direcção Financeira", etc.
- **Expressões técnicas**, que constituem um código interno da empresa, como as siglas das Direcções por exemplo, que apenas podem ser utilizadas com clientes internos: "mailing", "telemarketing", "PT", "DAC", etc.
- **Expressões inócuas ou inúteis**, que não têm significado em si próprias e que transmitem imprecisão da nossa parte: "Se calhar", "De qualquer maneira...", "De qualquer forma...", "imensos", "enorme", "maravilhoso", "por acaso", etc.
- **Calão popular**, que apenas podemos utilizar em discurso informal, com os amigos/família: "Né", "Tá", "OK", "Tá bom", "Montes", "Prontos", etc.

### SEMPRE QUE FOR NECESSÁRIO, UTILIZE:

- **Expressões de agradecimento**: "Obrigada", "Agradeço-lhe", "Estamos gratos por...", etc.
- **Expressões de pedidos de desculpa e de reconhecimento** da legitimidade do cliente em não estar satisfeito connosco (imprevistos acontecem em todas as empresas e vão continuar a acontecer...): "Pedimos desculpa", "Apresento-lhe as nossas desculpas", "Lamentamos que tenha sucedido...", "Compreendo que esteja incomodado", "Permita-me que lhe apresente desculpa em nome da empresa", etc.



### Exemplos:

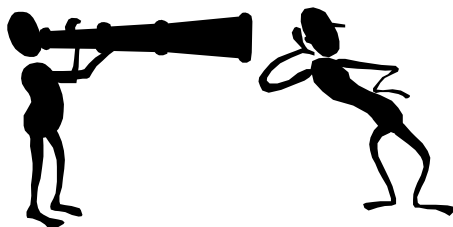
A Maria tem 19 anos e trabalha na loja de desporto do Hotel Riviera. Cada vez que entrava um cliente na loja, a Maria tinha a tendência para o tratar por “TU”, principalmente se o cliente estava próximo da sua idade.

O dono, ao invés de a repreender, inscreveu-a num curso de formação em atendimento e a Maria passou a ter uma postura e linguagem muito mais profissional.

### 3.6.4. Saber ouvir e escuta activa

Saber ouvir os outros é um dos mais importantes elementos de construção de um relacionamento. As pessoas sentem que estão a ser levadas a sério, que são respeitadas.

Ouvir como deve ser não é nada fácil.



Quais são os principais obstáculos à nossa capacidade de ouvir? Alguns são óbvios - má qualidade da ligação, o barulho, outras pessoas, ...

No entanto, os menos óbvios são os mais frequentes. Como por exemplo: a nossa cabeça a formular a resposta antes do interlocutor acabar; pensarmos que já sabemos o que vai ser dito antes do outro acabar - e sermos nós a finalizar a frase! Muitas vezes precipitamo-nos ao responder à primeira observação, o que resulta numa interrupção da linha de pensamento do outro - quando isto acontece criamos uma verdadeira barreira ao estabelecimento de entendimento mútuo. As nossas emoções também podem constituir uma barreira entre o interlocutor e os nossos ouvidos, ao reagirmos negativamente a quem parece maçador, mal disposto ou pouco disponível. Pensar que sabemos tudo é outro dos motivos pelo qual nos tornamos surdos.



### Exemplo:

Elisa e Luísa trabalham no mesmo Hotel, mas são pessoas muito diferentes. Enquanto Elisa é mais reservada, Luísa é extrovertida. No contacto com os clientes, ambas são extremamente boas ouvintes. Têm o cuidado de deixar o cliente explicar o seu pedido, antes de procurarem dar resposta. O serviço que prestam é bastante eficiente e raramente se enganam quando seleccionam e mostram os produtos aos clientes.

O que podemos fazer? Antes de mais, analise o seu ambiente de trabalho, pode de alguma forma eliminar as distrações óbvias?

### 3.6.5. Comunicação telefónica

Ao telefone, deixe o seu cliente perceber que o está a ouvir, respondendo com um "sim" ocasional. Um som de vez em quando mantém a ligação viva! Deixe o cliente concluir. Conte até dois devagar antes de retomar o discurso!

Reformule o que o cliente acabou de dizer, caso seja necessário fazer o ponto da situação. Desta forma pode reconfirmar e clarificar. É também uma forma de sinalizar ao cliente que OUVIU claramente e assim conquistar a confiança e estabelecer um verdadeiro relacionamento.

### 3.6.6. Imagem da empresa

Quando o cliente entra num estabelecimento comercial, é o atendedor que se torna o espelho da Empresa. Quem o atende é a empresa! Portanto, lembre-se:

**Eu personalizo a empresa... O que o Cliente pensa de mim é transferido para o que ele pensa da Empresa...**

**Nós somos o espelho da empresa!**

Outro aspecto extremamente importante para quem está à frente de um balcão é a cortesia.

**Lembre-se que o  
SORRISO se ouve...**

Agressividade gera agressividade...  
e...

Simpatia gera Simpatia...





### **Exemplo:**

O Paulo é um funcionário exemplar no atendimento ao público do restaurante do Hotel Girassol. No entanto, os clientes queixaram-se ao dono que não reconhecem o mesmo Paulo, quando falam com ele ao telefone. Parece que ele é outra pessoa - está sempre a despachar, não é simpático, até parece que nem sorri! Quando o gerente do Hotel falou com o Paulo sobre o assunto, ele ficou realmente perturbado: “nunca tinha pensado que ao telefone eu também estava a atender um cliente!!!”

Os clientes percebem logo o interesse ou a indiferença com que são atendidos. O cliente forma uma opinião boa ou má de toda a instituição e todo o pessoal, dependendo da maneira como é atendido.

**A última impressão é tão importante quanto a primeira,  
porque poderá não haver oportunidade para uma segunda  
impressão!**

Os clientes percebem logo o interesse ou a indiferença com que são atendidos. O cliente forma uma opinião boa ou má de toda a instituição e todo o pessoal, dependendo da maneira como é atendido.

**A última impressão é tão importante quanto a primeira,  
porque poderá não haver oportunidade para uma segunda  
impressão!**

**É difícil estipular regras para satisfazer as exigências de um  
serviço perfeito.**

**O importante é você executar o seu trabalho com uma  
verdadeira consciência profissional, tendo sempre em mente  
que nos contactos telefónicos, as pessoas julgam a eficiência da  
instituição pelo modo como os seus funcionários as atendem.**

### 3.7. Identificação dos Clientes

Para melhor podermos contactar com os nossos clientes é muito importante estarmos conscientes das exigências e desejos do “Cliente Tipo” nos dias de hoje.

Um estudo recentemente realizado, baseado no comportamento do consumidor, permite-nos concluir que o cliente está cada vez mais exigente, estando disposto a **dar menos** em troca.

Grosso modo, existem dois tipos de clientes:

| INTERNO                  | EXTERNO    |
|--------------------------|------------|
| Chefias                  | Fregueses  |
| Colegas                  | Doentes    |
| Pessoas do Armazém       | Clientes   |
| Depart. de Contabilidade | Convidados |
| ...                      | ...        |

Dentro dos clientes externos, e de um modo geral, existem QUATRO tipos de clientes:

#### AMÁVEIS

| CARACTERÍSTICAS   | ABORDAGEM   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lento a agir</li> <li>• Medo do risco</li> <li>• Tom de voz baixo</li> <li>• Necessidade de pertença</li> <li>• Não toma iniciativa</li> <li>• Excelente ouvinte</li> <li>• Paciente, apaziguador</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar interesse pelo cliente</li> <li>• Mostrar sinais de escuta activa</li> <li>• Fomentar a relação com o Cliente</li> <li>• Dar garantias</li> <li>• Falar devagar</li> <li>• Fazer perguntas pessoais</li> <li>• Não forçar</li> </ul> |



#### 4 Tipos:

- Amáveis
- Expressivos
- Analíticos
- Impetuosos

### EXPRESSIVOS

| CARACTERÍSTICAS   | ABORDAGEM   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espontâneo nas acções</li> <li>• Gosta de envolvimento</li> <li>• Directo</li> <li>• Trabalha em equipa</li> <li>• Corre riscos</li> <li>• Inovador</li> <li>• Fala depressa e alto</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar o diálogo com ideias e opiniões do cliente</li> <li>• Não argumentar - procurar soluções alternativas</li> <li>• Apresentar algo único</li> <li>• Fazer resumos</li> <li>• Ser enérgico e estimulante</li> <li>• Dar exemplos e testemunhos</li> <li>• Ser claro directo e objectivo</li> </ul> |

### ANALÍTICOS

| CARACTERÍSTICAS  | ABORDAGEM   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cauteloso</li> <li>• Organizado e metódico</li> <li>• Pergunta sobre detalhes</li> <li>• Gosta de ter razão</li> <li>• Racional e prudente</li> <li>• Fala baixo e devagar</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar o espírito organizado do cliente</li> <li>• Privilegiar as acções</li> <li>• Apresentar provas</li> <li>• Ser sistemático, exacto, específico e detalhado</li> <li>• Listar vantagens, desvantagens e fornecer alternativas</li> <li>• Falar devagar</li> <li>• Não forçar a decisão</li> </ul> |

### IMPETUOSOS

| CARACTERÍSTICAS   | ABORDAGEM   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Categórico</li> <li>• Gosta de liderar</li> <li>• Odeia inacção</li> <li>• Pragmático, agressivo</li> <li>• Adora desafios</li> <li>• Competitivo e directo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar objectivos do cliente</li> <li>• Manter a relação profissional</li> <li>• Argumentar com factos</li> <li>• Reconhecer ideias; factos; características - não atributos (bonito/feio, bom/mau)</li> <li>• Mostrar precisão, eficiência e organização</li> <li>• Ser objectivo - mostrar resultados</li> <li>• Controlar a reunião desde o início</li> </ul> |

### 3.7.1. Clientes difíceis e estratégias de abordagem

O cliente difícil é a forma como NÓS o percebemos. São aqueles que de alguma forma dificultam o cumprimento dos nossos objetivos. Não colaboram, mostram-se intolerantes e, por vezes, mesmo rudes...

A solução é aprender a lidar com situações deste tipo, adotando os comportamentos necessários para mudar a atitude do cliente para conosco.

O processo de adaptação não passa de uma questão de ATITUDE - se estivermos preparados para enfrentar a tarefa de lidar com um cliente difícil como um desafio, uma barreira a saltar, estamos no caminho certo para um bom desempenho.

De um modo geral existem OITO tipos de clientes que temos tendência a encarar como difíceis:

|                     |                     |
|---------------------|---------------------|
| • <b>AGRESSIVOS</b> | • <b>CALADOS</b>    |
| • <b>IGNORANTES</b> | • <b>INDECISOS</b>  |
| • <b>SABICHÕES</b>  | • <b>ABUSADORES</b> |
| • <b>FALADORES</b>  | • <b>ARROGANTES</b> |

#### AGRESSIVOS

São aqueles que começam logo a levantar a voz e a demonstrar a falta de paciência para conosco, com a Equipe de atendedores ou com a nossa Empresa.

Muitas vezes não compreendemos o motivo de semelhante comportamento, é possível que no passado tenham tido alguma má experiência conosco, imagem negativa que temos de tentar apagar, ou poderão estar tensos ou nervosos relativamente ao deficiente funcionamento do nosso serviço.

O nosso COMPORTAMENTO vai contribuir para acalmar a "ira" do cliente. Em situações como esta NUNCA responda com o mesmo tipo de comportamento, nem tente argumentar com o cliente.

LEMBRE-SE, o seu cliente apresenta um estado emocional alterado. A nossa primeira tarefa é trazê-lo para uma situação emocionalmente mais estável.



CALMA,  
RESPIRE FUNDO  
E SEJA  
COMPREENSIVO!

Devemos comportar-nos de forma assertiva:

- Mostre compreensão;
- Deixe-o desabafar caso considere necessário;
- Pergunte de forma a compreender os factos;
- Oiça;
- Verifique a veracidade do caso;
- Assuma a responsabilidade e peça desculpa se necessário;
- **Utilize sempre mensagens positivas.**

### IGNORANTES

Não sabem explicar correctamente o que pretendem, por vezes têm vergonha de não saber e chegam a pedir desculpa por estar a incomodar.

Estes clientes têm alguma dificuldade em utilizar os nomes correctos, estão normalmente nervosos e um pouco atrapalhados.

NUNCA tente despachar, interrompendo o raciocínio. Não lhes corte a palavra, tirando conclusões demasiado rápidas.

Colabore com eles, AJUDE-OS:

- Personalize o contacto;
- Oriente-os, colocando questões;
- Oiça com cuidado;
- Mostre-se cooperante;
- Não os desmoralize;
- Evite interromper;
- **Dê apoio positivo.**

### SABICHÕES

Estão convencidos que sabem tudo. Conhecem bem os pormenores dos produtos e gostam de mostrar o que sabem. Algumas vezes procuram apanhar-nos "em falso".

NUNCA fique inibido. Apresente-se seguro e profissional:

- Oiça e respeite as perspectivas do cliente;
- Procure enriquecer-se com ele e não o contrarie;
- Se for necessário elogie os seus conhecimentos;
- Evite colocar pressão;
- Personalize;
- Tenha uma atitude profissional de igual para igual;
- **Não cometa erros, não tente "facilitar" com informações pouco precisas;**
- Agradeça a sua colaboração;



CONTROLE,  
PERGUNTE,  
RECAPITULE!



OUÇA-OS,  
AJUDE-OS,  
ORIENTE-OS!



SEJA DIRECTO,  
SEGURO E  
PROFISSIONAL!

- Caso necessário, corrija, com muito tacto e diplomacia, qualquer visão errada que ele possa ter.

### FALADORES

Fala pelos cotovelos. Está disposto a falar horas, a contar-lhe a vida toda e finalmente a dizer-lhe o que pretende... isto é se, entretanto, não se esquecer!

NUNCA perca o controlo da conversa com este tipo de cliente. Corre o risco de não conseguir regressar.

Discretamente:

- Ganhe o controlo na primeira pausa para respirar;
- Utilize o nome do cliente;
- Faça perguntas fechadas dando-lhe pouco espaço para retomar a conversa;
- Interrompa-o, se necessário, para reformular a informação pertinente;
- Recapitule frequentemente, ganhando o acordo do cliente.

### CALADOS

O cliente que faz longas pausas entre a pergunta e a resposta. Deixa-nos com o vazio.

NUNCA se mostre nervoso.

- Envolve o cliente;
- Personalize o contacto;
- Faça perguntas abertas tentando fazer com que ele fale;
- Apoie as afirmações;
- Explique o que vai fazer.

### INDECISOS

São os clientes que por algum motivo que nos é desconhecido apresentam um comportamento confuso. Engasgam-se, estão nervosos e não se conseguem explicar bem.

NUNCA procure abreviar ou tirar conclusões. Mostre-se solidário com o cliente, procure acalmá-lo:

- Oiça com cuidado;
- Mostre-se solidário e compreensivo;
- Não tente acelerar ou interromper;
- Dê apoio positivo;
- Ajude-o a organizar a informação;



PERSONALIZE,  
PERGUNTE,  
APOIE!



OUÇA-OS,  
AJUDE-OS,  
SEJA  
SOLIDÁRIO!

- Personalize o contacto.

### ABUSADORES

São os clientes que optam por um tratamento demasiado familiar, estando perfeitamente convencidos de que assim serão melhor atendidos. Utilizam expressões comuns apenas entre amigos e arriscam um tratamento íntimo e cúmplice connosco.

NUNCA o faça sentir que não gosta da forma como o estão a tratar.

Actue normalmente e não permita avanços de confiança. São normalmente clientes fáceis de satisfazer.

- Identifique rapidamente a necessidade do cliente;
- Confirme os procedimentos;
- Sorria;
- Agradeça;
- Não personalize o contacto.

### ARROGANTES

Consideram-se seres superiores e estão plenamente convencidos que nós existimos para os servir. Não agradecem nem pedem por favor. Dão ordens.

NUNCA se mostre incomodado com este procedimento, reaja naturalmente:

- Fale com segurança de igual para igual;
- Personalize;
- Seja eficiente e liberte-se o mais rapidamente possível;
- Reconheça que ele está a fazer um favor à loja pelo facto de estar a falar connosco;
- Agradeça.

Mas existem muitos mais tipos de clientes que pode e deve identificar. Ficam mais alguns exemplos:

**Críticos**

**Exigentes**

**Argumentadores**

**Mal educados**



IDENTIFIQUE  
NECESSIDADE E  
SEJA  
PROFISSIONAL



SEJA SEGURO,  
EFICIENTE,  
PROFISSIONAL!



### IDEIAS:

Complete os próximos, de acordo com a sua experiência:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### Mas, estas pessoas são difíceis porquê?

A maior parte das vezes porque se sentem INSEGURAS! Elas necessitam de:

- Ser compreendidas
- Ser bem recebidas
- Sentirem-se importantes
- Sentir em conforto

Estas pessoas estão a exprimir uma necessidade, embora escolham a forma mais inadequada ou indelicada de a manifestar.

### Atenção:

**ESTAS PESSOAS ESTÃO A SER DIFÍCEIS POR RAZÕES  
PRÓPRIAS.  
NÃO POR SUA CAUSA!**

De seguida, (in William Martins, 1989), ficam algumas razões que podem tornar as pessoas difíceis:

- Estão cansadas ou frustradas
- Estão confusas ou pressionadas
- Defendem o seu ego e auto-estima
- Nunca antes estiveram em idêntica situação
- Sentem-se ignoradas. Ninguém lhes deu atenção
- Estão sob a influência do álcool ou droga
- Não falam a língua ou não a entendem bem
- Foram anteriormente mal tratadas em circunstâncias idênticas
- Estão mal-humoradas e descarregam em si
- Estão com pressa e esperam imenso tempo pelo serviço





**IDEIAS:**

Outras que queira acrescentar

---

---

---

### 3.8. Gestão de Reclamações

No caso de reclamações, normalmente os clientes apresentam-se emocionalmente alterados o que os leva a dizer muitas coisas que podemos classificar como:

- **SENTIMENTOS**  
“Sinto-me roubado”, “Estão a gozar comigo?”, “É constrangedor”, etc.
- **OPINIÕES**  
“Os senhores são uns incompetentes”, “É sempre a mesma coisa!”,  
“Vocês são uns ladrões”, “A vossa empresa não presta”, etc.
- **FACTOS**  
Informação pertinente que é importante para a resolução do caso.



#### Exemplos:

O Sr. Antunes comprou um vestido no pronto a vestir do Hotel Picasso para oferecer à mulher pelo seu 25º aniversário de casamento. Qual não foi o seu espanto quando a mulher abriu o embrulho e o vestido tinha uma malha puxada mesmo à frente. Foi ter com o gerente do Hotel no dia seguinte completamente furioso: “é uma vergonha! Qualidade?! Hum, é coisa que a vossa loja nem sabe o que é!”

O gerente prontificou-se a ouvir a reclamação e, quando o cliente ficou mais calmo, ofereceu-lhe duas alternativas: “peço imensa desculpa pelo sucedido. Garanto que nunca tinha acontecido nem voltará a acontecer. Como prefere fazer? Devolvo-lhe o dinheiro ou troco-lhe o vestido?”

#### ATENÇÃO:

- Os colaboradores da empresa **só podem responder a factos** - procure apenas os factos!
- **Nunca argumente com o cliente com base em sentimentos ou opiniões**
- **Focalize**
- **Seja profissional**
- **Seja objectivo e eficaz**
- **Só o conhecimento dos FACTOS melhora a PRODUTIVIDADE**

Aceite uma reclamação como algo positivo. Este cliente está a dar-lhe oportunidade para solucionar o problema. Este cliente ainda confia e acredita que foi um imprevisto. Uma reclamação é uma oportunidade de negócio e uma forma de fidelização do cliente.

**65% dos clientes insatisfeitos não reclamam...**

**Mas nunca mais voltam!!!**

### 3.8.1. Como tratar a reclamação

- Aceite a reclamação. Lembre-se: O cliente tem sempre razão!
- Meta-se na pele do cliente para poder ver as coisas do ponto de vista dele.
- Escute atentamente e demonstre que o está a fazer. Preste atenção a todos os factos.
- Analise bem a situação, não tentando justificar-se de imediato. Pense bem antes de dar uma resposta.
- Examine os factos de forma objectiva. Não personalize a situação. Não se trata de uma critica pessoal. Você é a imagem da empresa!
- Mantenha a calma e aguente o primeiro embate. Concentre-se no problema e não na pessoa.
- Apresente desculpas, adoptando a linguagem de acção e não da “piedade”.
- Resolva a situação!

Quando estiver a gerir uma reclamação, faça **SEMPRE**:

**OUVIR**

**REPETIR** o que ouviu e conseguir o reconhecimento de que percebeu bem

**APRESENTAR DESCULPAS**

**ACEITAR** o sentimento do cliente (ira, frustração, desilusão,...)

**EXPLICAR** o que vai pôr em prática para resolver o problema

**AGRADECER** ao cliente o facto de lhe colocar o problema

In William Martin, p. 73.

### 3.9. Recapitulação

1. Adote uma atitude profissional
2. Coloque em prática as técnicas de atendimento
3. Identifique os seus clientes
4. Identifique as necessidades dos seus clientes
5. Conheça o grau de urgência das suas necessidades e antecipe-se
6. Aplique os princípios da escuta activa
7. Comunique através de mensagens claras
8. Satisfaça as necessidades do seu cliente
9. Dê sempre resposta a uma reclamação
10. Cative os clientes difíceis
11. Melhore continuamente a qualidade do seu serviço
12. Surpreenda o seu cliente!

### 3.10. Plano de Acções

Quais as acções e tarefas que me proponho a desenvolver?

| Acção 1: _____                           |         |                       |
|--|---------|-----------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que espero atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                       |

| Acção 2: _____                           |         |                    |
|--|---------|--------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                    |

| Acção 3: _____                           |         |                    |
|--|---------|--------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                    |

## 4. Exercícios pedagógicos

### EPA - Mensagem em Cadeia

Ontem, pelas 16 horas, no Tribunal de Oliveira de Douro, aconteceu o inesperado. Quando se preparava para entrar na sala de audiências, o escrivão que vinha com pastas e dossiers empilhados nas mãos, embateu numa senhora de meia idade que trazia um cabaz de legumes à cintura, ficando os dois caídos no chão entre molhos de espinafres, ramos de salsa e convocatórias, emolumentos e outros documentos. Logo atrás vinha a filha da senhora, rapariga loira, bonita que vestia mini-saia. Mas, distraída, não reparou na confusão e, catrapús, escorregou nos bróculos e acabou sentada ao colo do escrivão. Entretanto, chegou o juiz e mandou evacuar a sala.

## EPB - Exercício de gesticulação e voz

Diga as seguintes frases com a devida entoação e gestos:

1. Ponha-se na rua!
2. Faça o favor de se sentar!
3. Chega de truques: cartas na mesa!
4. Era um homenzinho baixote, deste tamanho!
5. Que mulher linda! Que olhos!
6. Ele não vai nem para a frente, nem para trás!
7. Para salvar o meu país, estou pronto a sacrificar a minha própria vida!
8. Você acha que eu sou parvo?
9. Se o senhor seguir esta rua, encontrará a Câmara logo ali adiante.
10. Sinto muito, meu amigo, mas o nosso assunto está liquidado. Não lhe pago nem mais um tostão. Estou sem dinheiro e o senhor já recebeu muito mais do que devia!

## EPC - Você sabe ouvir?

Execute numa folha A4 cada uma das instruções que vai ouvir.

As instruções serão lidas uma só vez.

1. Desenhe um quadrado o maior possível.
2. Divida-o em quatro partes iguais, unindo os vértices opostos por segmentos de recta.
3. Na parte superior, desenhe um círculo o maior possível.
4. Divida a parte esquerda em duas partes iguais, com um segmento de recta horizontal.
5. Desenhe na parte inferior um losango, o maior possível, traçando dois segmentos de recta.
6. Divida a parte direita em duas partes com um segmento de recta vertical.



## EPD - Clientes Difíceis

Um dos aspectos mais desafiantes da sua função é lidar com clientes difíceis. Na nossa vida pessoal podemos escolher as pessoas com que nos relacionamos, contudo, na vida profissional isso não acontece.

Trabalhando em grupo, escreva a forma mais adequada de lidar com cada um dos clientes difíceis, analisados.

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>TIPO DE CLIENTE:</b>    |  |
| <b>CARACTERÍSTICAS:</b>    |  |
|                            |  |
| <b>COMO LIDAR COM ELE:</b> |  |
|                            |  |

## EPE - Gestão de Reclamações

Uma reclamação é uma situação na qual o cliente revela que não satisfaz as necessidades que previa. A insatisfação do cliente por não ter conseguido aquilo a que pensava ter direito leva-o a uma situação de frustração.

Trabalhando em grupo, escreva a forma mais adequada de lidar com as reclamações que os seus clientes usualmente lhe colocam.

**Reclamação:**

**Sentimentos:**

**Opiniões:**

**Factos:**

**Como Responder:**

## EPF - Surpreenda os seus clientes!

Exemplos:

|                        |  |
|------------------------|--|
| No balcão de reservas: | “Deseja que lhe reserve o lugar para o voo de regresso?”                                     |
| Vendedor:              | “Logo à tarde farei pessoalmente a entrega.”   |
| Empregado seguradora:  | “Neste momento não sei a resposta, mas antes das 11 horas saberei e digo-lhe pelo telefone.” |
| Agente imobiliário:    | “Eu faço-lhe um pequeno mapa para não ter dificuldade no terceiro andar.”                    |
| Empregado de armazém:  | “Eu ajudo-o a levar a mercadoria.”   |
| Empregado bancário:    | “Deixe-me dar-lhe uma capa de livro de cheques nova; essa já está muito usada”               |

Como poderá fazer mais pelo serviço?

Dê sugestões que lhe pareçam adequadas ao seu trabalho. Inove e seja criativo:

|    |     |
|----|-----|
| 1. | 7.  |
| 2. | 8.  |
| 3. | 9.  |
| 4. | 10. |
| 5. | 11. |
| 6. | 12. |

## EPG - Ficha de compromisso

### FICHA DE COMPROMISSO

Identifique as 3 acções que considera mais importantes neste bloco temático, para implementar no seu local de trabalho:

Que tipo de apoios/recursos necessita para implementar essas 3 acções?

## 5. Material de Apoio

### 5.1. Bibliografia Aconselhada

Andrew BROWN - A Gestão Eficaz do Cliente - Mem Martins, Edições Cetop, 1991.

William H. DAVIDO, e Bro UTTAL - Serviço Total ao Cliente - Rio Janeiro, Editora Campus, 1991.

William B. MARTIN - Qualidade no serviço ao cliente, Lisboa, Editora Monitor, 1989.

Richard F. GERSON - Medir a Qualidade e a Satisfação do Cliente, Lisboa, Editora Monitor, 2001.

WALKER, Denis - O cliente em primeiro lugar - São Paulo, Makron Books, 1991.

## 5.2. Lista de contactos úteis

| Entidade  | Morada   | Telefone                   | E-mail   |
|---|--|----------------------------|--|
| <b>ICEP</b> - Instituto do Comércio Externo de Portugal                               | Av.5 de Outubro, 101<br>1050-051 Lisboa  | 217 909 500                | <a href="mailto:icep@icep.pt">icep@icep.pt</a>   |
| <b>Direcção Geral de Turismo</b>  | Av. António Augusto de Aguiar, 81<br>1069-021 Lisboa   | 213 586 400                | <a href="mailto:dgturismo@dgturismo.pt">dgturismo@dgturismo.pt</a>   |
| <b>Turismo Portugal</b>   | Av. Olvença, nº 19, r/c D<br>2450-109 Nazaré   | 262 552 246<br>262 552 253 | <a href="mailto:nazare@turismo-portugal.com">nazare@turismo-portugal.com</a>                                       |
| <b>Inftur</b> - Instituto de Formação Turística                                       | Av. Columbano Bordalo Pinheiro, 86, 5º<br>1070-065 Lisboa                                    |                            | <a href="mailto:Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt">Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt</a> |
| <b>Agência Portuguesa para o Investimento</b>   | Ed. Península<br>Praça Bom Sucesso 127/131<br>7º, S.702<br>4150-146 Porto                    | 226 055 300                | <a href="mailto:api@apinvest.pt">api@apinvest.pt</a>   |
| <b>IAPMEI</b> - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Desenvolvimento | Rua Rodrigo Fonseca, 73<br>1296-158 Lisboa   | 213 836 000                | <a href="http://www.iapmei.pt">www.iapmei.pt</a>   |
| <b>APAVT</b> - Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo                | Rua Duque de Palmela, 2 - 1º<br>1250 Lisboa  | 213 553 010                | <a href="mailto:apavtgai@apavtnet.pt">apavtgai@apavtnet.pt</a>   |
| <b>AHP</b> - Associação de Hotéis de Portugal   | Avª Duque de Ávila, 75 1º<br>1000-139 Lisboa   | 213 512 360                | <a href="mailto:geral@hoteis-portugal.pt">geral@hoteis-portugal.pt</a>   |
| <b>ANRET</b> - Associação Nacional de Regiões de Turismo                              | Av. 5 de Outubro, 18-20<br>8001-902 FARO   | 289 800 400                | <a href="mailto:rtalgarve@rtalgarve.pt">rtalgarve@rtalgarve.pt</a>   |
| <b>Instituto de Turismo de Portugal</b>   | Rua Ivone Silva, Lote 6<br>1050-124 Lisboa   | 217 810 000                | <a href="mailto:info@itm.min-economia.pt">info@itm.min-economia.pt</a>   |
| <b>Confederação do Turismo Português</b>  | Palácio Pancas Palha -<br>Travessa do Recolhimento<br>de Lázaro Leitão, 1<br>1149-044 LISBOA | 218 110 930                | <a href="mailto:ctp@mail.teleweb.pt">ctp@mail.teleweb.pt</a>   |
| <b>APRAM</b> - Associação de Promoção Regional da Região Autónoma da Madeira          | Avª. Arriaga, 18<br>9004-519 FUNCHAL   | 291 203 420                | <a href="mailto:info@madeiratourism.org">info@madeiratourism.org</a>   |

# 1. Sumário

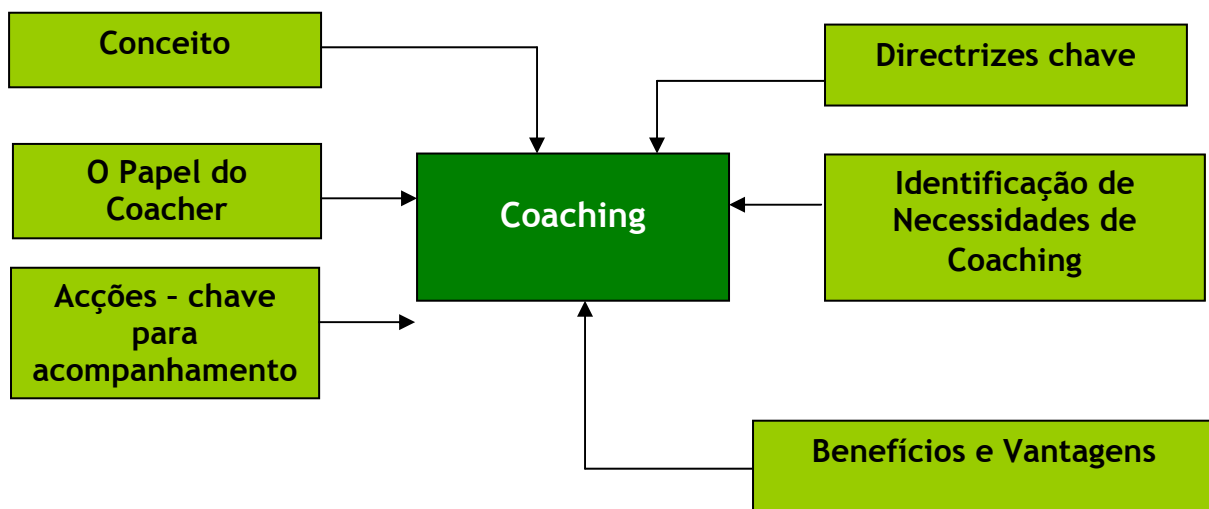
## 1.1. Introdução

Durante algum tempo menosprezou-se o facto da formação poder contribuir de modo decisivo para a saúde, desenvolvimento e eficácia de uma organização. Todas as organizações têm que se adaptar de forma flexível às mudanças políticas, económicas, sociais e tecnológicas se quiserem sobreviver e ter sucesso. Este dependerá, em parte, da forma como utilizarem e desenvolverem os recursos humanos que nelas trabalham. Nos últimos anos, todos os tipos de formação desempenharam um papel importante neste processo, entre eles o Coaching.

A formação pode assumir várias formas que incluem cursos, guias de trabalho, formação individual e técnicas de acompanhamento, nomeadamente o Coaching.

As técnicas de Coaching procuram desenvolver a competência e a experiência dos formandos, dando-lhes tarefas sistematicamente estruturadas e progressivamente mais exigentes, com avaliação e aconselhamento contínuos.

## 1.2. Temas Centrais





## 2. Ficha Técnica

### 2.1. Ficha Técnica

|                      |  |
|----------------------|--|
| Principais Conceitos | <ul style="list-style-type: none"><li>• Coach</li><li>• Coachee</li><li>• Coaching</li></ul> |
| Duração da Formação  | <ul style="list-style-type: none"><li>• 8 Horas</li></ul>                                    |
| Nível de Formação    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aperfeiçoamento</li></ul>                            |

### 2.2. Objectivos Pedagógicos

No final da acção, os participantes deverão ser capazes de:

- Distinguir conceitos como *coach*, *coachee* e *coaching*.
- Apontar as características de um coach.
- Identificar os benefícios e as vantagens do coaching, tanto para o indivíduo como para a organização.
- Estruturar um processo de coaching.
- Apontar as atitudes e comportamentos a ter e a evitar num processo de coaching.
- Desempenhar as diversas técnicas de coaching.
- Identificar as necessidades de formação num processo de coaching.

## 2.3. Conteúdos Programáticos

| BLOCOS TEMÁTICOS                          | HORAS |
|---|-------|
| O Conceito                                | 1h    |
| O Papel do Coach                          | 2h    |
| Benefícios e Vantagens do Coaching        | 1h    |
| Identificação de necessidades de Coaching | 2h    |
| Directrizes chave para o Acompanhamento   | 2h    |

## 3. Texto de Apoio

### 3.1. Introdução

A formação, em particular o coaching, traz benefícios tanto para a organização como para o indivíduo, traduzindo-se na “saúde ocupacional” da organização. Os colaboradores que recebem formação adequada podem enfrentar desafios, gerir dificuldades e ter elevado grau de satisfação com o trabalho.

Quando tal acontece, há um menor nível de rotação de pessoal e de absentismo. Moral elevado cria espírito de equipa e, quando a formação proactiva constitui parte regular integrante da vida da organização, torna-se mais fácil atingir objectivos comuns de mudança e introduzir inovações sem medos e com entusiasmo.

## 3.2. O conceito

### Coaching

Trata-se de um processo que potencia a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal e, por conseguinte, a melhoria no desempenho.

É um método através do qual se pretende o desenvolvimento das competências e experiência dos formandos, dando-lhes actividades sistematicamente planeadas e progressivamente mais amplas, acompanhadas por avaliação contínua e aconselhamento.

Espera-se que o indivíduo adquira certas competências, através de debates e de actividades orientadas.

### Coach

Denominação dada ao formador, ou seja, a pessoa que executa a formação.

### Coachee

Denominação dada ao formando, ou seja, o indivíduo que recebe a formação.



O Coaching é uma forma discreta e pouco dispendiosa de valorizar os colaboradores de uma empresa

### 3.3. O papel do Coach

#### Especificações do Papel de Coach

A competência técnica do coach tem bastante importância, no entanto não se deve sobrevalorizá-la. É importante para conseguir ministrar o coaching de forma adequada e tornar o coach credível aos olhos do coachee. No entanto, as competências interpessoais e a motivação do coacher têm um papel primordial para o tornar um bom tutor.

Para ser bem sucedido, o coach necessita de ter conhecimentos, para além de dominar o processo, as diferentes aptidões e técnicas apropriadas ao contexto em que se desenrola o coaching.

Os coachee necessitam saber como vão evoluindo em todas as etapas do coaching, se estão a aprender eficazmente e a melhorar o seu desempenho. Por conseguinte, cabe ao coach fornecer feedback ao coachee ao longo de todo o processo.

O feedback no início deverá ser reduzido, aumentando à medida que o formando for evoluindo e, depois, retirá-lo gradualmente à medida que as aptidões aprendidas estiverem mais sedimentadas até à exclusão no final. É igualmente importante ter em conta as necessidades emocionais do formando. No entanto, não se pode exagerar nesta forma de reforço, pelo que a sinceridade do formador pode ser posta em causa ou havendo o risco de o formando ficar dependente do apoio emocional do formador.



O Coach deverá ser alguém na competente e reconhecido pela sua experiência e sabedoria na organização

### 3.4. Benefícios e vantagens do Coaching

Coaching é um processo que possibilita, tanto o indivíduo como à organização, alcançar o seu potencial máximo.

#### 3.4.1. Benefícios Gerais do Coaching

O coaching pode nem sempre ser a resposta quando uma organização identifica empregados que necessitam de desenvolver novas competências ou uma nova perspectiva do trabalho. A formação em grupo ou individual é a resposta habitual.

O Coaching “one-on-one” pode ser uma alternativa melhor. Quando é bem feito, o Coaching proporciona aos empregados uma experiência de aprendizagem individualizada e sem igual. Frequentemente consegue resultados mais eficazes e duradouros.

O Coaching permite aos empregados participarem num processo de aprendizagem rápido e de alto nível ao mesmo tempo que recebem informações e um conhecimento mais profundo das suas funções que os ajudará a ter um melhor desempenho. Para executivos, gestores, e pessoal profissional, em particular, o Coaching pode ser o melhor método para melhorar as competências e dar um conhecimento novo.

Podemos enumerar 12 benefícios do Coaching, e os gestores que estão interessados numa melhoria de desempenho deveriam levá-los em consideração.

#### O COACHING É:

##### 1. Personalizado

Oferece uma atenção individual às necessidades de um empregado em particular. O Coaching permite uma abordagem prática do desenvolvimento.

##### 2. Específico

Porque é ajustado às necessidades de um só empregado, o Coaching pode ser exclusivamente específico e pertinente.

##### 3. Aplicável

Boas sessões de Coaching incluem discussões significativas que se relacionem directamente à função e às responsabilidades do empregado. O Coach pode usar exemplos específicos que o colaborador pode compreender facilmente.

### 4. Flexível

O Coaching é flexível porque as sessões podem acontecer consoante as necessidades. Geralmente, as sessões são realizadas no local de trabalho, ajustando-se ao trabalho diário normal do Coach e do empregado.

### 5. Eficaz nos custos

Economiza dinheiro, uma vez que as sessões são realizadas dentro da organização. Isto economiza dinheiro em viagens, hotéis, e despesas de alimentação; para não falar do custo indirecto do tempo de ausência do pessoal do trabalho usualmente associado à formação tradicional.

### 6. Oportuno

O Coaching proporciona a oportunidade para se actuar imediatamente sobre uma necessidade de desenvolvimento identificada. Isso facilita a intervenção no momento em que ela será mais eficaz.

### 7. Discreto

Permite uma atenção altamente personalizada num “setting” confidencial. Isto torna o Coaching apropriado e eficaz quando assuntos pessoais ou profissionais delicados apontam uma necessidade de intervenção.

### 8. Feedback Imediato

O Coaching oferece uma orientação específica, bem como recomendações para se alcançar resultados identificáveis. Permite que o Coach responda às necessidades do “colaborador” com um feedback imediato.

### 9. Constante

O Coaching encoraja a uma atenção contínua, ajudando os empregados a testar novas teorias, e a praticar novas competências, no trabalho, ao longo de semanas ou meses.

### 10. Aprendizagem compatível

Facilita a aprendizagem pelo adulto ao ajudar o Coach a dar ênfase ao estilo e aprendizagem individual do empregado, bem como aos seus objectivos de trabalho, e ao seu desempenho no “mundo real”.

### 11. Atempado

O Coaching é especialmente apropriado para os executivos e gestores que precisam de informação especializada quando o tempo é factor essencial. Pode não haver tempo suficiente para esperar por um programa de formação calendarizado.

### 12. Duradouro

O Coaching individualizado tem um efeito mais duradouro que a formação tradicional porque os participantes podem facilmente comprovar a sua aplicabilidade às suas circunstâncias actuais.

O Coaching beneficia especialmente os empregados que têm objectivos claros e forte motivação para os alcançar. Por ser um método de aprendizagem altamente pertinente de “one-on-one”, adaptado ao indivíduo, pode ser a abordagem mais eficaz em termos de tempo e de custos para fazer surgir novas competências ou ampliar as que já existam.

### **3.4.2. Benefícios para o Coachee**

- Aumenta a satisfação pessoal;
- Proporciona ao coachee novas competências técnicas e procedimentos;
- Aumento do nível de confiança do coachee;
- Oportunidades de progressão na carreira,
- Permite ao coachee de avaliar melhor os seus pontos fortes e fracos;
- Leva o coachee a definir objectivos ou metas para posteriores melhorias de desempenho;
- Permite acompanhar e rever o progresso do coachee na realização de objectivos ou metas;
- Permite identificar problemas que possam influenciar a consecução de objectivos;
- Ajuda o coachee a criar alternativas e planos de acção para tratar de problemas;
- Melhora a compreensão do coachee no que se refere ao contexto de trabalho;
- Auxilia o coachee a tomar consciência das suas potencialidades.

Em suma, conduz os participantes:

- Da dependência à independência: Com maiores capacidades o coachee adquire mais confiança o que levará a um maior sentido de controlo e autonomia.



- Da ignorância à compreensão: O desenvolvimento de competências através do coaching poderá dar ao coachee uma maior visão e compreensão do contexto de trabalho e de como se integra no contexto organizacional.
- Da utilização de competências superficiais à utilização de competências mais profundas: O coaching deverá ampliar e aprofundar a utilização de competências e aptidões do formando.
- Da previsibilidade à aceitação da ambiguidade e do risco: Ao desenvolver os conhecimentos e as competências do formando, o coaching permite-lhe afastar-se da necessidade de prever tudo e tolerar ambiguidades e riscos.

### 3.4.3. Benefícios para a Organização

- Produtividade e qualidade de serviços mais elevada;
- Menor perda de materiais e de tempo;
- Aumenta de forma directa ou indirecta o prestígio da organização;
- Maior grau de flexibilidade na utilização dos colaboradores a todos os níveis.

### 3.5. Identificação de necessidades de Coaching

Uma das partes mais importantes da formação individual é a etapa da preparação. É imperativo fazer um levantamento das necessidades da formação, por forma a sistematizar, ou pelo menos organizar a formação, mais especificamente o coaching, não havendo assim desperdícios de recursos e aumentando a eficiência.

A pessoa a formar é o ponto de partida da preparação. Não se pode considerar que todos os que necessitam sejam novatos sem experiência. A razão da sua formação pode decorrer de diversas contingências, seja a introdução de novo equipamento, novos procedimentos, novos produtos, etc.

Pode ainda acontecer que tenham de ser reciclados em novas competências. Cabe ao coach ou à gestão de linha identificar as várias necessidades de formação, tendo também em atenção à situação actual do formando. Assim, as necessidades de formação estão intrinsecamente ligadas à condição do formando, seja ele um novato na organização ou um formando que regressa ao trabalho após uma interrupção de carreira.

É igualmente importante ter em conta o tipo de pessoa que é o coachee, uma vez que, sabendo de antemão as características pessoais do formando, se pode preparar melhor a forma de abordagem a utilizar para uma formação eficaz.

## 3.6. Directrizes Chave

### 3.6.1. Estrutura do Coaching:

As fases-chave na estrutura do Coaching são:

1. Acordar no ponto a desenvolver;
2. Identificar os objectivos;
3. Promover a descoberta;
4. Fixar os parâmetros;
5. Atribuir autoridade e poderes;
6. Recapitular.

#### 1. Acordar no ponto a desenvolver

O primeiro passo no processo de Coaching é acordar no tópico. Os tópicos podem apresentar-se naturalmente. O seu estabelecimento comercial pode estar a expandir-se ou a reorganizar-se e estas mudanças podem revelar necessidades de Coaching ou de desenvolvimento de certos elementos do pessoal. Outras oportunidades de Coaching podem ser identificadas durante a avaliação. Quer você quer o seu pessoal têm que acordar no e comprometer-se com o tópico. Se você quer obter o compromisso dos empregados, eles precisam de compreender, logo no início, que estarão encarregues daquele trabalho a longo prazo.

#### 2. Identificar os objectivos

Tendo o tópico sido definido, os objectivos precisam de ser identificados e acordados. Você precisa de contemplar dois tipos de objectivos. O primeiro é o objectivo a longo prazo.

O objectivo a longo prazo representa a solução para um problema ou para o desenvolvimento de uma competência. O Coaching tem outro objectivo de longo prazo. O empregado aprende novas competências que podem ser usadas em tarefas futuras.

O segundo objectivo é um objectivo por sessão.

Os objectivos devem ser:

- Realizáveis;
- Mensuráveis, por qualidade, quantidade, custo ou tempo;
- Realísticos;
- Faseados no tempo.



Os pontos de acção de Coaching devem ser:

- Específicos
- Mensuráveis
- Realísticos
- Faseados no tempo

### 3. Promover a descoberta

Esta fase engloba três partes:

1. Escutar activamente;
2. Compreender as consequências;
3. Partilhar a sua experiência.

É nesta fase da estrutura do Coaching que o seu uso das competências processuais pode servir ou destruir a sua sessão de Coaching. Estas competências processuais implicam escutar activamente e questionar.

Porque é que precisa, então, de promover a descoberta? Quando um empregado está a aprender uma nova competência ou tarefa, é importante para ele entender a realidade da situação que está a abordar.

Eles irão abordar uma nova oportunidade, quer seja assumir o desenvolvimento de um orçamento para o escritório do norte ou aprender competências de publicações dactilografia informatizada, com a cabeça, em parte, impregnada com informação (frequentemente errónea) e, em parte, impregnada com o medo do desconhecido.

O seu papel como Coach é conseguir que o empregado descubra os constrangimentos, as exigências e as implicações da tarefa com que está a lidar. Se você lhe “leva a papinha à boca”, o empregado nunca aprenderá a resolvê-las por si próprio.

Você tem de fazer com que o empregado considere as várias opções que podem estar disponíveis. Ele precisa aprender a avaliar estas opções.

Avaliar opções e chegar a uma decisão ou recomendação é uma competência que é vital que o empregado aprenda. Uma vez aprendida, tal como num processo de elaboração de orçamento, pode ser aplicada a outros projectos.

Se você está a fazer Coaching com alguém sobre como elaborar um orçamento para um escritório novo, ele precisará de descobrir o seguinte:

- Níveis de pessoal considerado;
- Tipo de condições necessárias - área útil, área de armazém, escritório;
- Decoração.

entre outras coisas.

Quando for para gerar opções e recomendações, o seu membro do pessoal pode propor qualquer uma, ou todas, das seguintes:

|                               | Questões  |
|-------------------------------|---|
| <b>Pessoal</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estamos a orçamentar muito/pouco?</li> <li>▪ Porque não recolocar os membros existentes do pessoal?</li> <li>▪ Devíamos contratar jovens à procura de primeiro emprego, uma vez que há incentivos locais para isso?</li> </ul> |
| <b>Tipo de locais</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compra ou arrendamento?</li> <li>▪ Construir de raiz?</li> <li>▪ Zona Industrial em vez de localização no centro da cidade?</li> </ul>   |
| <b>Exigências de expansão</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implicações nos custos de ocupar imediatamente mais espaço.</li> <li>▪ Antecipação do crescimento do trabalho/vendas.</li> </ul>   |

Uma vez que o empregado tenha oferecido várias opções, o seu papel é **ajudá-lo** a pensar nas consequências destas opções.

Resuma o que o empregado disse e peça-lhe que reflecta sobre qual seria o resultado final mais provável de se seguir uma determinada acção. Deste modo você está a ajudá-lo a avaliar o seu trabalho e a chegar ao método de abordagem mais viável.

Parte deste processo pode ser alcançado através da partilha de experiências. Nós mencionámos anteriormente que muitas pessoas sentem receio quando lidam com uma tarefa nova; receio do desconhecido, e receio de errarem. Se partilhar as suas experiências com um empregado, incutir-lhe-á confiança.

O outro objectivo de partilhar experiências é o de demonstrar lições aprendidas com projectos semelhantes ou com os erros cometidos. Alguns gestores sentem-se vulneráveis por admitirem os seus erros à frente do pessoal, mas estes sabem que o seu chefe é humano e comete erros. Se criar um ambiente no qual os erros possam ser reconhecidos, então reduz o medo de aprendizagem e encorajará os seus colegas a uma maior abertura.

#### 4. Fixar os parâmetros

Até agora já acordou na tarefa, estabeleceu os objectivos de longo e curto prazo, discutiu opções e partilhou experiências. Agora tem de avançar e fixar os parâmetros para a tarefa em mãos.

Tem de estabelecer o que vai ser feito e dentro de que prazo. Deste modo pode supervisionar a situação.

Se não fizer isto pode descobrir, tomando o exemplo do escritório, que o empregado se precipita e faz um arrendamento com base em opções que você consideraria muito dispendiosas ou impróprias para o fim pretendido.

Uma vez fixados os parâmetros com o seu empregado, descobrirá que fixou os parâmetros para a sua próxima sessão de Coaching. Se lhe deu duas semanas para pesquisar o mercado imobiliário e avançar com algumas opções, então a sua próxima sessão de Coaching deverá ocorrer dentro de duas semanas, para que possa analisar o trabalho feito.

### 5. Atribuir autoridade e poderes

Quando tiver alcançado esta fase da sessão de Coaching, as hipóteses são de que o seu empregado esteja desejoso de começar. O processo de Coaching é muito motivador e estimulante. O que tem que evitar é que a pessoa saia do seu escritório e vá de encontro a uma “parede de tijolos”, metaforicamente falando.

Você precisa de se assegurar que eles têm autoridade e poderes para fazer o trabalho que foi acordado. Isto significará assegurar que os colegas cooperam com eles na pesquisa, ou que eles têm acesso a recursos como transporte, despesas e apoio administrativo.

### 6. Recapitular

No fim da sessão de Coaching, certifique-se que está tudo claro. Peça ao empregado que recapitule os pontos discutidos e acordados enquanto você toma nota dos pontos de acção.



#### Exemplo:

Marta:

“Antes da nossa próxima reunião de Quarta-feira a uma semana, prepararei um relatório com duas ou três páginas com a minha recomendação para o tipo de pessoa que deveria preencher aquela vaga”.

## 3.7. Acções chave para o acompanhamento

### 3.7.1. Atitudes e Comportamentos que Apoiam o Processo de Coaching

Para além das competências acima descritas é necessário adoptar certo número de atitudes e comportamentos de modo a atingir os objectivos do coaching.

1. Mostrar preocupação sincera pelo formando de modo a estabelecer uma relação de ajuda e de confiança;
2. Influenciar o formando no sentido de criar maior autonomia e fazer com que ele tome as suas próprias decisões;
3. Reforçar positivamente o sucesso do formando de modo a encorajá-lo para iniciativas mais pró-activas;
4. Encorajar o formando a dar ideias;
5. Demonstrar claramente que o desenvolvimento dos formandos é muito importante;
6. Adoptar um estilo participativo de gestão que envolva o formando em todas as etapas-chave;
7. Tomar em consideração os pontos fracos do formando e explorar formas de os ultrapassar;
8. Permitir que o formando explore e desenvolva as fronteiras e os limites das suas aptidões apresentando novos desafios e experiências e definindo objectivos que desenvolvam essas aptidões;
9. Realçar a importância do trabalho em equipa, do apoio mútuo e da confiança entre o coach e o coachee.

### 3.7.2. Atitudes e Comportamentos que Prejudicam o Processo de Coaching:

Muitos dos comportamentos negativos surgem quando o formador se sente ameaçado pela competência que está a ser adquirida pelo formando; o coach sente de certa forma que ensinar aos formandos mina a sua posição e importância.

1. Mostrar-se demasiado controlador e directivo, isto é, falar mais do que escutar e deixar poucas oportunidades ao formando para tomar iniciativa;



As atitudes e comportamentos de Coach e Coachee determinam o sucesso de um processo de Coaching.

2. Criar dependência, quer através da imposição de soluções ao formando quer sugerindo ideias ou percursos com rapidez excessiva;
3. Dar feedback colocando demasiado ênfase nas falhas e nos pontos fracos do formando;
4. Ser demasiado crítico e não ouvir as opiniões do formando com abertura de espírito e respeito;
5. Tentar ser esperto e ganhar pontos ao formando;
6. Provocar discussão com o formando criando assim um clima defensivo e restritivo;
7. Não ser objectivo e envolver-se pessoalmente na situação.

### 3.7.3. As Área-chave para Monitorar Eficientemente o Coaching

1. Compreender que as pessoas são diferentes quanto a aptidões, velocidade de aprendizagem, motivação e estilo de aprendizagem;
2. Definir linhas de orientação escritas e uma listagem de etapas;
3. Treinar técnicas de comunicação, ajuda e apoio à aprendizagem;
4. Treinar a auto-avaliação do desempenho próprio.

### 3.7.4. Técnicas comunicacionais no coaching:

#### Prestar atenção e escutar

- O coach deverá dar grande atenção e escutar o formando ao longo de todo o processo de coaching. O tipo de questões e sugestões levantadas pelo coach são duas formas de mostrar atenção. São comportamentos positivos não-verbais: postura descontracta, manter o contacto ocular, inclinar-se para a frente em direcção ao formando, etc.

#### Fazer perguntas

- O coach deve utilizar a técnica das perguntas por forma a que o formando possa falar dos seus sentimentos, problemas e ideias. Os géneros de perguntas que ajudam o coach a explorar estes aspectos de modo construtivo são as seguintes:
  - perguntas abertas: perguntas curtas que começam por “o quê..”, “quando..”, “como..” ou “onde..”;
  - perguntas-sonda: perguntas que decorrem de respostas a perguntas abertas. Proporciona-se ao interlocutor a oportunidade de esclarecer a resposta original;



- perguntas comparativas.

Perguntas a evitar nas sessões de coaching:

- perguntas orientadas: este tipo de perguntas podem induzir a uma resposta pretendida.
- Perguntas críticas: perguntas que levantam dúvidas sobre a competência do formando ou perguntas de avaliação são de evitar.

### **Gerar alternativas e fazer sugestões**

- O coach deverá tentar encorajar o formando a sugerir ideias e a formular sugestões, a serem avaliadas por ambos. Noutras ocasiões o coach deverá apresentar sugestões.

### **Dar feedback**

- dar feedback de uma forma construtiva. Deverá consolidar e confirmar os conhecimentos e competências aprendidos, bem como as atitudes adoptadas pelo coachee e reforçar o que este fez bem.

### 3.8. Recapitulação

1. Trata-se de um processo que potencia a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal e, por conseguinte, a melhoria no desempenho.
2. É um método através do qual se pretende o desenvolvimento das competências e experiência dos formandos, dando-lhes actividades sistematicamente planeadas e progressivamente mais amplas, acompanhadas por avaliação contínua e aconselhamento
3. Para ser bem sucedido, o coach necessita de ter conhecimentos, para além de dominar o processo, as diferentes aptidões e técnicas apropriadas ao contexto em que se desenrola o coaching.
4. O Coaching permite aos colaboradores participarem num processo de aprendizagem rápido e de alto nível ao mesmo tempo que recebem informações e um conhecimento mais profundo das suas funções que os ajudará a ter um melhor desempenho.
5. Deverá ser realizado um levantamento das necessidades da formação, de forma a sistematizar, ou pelo menos organizar a formação, mais especificamente o coaching, não havendo assim desperdícios de recursos e aumentando a eficiência.
6. As fases-chave na estrutura do Coaching são: Acordar no ponto a desenvolver; Identificar os objectivos; Promover a descoberta; Fixar os parâmetros; Atribuir autoridade e poderes; Recapitular.

### 3.9. Plano de Acções

Quais as acções e tarefas que me proponho a desenvolver?

| Acção 1: _____                           |         |                       |
|--|---------|-----------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que espero atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                       |

| Acção 2: _____                           |         |                    |
|--|---------|--------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                    |

| Acção 3: _____                           |         |                    |
|--|---------|--------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                    |

## 4. Exercícios pedagógicos

### EPA - Planificação da actividade de Coaching

O seu operador turístico desenvolveu uma nova plataforma informática B2B para relacionamento com fornecedores e clientes. Com esta nova plataforma os clientes marcam viagens e estadias directamente no site, sendo que essa informação é passada para os hotéis e agências de viagens imediatamente através de mail e link para o site. Este deverá ser usado por todos os funcionários da sua organização que tenham funções relacionadas com o handling de clientes. O sistema é bastante complexo, sendo que a formação necessária para a sua utilização também, para além de bastante oneroso. Por isso, considerou que apenas você receberia essa formação, sendo você que ensinaria os seus colaboradores. No entanto, problemas logísticos impedem-no de transmitir pessoalmente essa informação aos seus funcionários. Por isso decidiu que treinaria apenas um dos seus empregados, sendo ele a fazer chegar o conhecimento aos colegas. Decidiu que a melhor forma para preparar esse colaborador seria através de um programa de *Coaching*.

Descreva como o faria!

## EPB - Ficha de compromisso

### FICHA DE COMPROMISSO

Identifique as 3 acções que considera mais importantes neste bloco temático, para implementar no seu local de trabalho:

Que tipo de apoios/recursos necessita para implementar essas 3 acções?

## 5. Material de Apoio

### 5.1. Bibliografia Aconselhada

Arménio Rego - Coaching para executivos - Lisboa, Escolar Editora, 2004.

Roger Buckley, Jim Caple - Formação Individual e Coaching - Lisboa, Monitor, 1998.

Nicholas Nigro - Guia do Coaching e do Mentoring - Lisboa, Monitor, 2005

## 5.2. Lista de contactos úteis

| Entidade  | Morada   | Telefone                   | E-mail   |
|---|--|----------------------------|--|
| <b>ICEP</b> - Instituto do Comércio Externo de Portugal                               | Av.5 de Outubro, 101<br>1050-051 Lisboa  | 217 909 500                | <a href="mailto:icep@icep.pt">icep@icep.pt</a>   |
| <b>Direcção Geral de Turismo</b>  | Av. António Augusto de Aguiar, 81<br>1069-021 Lisboa   | 213 586 400                | <a href="mailto:dgturismo@dgturismo.pt">dgturismo@dgturismo.pt</a>   |
| <b>Turismo Portugal</b>   | Av.Olivença, nº 19, r/c D<br>2450-109 Nazaré   | 262 552 246<br>262 552 253 | <a href="mailto:nazare@turismo-portugal.com">nazare@turismo-portugal.com</a>                                       |
| <b>Inftur</b> - Instituto de Formação Turística                                       | Av.Columbano Bordalo Pinheiro, 86, 5º<br>1070-065 Lisboa                                     |                            | <a href="mailto:Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt">Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt</a> |
| <b>Agência Portuguesa para o Investimento</b>   | Ed. Península<br>Praça Bom Sucesso 127/131<br>7º, S.702<br>4150-146 Porto                    | 226 055 300                | <a href="mailto:api@apinvest.pt">api@apinvest.pt</a>   |
| <b>IAPMEI</b> - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Desenvolvimento | Rua Rodrigo Fonseca, 73<br>1296-158 Lisboa   | 213 836 000                | <a href="http://www.iapmei.pt">www.iapmei.pt</a>   |
| <b>APAVT</b> - Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo                | Rua Duque de Palmela, 2 - 1º<br>1250 Lisboa  | 213 553 010                | <a href="mailto:apavtgai@apavtnet.pt">apavtgai@apavtnet.pt</a>   |
| <b>AHP</b> - Associação de Hotéis de Portugal   | Avª Duque de Ávila, 75 1º<br>1000-139 Lisboa   | 213 512 360                | <a href="mailto:geral@hoteis-portugal.pt">geral@hoteis-portugal.pt</a>   |
| <b>ANRET</b> - Associação Nacional de Regiões de Turismo                              | Av. 5 de Outubro, 18-20<br>8001-902 FARO   | 289 800 400                | <a href="mailto:rtalgarve@rtalgarve.pt">rtalgarve@rtalgarve.pt</a>   |
| <b>Instituto de Turismo de Portugal</b>   | Rua Ivone Silva, Lote 6<br>1050-124 Lisboa   | 217 810 000                | <a href="mailto:info@itm.min-economia.pt">info@itm.min-economia.pt</a>   |
| <b>Confederação do Turismo Português</b>  | Palácio Pancas Palha -<br>Travessa do Recolhimento<br>de Lázaro Leitão, 1<br>1149-044 LISBOA | 218 110 930                | <a href="mailto:ctp@mail.teleweb.pt">ctp@mail.teleweb.pt</a>   |
| <b>APRAM</b> - Associação de Promoção Regional da Região Autónoma da Madeira          | Avª. Arriaga, 18<br>9004-519 FUNCHAL   | 291 203 420                | <a href="mailto:info@madeiratourism.org">info@madeiratourism.org</a>   |

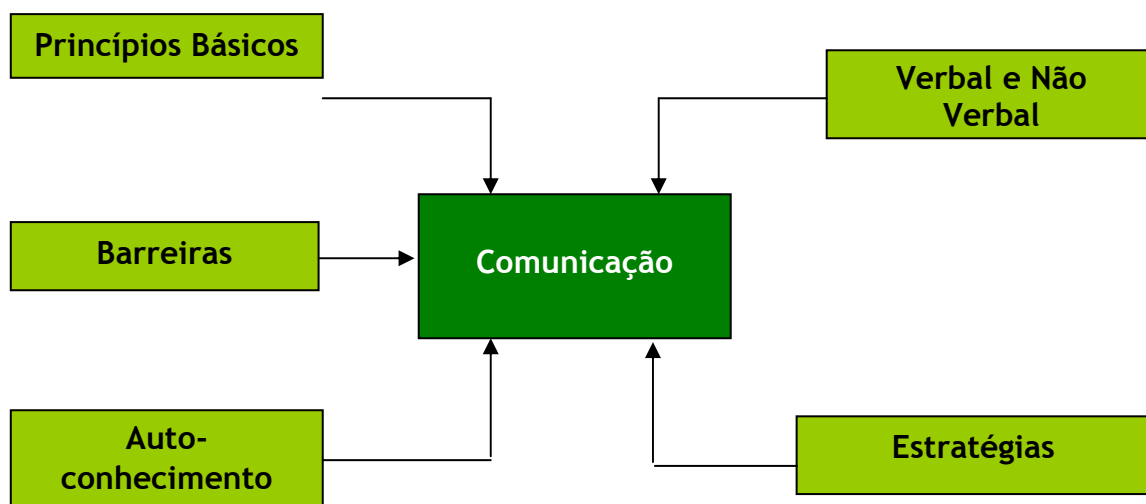
# 1. Sumário

## 1.1. Introdução

Para quem tem por função o atendimento ao público, para quem tem de interagir com outras pessoas (colegas, chefias, subordinados), a comunicação é fundamental: aquilo que dizemos, a forma como o dizemos, o que não dizemos por palavras, mas sim por gestos ou actos.

Este curso pretende abordar o processo de comunicação nas suas várias vertentes, permitindo sensibilizá-lo para a melhor forma de realizar uma comunicação eficaz.

## 1.2. Temas Centrais





## 2. Ficha Técnica

### 2.1. Ficha Técnica

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Principais Conceitos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de comunicação: emissor, codificação, mensagem, canal e feedback, receptor</li> <li>• Comunicação verbal e não-verbal</li> <li>• Barreiras à comunicação</li> </ul> |
| <b>Duração da Formação</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 Horas</li> </ul>   |
| <b>Nível de Formação</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperfeiçoamento</li> </ul>   |

### 2.2. Objectivos Pedagógicos

No final da acção, os participantes deverão ser capazes de:

- Identificar os elementos básicos do processo de comunicação;
- Identificar as barreiras à comunicação no contexto organizacional;
- Proceder a um auto-conhecimento das suas atitudes de comunicação;
- Melhorar o processo de comunicação;
- Identificar a importância da comunicação verbal e não-verbal.

### 2.3. Conteúdos Programáticos

| BLOCOS TEMÁTICOS                                     | HORAS  |
|--|--------|
| Princípios básicos de comunicação                    | 30 min |
| Barreiras à Comunicação                              | 2h     |
| O auto-conhecimento das suas atitudes de comunicação | 1h     |
| Estratégias para melhorar o processo de comunicação  | 3,5h   |
| A importância da Comunicação Verbal e Não Verbal     | 1h     |

## 3. Texto de Apoio

### 3.1. Introdução

A comunicação faz parte da vida social, ganhando um papel de maior relevância nas organizações. Sem comunicação não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, marketing ou processos de trabalho coordenados. De facto, uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional: se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha. Pode-se então afirmar que uma das forças mais inibidoras do desempenho bem sucedido dos grupos é a ausência de comunicação eficaz.

Em última análise, ela representa uma espécie de “aparelho circulatório” da vida organizacional, e constitui a chave para a resolução de muitos problemas e o aproveitamento de muitas oportunidades.

## 3.2. Princípios básicos de comunicação

A comunicação pode ser definida como a troca de informação entre um emissor e um receptor, e a inferência do significado entre as pessoas envolvidas no processo. Trata-se de um processo de dois sentidos, em torno do qual o emissor e o receptor criam significados nas suas próprias mentes. É necessário atender ao feedback neste circuitos: ouvir os receptores, ser aberto e compreendê-los, adaptar as mensagens às suas características. A consideração destas características, ou seja, pontos de vista e reacções dos receptores permite que as duas partes do processo se compreendam completamente, tornando assim a comunicação eficaz.

### 3.2.1. Emissor

O emissor pode ser uma pessoa, grupo ou organização que deseja ou pretende comunicar com um determinado receptor. Nas organizações, os gestores e colaboradores comunicam entre si e com entidades exteriores, actuando quer como emissores quer como receptores.

### 3.2.2. Codificação

A comunicação tem lugar quando o emissor traduz a sua ideia para um código ou linguagem que possa ser compreendida pelo receptor.

### 3.2.3 Mensagem

O resultado da codificação é a mensagem - seja ela verbal ou não verbal. Por exemplo, os gestores emitem instruções, dão ordens e conselhos, escrevem documentos, intervêm numa reunião, repreendem um colaborador, endereçam um pedido de desculpas a um cliente, telefonam a um fornecedor, etc.

### 3.2.4 Selecção de um Meio/Canal

É o veículo através do qual a mensagem é transmitida, permitindo que o emissor e o receptor comuniquem. Exemplos de canais são o fax, o correio electrónico, o telefone, a comunicação cara-a-cara, a conferência por computador, a videoconferência, as apresentações formais, as reuniões, os posters, os jornais, as revistas, as cartas, etc. A selecção dos canais representa um dos aspectos fulcrais na eficácia comunicacional. Há que alinhar os objectivos do emissor, os objectivos da mensagem que este deseja transmitir, os atributos do canal e as características do receptor.



#### Comunicação:

- Emissor
- Código
- Mensagem
- Canal
- Feedback
- Receptor

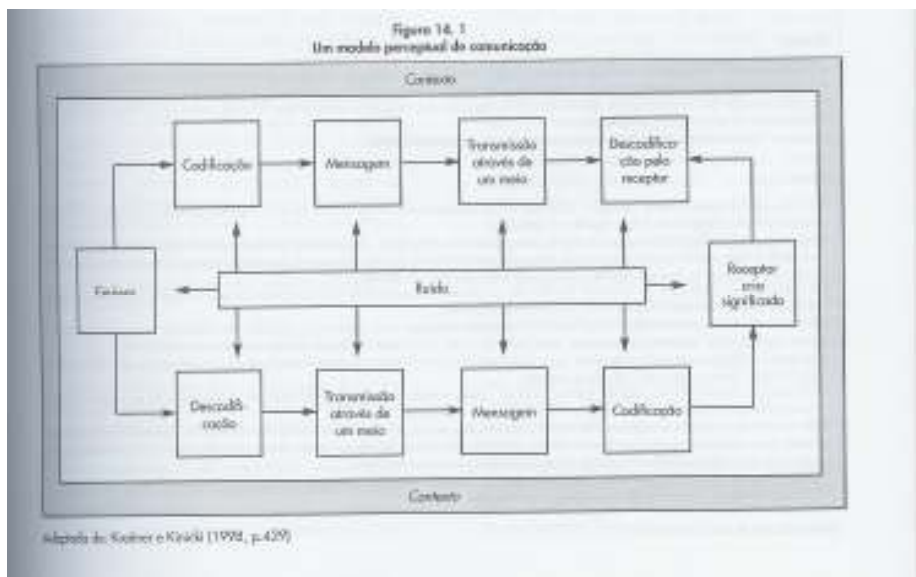
### 3.2.5 Feedback

O feedback consiste na mensagem de retorno que o receptor (transformando-se ele próprio em emissor) envia ao emissor de origem. O feedback está intimamente ligado aos meios usados no processo comunicacional. Assim, é mais facilmente obtido na comunicação cara-a-cara do que, por exemplo, nas comunicações escritas. No primeiro caso, o emissor pode transmitir com a voz e, simultaneamente, receber informação de retorno.

### 3.2.6 Receptor

Quem recebe a mensagem e dá feedback ao emissor.

### 3.2.7 Esquema da Comunicação



### 3.3. Barreiras à comunicação

As barreiras de comunicação ajudam a perceber os obstáculos que se podem dirigir perante comunicadores que desejam, efectivamente, a transparência. Permitem compreender as razões pelas quais a comunicação nas organizações está imbuída de vários condicionalismos que podem contrariar os desejos e intenções dos membros organizacionais.

De seguida apresentam-se algumas barreiras de comunicação no contexto organizacional.

- **Diferentes quadros de referência** - As diferentes experiências, valores, sentimentos, desejos, motivações, receios, ambições, expectativas das pessoas podem gerar diferentes significados.



#### Exemplos:

As pessoas de diferentes culturas encaram o mundo de modo distinto, no que concerne, por exemplo, ao significado de transparência e honestidade.

- **Percepção selectiva** - De entre as mensagens recebidas, as pessoas tendem a desconsiderar as que colidem com as suas perspectivas de vida ou não confirmam aquilo que acreditam.



#### Exemplos:

Você não disse a um colega que algo era importante porque pensou que era óbvio, mas ele tinha uma ideia diferente daquilo que era importante.

- **Incompetência em escutar** - Escutar implica compreender os sentimentos do interlocutor, mostrar interesse genuíno em ouvi-lo, não mostrar distração, não interromper.



#### Exemplos:

O seu chefe não esperava a mensagem; estava ocupado e não estava a prestar atenção. Portanto não ouviu a mensagem por falta de concentração.

- **Ausência de confiança** - Quando impera a desconfiança, as pessoas retraem-se na transmissão de informações, as mensagens são alvo de “segundas” interpretações, vinga a concepção de que “a história não está bem contada”, ou seja, alguém profere afirmações dissonantes dos seus actos.
- **Juízos de valor, estereótipos e preconceitos** - A interpretação projectada sobre a mensagem é influenciada pela avaliação que se faz do emissor. Por exemplo, uma pessoa que cultiva o preconceito de que “todos os padrões são autoritários”.
- **Credibilidade da fonte** - A credibilidade refere-se ao grau em que a informação proporcionada é credível. Depende, em grande medida, da confiança, carácter, competência, cortesia...da fonte.
- **Problemas semânticos** - As mesmas palavras têm diferentes significados para diferentes pessoas.
- **Diferenças culturais** - As pessoas de diferentes culturas interpretam distintamente as palavras e a linguagem não-verbal.
- **Barreiras físicas** - A distância entre as pessoas, os ruídos, os problemas técnicos, etc., levantam obstáculos sérios à comunicação.
- **Contexto/arranjo espacial** - O modo como os locais de trabalho estão organizados, assim como o local onde a mensagem é emitida/recebida, podem interferir na comunicação.
- **Impreparação (e outros problemas) do comunicador** - O emissor não se prepara ou tem dificuldades de comunicação.
- **Estilos pessoais de comunicação** - Alguns estilos pessoais de comunicação dificultam a comunicação em si. Pessoas de diferentes estilos preferenciais também podem ter dificuldade em comunicar.



### Exemplos:

Uma pessoa com um estilo agressivo pode suscitar reacções negativas nos seus interlocutores.

- **Filtragem** - Ocorre frequentemente na comunicação ao longo da cadeia hierárquica. Consiste na distorção (nem sempre deliberada) da informação - “quem conta um conto, acrescenta um ponto”.
- **Pressões de tempo** - A pressão do tempo provoca descuido na comunicação, induz acções e palavras precipitadas, desviam a atenção do feedback, diminuem a disponibilidade para ouvir.
- **Sobrecarga de comunicação** - Quando há excesso de informação, não é possível absorver ou responder adequadamente a todas as mensagens recebidas.

- **Fracas primeiras impressões** - As primeiras impressões que os comunicadores se formam mutuamente pode interferir em todas as fases subsequentes do processo.
- **Gênero** - Homens e mulheres têm diferentes estilos linguísticos.
- **Heterogeneidade da audiência** - Quanto mais heterogênea é a audiência, mais difícil é comunicar.
- **Contexto temporal** - O momento em que uma mensagem é comunicada pode interferir nos seus efeitos (por exemplo, um elogio é mais eficaz se realizado logo após o acto praticado).
- **Fornecimento e recebimento de feedback** - Sem feedback, os comunicadores têm dificuldade em se ajustarem e compreenderem mutuamente.



### Exemplos:

Você pediu a um colaborador que desempenhasse determinada tarefa, no entanto, não confirmou se o receptor compreendeu aquilo que lhe tinha solicitado. Como resultado a tarefa não foi executada a tempo.

- **Emoções** - Os estados emocionais podem afectar o modo como as pessoas transmitem e recebem informação.
- **Características do meio/canal** - Por não comportarem mensagens não-verbais como as entoações de voz, as expressões faciais, os gestos... alguns meios empobrecem a comunicação.



### Exemplos:

Um fax longo e complicado poderia ter sido substituído eficazmente por um briefing de 5 minutos.

### 3.3.1. Custos e benefícios de uma comunicação eficaz

| CUSTOS DE UMA MÁ COMUNICAÇÃO   |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>As pessoas não são esclarecidas sobre o que deviam fazer</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Leva a desperdício de tempo e recursos</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>As pessoas não compreendem o que se diz</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Leva a más relações de trabalho</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>As pessoas não comunicam ideias e conhecimentos</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Leva ao lento desenvolvimento das capacidades e à demora na resolução dos problemas</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>As pessoas não sabem por que razão fazem as coisas</li> </ul>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa não responde e é inflexível</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Conduz a uma má imagem para os clientes e compradores e a perda de negócios</li> </ul>         |
| BENEFÍCIOS DA COMUNICAÇÃO EFICAZ   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Toda a gente sabe o que deve fazer</li> <li>Toda a gente compreende o porquê do que está a fazer e como isso se encaixa nos objectivos da empresa</li> <li>Os recursos estão no local certo à hora certa</li> <li>Você possui toda a informação relevante para realizar o seu trabalho</li> <li>Qualquer ideia que possa melhorar o desempenho será bem-vinda e utilizada</li> <li>As pessoas aprendem e desenvolvem as suas capacidades mais depressa</li> <li>Os problemas resolvem-se depressa usando todo o conhecimento dentro da empresa</li> <li>A empresa é flexível e responde depressa</li> </ul> |   |

In Comunicação Eficaz, p. 11



### 3.4. O auto-conhecimento das suas atitudes de comunicação

Uma auto-avaliação permite identificar os pontos fortes e fracos, ajudando a planear o progresso para uma comunicação eficaz. Assim, há áreas de auto-avaliação a ter em conta para orientar uma avaliação eficaz:

#### 3.4.1. Frente a frente

É auto-avaliar as competências de comunicação frente a frente.

A maior parte da comunicação acontece frente a frente com outros indivíduos; tente responder às seguintes questões por forma a proceder a uma auto-avaliação das suas competências comunicacionais frente a frente.

- Acha que as pessoas não o compreendem?
- Acha que ao falar com os outros perde o fio à meada em relação àquilo que quer dizer?
- Alguma vez é sarcástico?
- Evita a comunicação frente a frente?
- Tenta expressar-se correctamente e transmitir da forma que pensa ser a apropriada à pessoa com quem está a falar?
- Mantém o contacto visual quando está a falar com alguém?
- Alguma vez pergunta à pessoa com quem está a falar se ela compreendeu o que lhe disse?
- Tenta procurar um local e tempo apropriados para falar?
- Alguma vez diz às pessoas por que razão está a pedir-lhes para fazerem algo?
- Se o que precisa de dizer a alguém é complicado e/ou difícil, faz primeiro um plano?
- Pede a opinião aos outros?

#### 3.4.2. Frente a um grupo

É auto-avaliar as competências de comunicação com um grupo.

Este tipo de comunicação envolve tanto a fala com um grupo com quem trabalha ou com um grupo de estranhos. Falar directamente com um grupo é mais fácil e mais eficaz do que dar a mesma informação a toda a gente individualmente e garante que todos recebem a mesma mensagem. No entanto, cada uma das pessoas do grupo pode interpretar a mensagem de forma diferente, pelo que há que ser claro e objectivo naquilo que se transmite.

### Briefing

|                     |  |
|---------------------|--|
| Enquadramento       | Diga à equipa qual a necessidade de executar a tarefa  |
| Objectivos          | Sublinhe qual o objectivo que a equipa ou grupo tem que atingir  |
| Tarefas gerais      | Deixe a equipa conhecer a totalidade do plano  |
| Tarefas específicas | Especifique as etapas, tarefas individuais e objectivos envolvidos   |
| Administração       | Diga a todos de onde vem o apoio, recursos, relatórios provisórios, acção em relação aos problemas, contactos. |
| Timing              | Defina prazo de início, fim e etapas intermédias   |
| Perguntas?          | Não se esqueça da crucial etapa de resposta  |

A estrutura da reunião deve permitir discussão.

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Prepare o cenário       | Informe com antecedência a hora e local;<br>Faça a sua preparação preliminar  |
| Prepare a mensagem      | Agrupe os pontos que quer realçar; torne a informação relevante para a audiência; reveja o desempenho da equipa; tente antecipar quaisquer perguntas.   |
| Obtenha a atenção deles | Diga a todos sobre o que se trata a reunião; sublinhe o enquadramento do assunto em discussão; explique por que razão a mensagem é importante para si, para eles e para a organização, explique como ela os irá beneficiar. |
| Transmita a mensagem    | Explique a sua mensagem. O problema ou assunto a ser discutido  |
| Peça resposta           | Deixe a equipa dar a sua opinião  |
| Controle a reunião      | Não permita discussões à parte; deixe apenas uma pessoa falar de cada vez: se pedir opiniões, ouça-as de qualquer pessoa; evite distrações, apoie o seu patrão.   |
| Sumário                 | Resuma o que foi acordado; especifique o que vai ser feito, por quem e quando; espere pela próxima reunião.   |

Após a reunião, uma versão escrita da mesma garantirá a todos o que foi acordado, o que irá ser feito, por quem e quando. Isto garante que o trabalho será feito.

### 3.4.3. Dar feedback

É auto-avaliar as competências de feedback. Ou seja, é demonstrar que se recebeu a mensagem e que se percebeu o que ela queria transmitir. Muitas vezes recebemos informação que nunca agradecemos, clarificamos ou simplesmente informamos da sua recepção. É importante demonstrar ao emissor a boa recepção da sua mensagem.

### 3.4.4. Usar o telefone

É auto-avaliar as competências no uso do telefone.

É essencial que use o telefone de forma eficaz. As pessoas ficam aborrecidas quando perdem tempo com telefonemas improdutivos. É vital que as chamadas de fora da empresa sejam atendidas com qualidade. A maneira como atende uma chamada dá uma ideia sobre toda a organização. As chamadas dentro da empresa são igualmente importantes, dando uma imagem do seu departamento, da sua equipa e de si próprio.

- Atenda com um tom positivo
- Apresente-se
- Certifique-se de que é um boa altura para a chamada
- Assegure-se de que quem telefonou se mantém envolvido ao longo da conversa telefónica
- Anote o que foi dito na chamada, isto dá confirmação de que percebeu a mensagem
- Assegure-se de que no fim da chamada foram trocados os contactos

Há aspectos gerais que têm influência na impressão criada na pessoa que faz a chamada:

- Se a chamada não for atendida
- Quanto tempo demora até atender a chamada
- Por quantas pessoas tem de passar até falar com quem deseja
- Se a pessoa que atende a chamada ouve o que quem telefonou tem para dizer
- Se a resposta é educada
- Se a chamada é atendida com cortesia e eficiência
- Se a chamada é produtiva
- Se ambas as partes chegam a acordos sobre o resultado e a acção
- Premir muitos botões e ouvir vozes gravadas sem conseguir falar com um ser humano

- Falar muito tempo com uma pessoa antes de descobrir que essa não é a pessoa certa para o ajudar
- Não lhe ser dada a oportunidade de explicar o que realmente deseja.

### 3.4.5. Comunicação escrita

É auto-avaliar as competências da comunicação escrita.

Aperfeiçoar a mensagem: mnemónica SCRAE

Situação: sublinhar factos

Consequências: desenvolvimento; problema ou questão resultantes

Resolução: sugerir solução

Acção: o que é esperado

Educação: não usar uma linguagem emotiva ou insultuosa

#### Memorandos

Os memorandos fazem parte do mundo dos negócios e podem ser úteis para fazer passar informação de forma breve. Pode ser usado como uma rápida confirmação escrita do que aconteceu numa conversa ou reunião. Deve ser como uma carta curta e directa, não um tratado enfadonho. Use o formato SCRAE, mas sempre muito curto.

#### Cartas

**Que objectivo pretendo atingir?** - definir a intenção da carta - o que quer dizer e o que quer que essa pessoa faça.

**Por que preciso que isto aconteça?** - qual a razão de escrever a carta - forneça a origem do problema ou da questão.

**Quando?** - existem limites temporais? Quando quer que o processo esteja concluído para enviar a carta e receber feedback.

**Como?** - quer atingir o objectivo de forma particular ou vai deixar ao critério do receptor.

**Onde?** - existem factores geográficos ou físicos? Onde quer a reunião e onde deve dirigir a entrega.

**A quem?** - sabe q pessoa a quem vai ser dirigida a carta ou vai enviar para um departamento. Precisa de enviar cópias a outra pessoa ou é somente dirigida a uma pessoa específica.

### **3.4.6. Capacidade de ouvir**

É auto-avaliar as competências da capacidade de escuta. Dar sinais activos de que está a ouvir e a compreender a mensagem que está a ser transmitida, através de um aceno de cabeça, por exemplo.

### **3.4.7. Discutir problemas e chegar a acordo**

É auto-avaliar as competências de chegar a consenso. Há que discutir as informações que são transmitidas entre dois ou mais seres humanos, no sentido de se chegar a um acordo sobre os passos seguintes.

## 3.5. Estratégias para melhorar o processo de comunicação

### 3.5.1. Como melhorar as capacidades comunicativas

Pode-se sempre melhorar as capacidades comunicativas. Para tal é importante:

- Construir a sua experiência;
- Analisar regularmente as suas capacidades;
- Capitalizar os seus pontos fortes;
- Melhorar os seus pontos fracos;

Uma das estratégias para melhorar o processo de comunicação é adaptar a mensagem ao receptor, pois cada mensagem que envia tem de ser adaptada. Tente adaptar o nível de informação às necessidades do receptor. A quantidade de pormenor depende de quanto o receptor já sabe sobre o assunto.

Compare como conseguiria a execução de um trabalho por um colega sénior e como o faria com um aprendiz inexperiente. O objectivo - o trabalho ser executado - é o mesmo, mas precisa de incluir mais informação no caso do aprendiz inexperiente. Ele precisa que lhe seja dito como executar o trabalho e qual o enquadramento por que precisa de ser executado.

O estilo da entrega da mensagem também é muito importante. Pode-se fazer uma aproximação passo a passo, verificando se o receptor entende cada etapa, ou, em alternativa, uma entrega rápida e intempestiva da mensagem ao receptor. O tom com que emite a mensagem também é relevante quando se trata de adaptar a mensagem ao receptor.

|   |   |
|---|---|
| Quem recebe a mensagem?                                 | Qual é a percepção que têm de si?   |
| Por que estão ali?                                      | O que querem de si?<br>O que quer deles?  |
| O que sabem sobre o assunto?                            | Irão limitar o uso de palavras técnicas?<br>Irão compreender os conceitos?<br>Irão saber se está a cometer erros?<br>Serão mais experientes, menos experientes ou do seu nível? |
| Qual é a ligação deles consigo?                         | São mais seniores, da sua equipa, seus colegas ou pessoas que não conhece?  |
| Estão do seu lado ou vai ter que os convencer?          |   |
| Há alguém que vai ter dificuldades com frases técnicas? |   |

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <b>Há quem não fale português?</b> | Qual o seu nível de português?<br>Isto vai limitar as palavras que pode usar?<br>Terá que aprender as frases-chave em outra língua?  |
| <b>Qual a dimensão do público?</b> | Quanto mais pessoas houver, mais impessoal se torna o processo de comunicação e mais importante é «pô-los do seu lado». Isto é especialmente verdade se eles não o conhecem. |
| <b>Quão formal é a mensagem?</b>   | Algumas mensagens, como apresentações a seniores, são muito formais.   |

## 3.6. A importância da comunicação verbal e não verbal

### 3.6.1. Comunicação não-verbal

A comunicação não-verbal refere-se a todos os aspectos de uma mensagem que vai para além do significado das palavras. É diferente da comunicação inconsciente, que pode ser verbal ou não verbal. Há vários tipos de comunicação não-verbal, como:

- a cinética (linguagem corporal, como as expressões faciais e gestos);
- proxémica;
- paralinguística (entoação da mensagem);
- semiótica.

A cultura, o género e o status social influenciam fortemente este tipo de comunicação.

No contexto organizacional, este tipo de comunicação é muito importante, sendo um elemento de ligação entre as pessoas ou uma forma de demonstrar e respeitar a hierarquia.

De uma forma esquemática, eis as categorias de comunicação não verbal:

| Categorias                       | Exemplos   |
|----------------------------------|--|
| Contacto físico                  | É possível divisar diferenças culturais; por exemplo, os ingleses tocam-se com menos frequência do que membros de outras culturas. |
| Proximidade                      | A distância pessoal (mas não íntima) dos árabes pode chegar aos 25 cm.   |
| Orientação                       | Olhar alguém de frente pode significar intimidade, frontalidade ou profissionalismo.   |
| Aparência                        | A indumentária e postura do rececionista espelha a imagem do hotel.  |
| Expressão facial                 | Algumas culturas induzem a inibição do riso. Outras, como a japonesa, induzem a sua expressão - independentemente das emoções.     |
| Gestos                           | Em algumas culturas apontar com o indicador é considerado obsceno.   |
| tempo                            | É importante não haver atrasos, por forma a dar uma imagem de eficiência.  |
| Aspectos não-verbais do discurso | Um tom de voz firme e calmo pode mais facilmente captar a atenção e interesse de uma audiência.                                    |



### 3.6.2 Comunicação verbal VS Comunicação escrita

O quadro que se apresenta em baixo sintetiza as vantagens e desvantagens do uso da comunicação escrita e da comunicação verbal. Cada tipo de comunicação é mais adequado num determinado momento, dependendo do objectivo da comunicação e do contexto em que se desenrola.

| Verbal   | Escrita  |
|--|--|
| <b>Vantagens</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega rápida e flexível</li> <li>• Entrega no tempo/local com o controlo do emissor</li> <li>• Permite resposta imediata</li> <li>• Mais pessoal</li> <li>• Ajuda dos sinais físicos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Há um registo da mensagem</li> <li>• Permite ao receptor repetir a mensagem até estar totalmente compreendida</li> <li>• Boa para mensagens longas e complexas</li> </ul> |
| <b>Desvantagens</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode ser esquecida</li> <li>• Não há registo</li> <li>• Se a mensagem for complexa, pode perder-se</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demora mais tempo</li> <li>• Impessoal</li> <li>• Não há resposta imediata para o emissor</li> </ul>  |

### 3.7. Recapitulação

1. Adote os princípios básicos de comunicação
2. Esteja atento às barreiras à comunicação
3. Conheça as suas atitudes de comunicação
4. Adote as melhores estratégias para comunicar eficazmente
5. Esteja atento ao grupo que o rodeia
6. Adapte-se ao seu interlocutor
7. Comunique de forma eficaz ao telefone
8. Comunique de forma eficaz frente a frente
9. Comunique de forma eficaz com o seu não verbal
10. Esteja atento ao feedback

### 3.8. Plano de Acções

Quais as acções e tarefas que me proponho a desenvolver?

| Acção 1: _____       |                      |                       |
|----------------------|----------------------|-----------------------|
| O que vou fazer:     | Quando:              | O que espero atingir: |
| <br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br>  |

| Acção 2: _____       |                      |                      |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| O que vou fazer:     | Quando:              | O que vou atingir:   |
| <br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br> |

| Acção 3: _____       |                      |                      |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| O que vou fazer:     | Quando:              | O que vou atingir:   |
| <br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br> |

## 4. Exercícios pedagógicos

### EPA - Pense num bom comunicador

Pense em exemplos de má comunicação que aconteceram na sua vida - anote cinco incidentes de má comunicação que já experimentou. Tente identificar o que correu mal e as consequências. Pense, também, em indivíduos que tenha conhecido que sejam bons comunicadores - talvez um chefe ou um professor. Dê exemplos da eficácia da comunicação deles, dos benefícios que lhe trouxeram, e de como o ajudaram a trabalhar melhor. Escrever as experiências de comunicação, boas e más, o que as tornou boas ou más e os benefícios ou consequências, vai ajudá-lo a concentrar-se na qualidade da sua comunicação. Pense nas experiências que escreveu e pergunte a si mesmo: «Eu faço isto assim?».

## EPB - Desenvolva as suas capacidades comunicativas activamente

Observe-se a si mesmo em acção.

É importante observar o seu desempenho no dia à dia. De cada vez que comunicar observe aquilo que faz, registe como correu e avalie o que foi bom e o que poderia ter sido melhor.

Onde precisa melhorar: faça uma tabela de auto-avaliação (como se exemplifica em baixo); peça ajuda a colegas, chefes ou amigos.

Como se comportou: identifique as áreas onde precisa melhorar as suas capacidades. Repita a avaliação regularmente.

| Capacidades  | Bom | Satisfatório | Podia ser melhor |
|--|-----|--------------|------------------|
| Compreender os princípios da comunicação                               |     |              |                  |
| Planear uma mensagem   |     |              |                  |
| Adaptar a minha mensagem ao receptor                                   |     |              |                  |
| Comunicação frente a frente com indivíduos                             |     |              |                  |
| Comunicação frente a frente com grupos                                 |     |              |                  |
| Dar feedback positivo  |     |              |                  |
| Dar feedback negativo  |     |              |                  |
| Usar o telefone  |     |              |                  |
| Dar instruções a uma equipa  |     |              |                  |
| Dirigir reuniões de equipa   |     |              |                  |
| Escrever cartas  |     |              |                  |
| Escrever memorandos  |     |              |                  |
| Escrever relatórios  |     |              |                  |
| Comunicar com o seu chefe  |     |              |                  |
| Comunicar com os seus colegas  |     |              |                  |
| Audição activa e questionar os outros para garantir que os compreendeu |     |              |                  |
| Falar sobre os problemas e chegar a acordo                             |     |              |                  |

## EPC - Ficha de compromisso

### FICHA DE COMPROMISSO

Identifique as 3 acções que considera mais importantes neste bloco temático, para implementar no seu local de trabalho:

Que tipo de apoios/recursos necessita para implementar essas 3 acções?

## 5. Material de Apoio

### 5.1. Bibliografia Aconselhada

Chris ROEBUCK - Comunicação Eficaz - Lisboa, Central Livros, 2001.

## 5.2. Lista de contactos úteis

| Entidade  | Morada  | Telefone                   | E-mail   |
|---|---|----------------------------|--|
| <b>ICEP</b> - Instituto do Comércio Externo de Portugal                               | Av.5 de Outubro, 101<br>1050-051 Lisboa   | 217 909 500                | <a href="mailto:icep@icep.pt">icep@icep.pt</a>   |
| <b>Direcção Geral de Turismo</b>  | Av. António Augusto de Aguiar, 81<br>1069-021 Lisboa                                      | 213 586 400                | <a href="mailto:dgturismo@dgturismo.pt">dgturismo@dgturismo.pt</a>   |
| <b>Turismo Portugal</b>   | Av.Olivença, nº 19, r/c D<br>2450-109 Nazaré  | 262 552 246<br>262 552 253 | <a href="mailto:nazare@turismo-portugal.com">nazare@turismo-portugal.com</a>                                       |
| <b>Inftur</b> - Instituto de Formação Turística                                       | Av.Columbano Bordalo Pinheiro, 86, 5º<br>1070-065 Lisboa                                  |                            | <a href="mailto:Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt">Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt</a> |
| <b>Agência Portuguesa para o Investimento</b>   | Ed. Península<br>Praça Bom Sucesso 127/131<br>7º, S.702<br>4150-146 Porto                 | 226 055 300                | <a href="mailto:api@apinvest.pt">api@apinvest.pt</a>   |
| <b>IAPMEI</b> - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Desenvolvimento | Rua Rodrigo Fonseca, 73<br>1296-158 Lisboa  | 213 836 000                | <a href="http://www.iapmei.pt">www.iapmei.pt</a>   |
| <b>APAVT</b> - Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo                | Rua Duque de Palmela, 2 - 1º<br>1250 Lisboa   | 213 553 010                | <a href="mailto:apavtgai@apavtnet.pt">apavtgai@apavtnet.pt</a>   |
| <b>AHP</b> - Associação de Hotéis de Portugal   | Avª Duque de Ávila, 75 1º<br>1000-139 Lisboa  | 213 512 360                | <a href="mailto:geral@hoteis-portugal.pt">geral@hoteis-portugal.pt</a>   |
| <b>ANRET</b> - Associação Nacional de Regiões de Turismo                              | Av. 5 de Outubro, 18-20<br>8001-902 FARO  | 289 800 400                | <a href="mailto:rtalgarve@rtalgarve.pt">rtalgarve@rtalgarve.pt</a>   |
| <b>Instituto de Turismo de Portugal</b>   | Rua Ivone Silva, Lote 6<br>1050-124 Lisboa  | 217 810 000                | <a href="mailto:info@itm.min-economia.pt">info@itm.min-economia.pt</a>   |
| <b>Confederação do Turismo Portugêes</b>  | Palácio Pancas Palha -<br>Travessa do Recolhimento de Lázaro Leitão, 1<br>1149-044 LISBOA | 218 110 930                | <a href="mailto:ctp@mail.teleweb.pt">ctp@mail.teleweb.pt</a>   |
| <b>APRAM</b> - Associação de Promoção Regional da Região Autónoma da Madeira          | Avª. Arriaga, 18<br>9004-519 FUNCHAL  | 291 203 420                | <a href="mailto:info@madeiratourism.org">info@madeiratourism.org</a>   |



# 1. Sumário

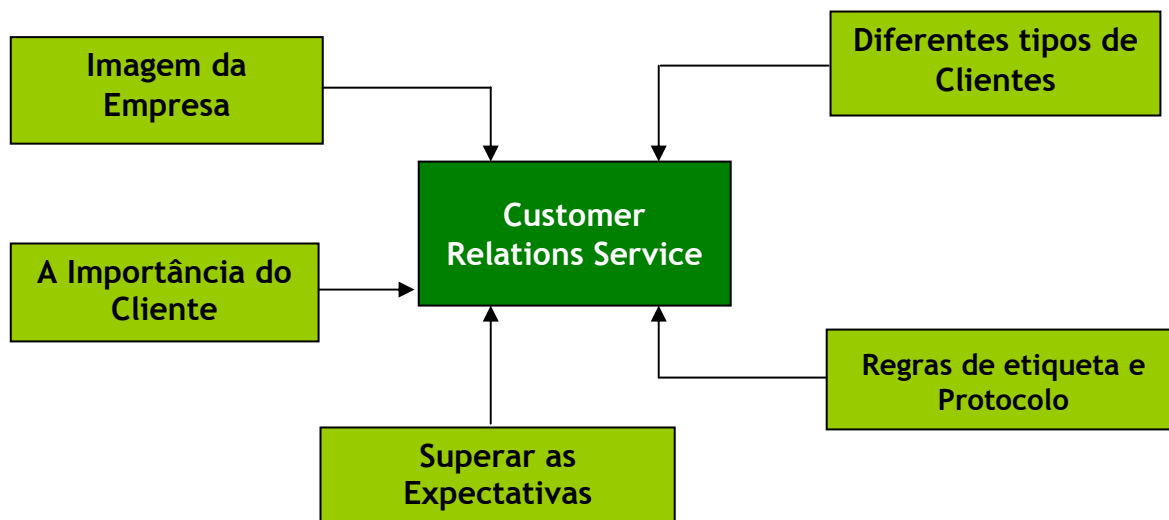
## 1.1. Introdução

Nos dias de hoje, nenhuma empresa sobreviveria sem ter clientes. Para os mantermos, têm que estar satisfeitos e rejeitar os nossos concorrentes. Para que isto aconteça, temos que ser melhores que os outros, oferecer mais e diferente.

O Costumer Relations Service (CRS) é uma ferramenta de consciencialização e sensibilização que permite que uma empresa esteja sempre alerta e não se desvie do seu objectivo central - satisfazer e, sobretudo, surpreender/exceder as expectativas dos seus clientes e, desta forma, fidelizá-los.

Esta acção de formação, pretende sensibilizar os formandos enquanto profissionais do sector do turismo e dotá-los de ferramentas que lhes permitam realizar um melhor serviço, um atendimento de qualidade e eficaz, uma constante batalha no sentido da evolução permanente no conhecimento dos seus clientes e na tarefa de conquistar novos clientes.

## 1.2. Temas Centrais



## 2. Ficha Técnica

### 2.1. Ficha Técnica

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Principais Conceitos</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Imagem/Identidade organizacional</li><li>• Qualidade de serviço</li><li>• Segmentação</li><li>• Protocolo</li><li>• Proactividade</li><li>• Avaliação</li></ul> |
| <b>Duração da Formação</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• 16 Horas</li></ul>  |
| <b>Nível de Formação</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aperfeiçoamento</li></ul>   |

### 2.2. Objectivos Pedagógicos

No final da acção, os participantes deverão ser capazes de:

- Definir o que é o CRS;
- Identificar os aspectos de imagem da empresa fundamentais para a sua actividade;
- Reconhecer diferentes tipos de clientes e qual a melhor forma de os abordar e lidar com eles;
- Identificar as principais regras de etiqueta e protocolo;
- Saber como superar as expectativas dos clientes através da proactividade.

## 2.3. Conteúdos Programáticos

| BLOCOS TEMÁTICOS   | HORAS |
|--|-------|
| <b>Imagem da Empresa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Postura e Aparência</li> <li>Apresentação e Saudação</li> </ul>                                  | 4h    |
| <b>A Importância do cliente</b>  | 2h    |
| <b>Diferentes tipos de Clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Critérios de segmentação</li> <li>Diferentes abordagens e tratamento</li> </ul>       | 4h    |
| <b>Regras de Etiqueta e Protocolo</b>  | 2h    |
| <b>Superar as Expectativas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Qualidade de serviço</li> <li>Proactividade</li> <li>Avaliação de procedimentos</li> </ul> | 4h    |

## 3. Texto de Apoio

### 3.1. Introdução

Um serviço ao cliente de qualidade é o que diferencia qualquer tipo de empresa. Quando falamos no sector da hotelaria, este factor ganha outra dimensão, uma vez que se lida com uma variedade muito grande de tipos de clientes, se considerarmos que diferentes culturais e sociedades, devem ter tratamentos distintos porque possuem características diferentes e necessidades próprias.

Este texto, pretende alertar, sobretudo, para esta diferença. O ter consciência das diferenças é meio caminho para uma abordagem diferenciada e personalizada.

## 3.2. Imagem da empresa

Para competir eficazmente, as organizações têm que rever constantemente a sua identidade e forma como a comunicam aos consumidores de forma a criar uma imagem positiva estrategicamente.

A imagem organizacional é a imagem que os consumidores têm de uma dada empresa, sendo determinada pela acção da própria organização, pelo seu acumular de opções estratégicas e pela sua história. A imagem organizacional tende a sofrer uma evolução ao longo do tempo.

O aumento da competitividade tem pressionado as empresas a reposicionarem-se no mercado. Uma forma de garantir uma posição privilegiada no mercado é a transmissão de uma imagem organizacional distinta aos consumidores. A imagem transmitida tem de ser consistente e coerente, independentemente do meio usado para a transmitir.

Concluindo, há que criar uma imagem positiva para o cliente, salientando os pontos fortes dos produtos ou serviços oferecidos pela organização.

### 3.2.1. O espelho da empresa

O rececionista do hotel, o empregado que faz as reservas via telefone, fax, e-mail, o empregado que atende o cliente no balcão da agência de viagens, o empregado que vende os bilhetes e/ou acompanha a visita a uma exposição num museu, todos eles transmitem a imagem da empresa que estão a representar.

O cliente vê nestas pessoas a empresa X ou Y. E consoante é bem ou mal recebido, assim constrói uma boa ou má imagem da empresa no seu todo. O funcionário é a cara da empresa, é o seu espelho!

Ponha-se no papel do cliente e imagine que, via telefone, tenta fazer uma reserva num hotel que, por sugestão de amigos e por publicidade, tem excelentes referências. No entanto, aquando da reserva é extremamente mal atendido. Acha que continuaria a ter uma boa imagem da empresa, apesar das referências que tinha?

### 3.2.2. Postura e aparência

Como representante da empresa, a postura e a aparência dos colaboradores é um factor de extrema importância como primeira imagem que se dá ao cliente: saúde e energia física, vestuário adequado, voz e pronúncia, entre outros factores de "imagem". Estes aspectos físicos dos colaboradores são transpostos para a empresa - o bom aspecto, vivacidade e simpatia de uma pessoa é associada ao bom aspecto, vivacidade e simpatia da empresa como um todo.

Mas existem outros factores que contribuem para a criação de uma boa imagem da empresa através dos seus colaboradores. Daí que se tenham em consideração atributos como a atenção aos detalhes, criatividade, iniciativa e originalidade, boa memória e rapidez de raciocínio.

Por outro lado, também são essenciais atributos de empenho pessoal de cada colaborador, tais como a determinação, a persistência, a força de vontade e a disciplina, a coragem e a ousadia, a honestidade e a sinceridade.

Relativamente à personalidade e postura dos colaboradores, existem alguns atributos que convém analisar e adequar a cada cliente e situação: calorosa e simpática, sensibilidade e tacto, sentido de humor, paciência e educação, atitude positiva e alegre.

#### 3.3.3.1. O que os clientes gostam

De uma forma geral, indicamos alguns dos factores que os clientes apreciam nos colaboradores de atendimento ao público:

- **Postura:** educada, sincera, atenta às suas necessidades.
- **Boa Apresentação de Produto:** clara, concisa, bem preparada.
- **Conhecimento:** dos produtos, da sua empresa e da empresa cliente.
- **Sensibilidade às Necessidades:** saber ouvir, não tentar impor uma venda/serviço onde não exista necessidade.
- **Aparência Física:** elegante, asseado, bem arranjado (de forma adequada ao ambiente de trabalho).

#### 3.3.3.2. O que os clientes não gostam

Por outro lado, indicamos também alguns atributos que os clientes não apreciam e que devem ser evitados a todo o custo, sob pena de perder um cliente ou criar uma má imagem da empresa:

- **Apresentações de Produto Fracas:** deficientemente preparada, falta de conhecimento.
- **Postura Incorrecta:** arrogante, barulhenta, desrespeitadora, falsa.
- **Perda de Tempo:** atrasos, conversa irrelevante, falar demasiado ou por muito tempo.
- **Pressão:** pressionar ou ser agressivo.
- **Aparência Física:** descuidada, falta de limpeza, hálito de tabaco (para clientes não-fumadores).
- **Ausência de Conhecimentos ou de Informação:** pormenores técnicos, especificidades de produto, disponibilidade, preços, condições de pagamento, conhecimento da empresa cliente.

### 3.2.3. Apresentação e saudação

Para uma boa apresentação da empresa, tomando por exemplo o caso de um hotel, é comum a descrição e contextualização da localização do hotel, assim como a caracterização dos serviços oferecidos ao cliente conforme a sua especificidade.

É igualmente importante apresentar a história e evolução da empresa até à data, identificar os seus valores e cultura organizacional, a sua estratégia empresarial, assim como os locais onde opera e a descrição pormenorizada dos serviços oferecidos.

Quanto à apresentação dos funcionários de um hotel ou de uma agência de viagens, por exemplo, a existência de uma farda impecável e uma postura pro-activa fará toda a diferença para um cliente.

A própria saudação ou cumprimento verbal e não verbal é essencial para cativar um cliente. O cumprimento no início e final do contacto (seja ele pessoal ou por telefone) e a sua adequação às diferentes culturas e línguas fará um cliente voltar por se sentir bem recebido.

### 3.3. A importância do cliente

Para estabelecer e manter boas relações com os clientes é necessário:

- Conhecer;
- Ser relevante;
- Comunicar;
- Escutar;
- Recompensar pela sua fidelidade;
- Associá-lo à vida da empresa ou da marca.

A cada um destes objectivos corresponde uma ferramenta que o marketing relacional pode utilizar:

- Base de dados;
- Revistas, correio personalizado, página de Internet, e-mail, sms, mass media, pontos de venda, força de vendas;
- Serviço ao cliente, call-center, página de Internet, capacidade de guardar as informações transaccionais;
- Cartões e pontos de fidelização;
- Clubes de clientes, eventos, fóruns, etc.

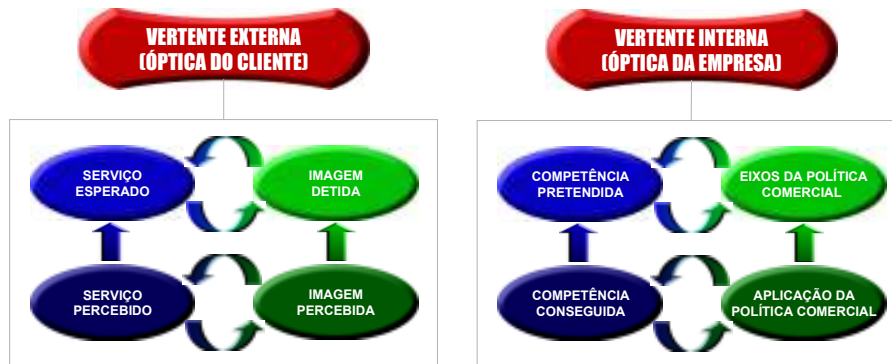
É importante a criação de estratégias diferenciadas para clientes diferenciados que vão muito para além do contacto directo, baseando-se no conhecimento das próprias necessidades desses clientes e da sua percepção do serviço.

Uma das principais características que distingue este tipo de abordagem relacional reside no facto dos seus objectivos se centrarem nos clientes existentes. Empresas que seguem estratégias tradicionais baseiam a medição do seu sucesso na conquista de novos clientes, não olhando aos clientes perdidos no processo (talvez porque seja uma forma mais fácil de medição quando comparada com a retenção de clientes).

Estas empresas abordam o mercado com um produto/serviço que satisfaz uma única necessidade dos clientes e tentam encontrar o maior número de clientes que queiram essa necessidade satisfeita, sendo uma abordagem centrada no produto (quota de mercado).

A abordagem que se pretende é centrada no cliente. A empresa foca-se num cliente de cada vez e tenta satisfazer o maior número de necessidades possíveis desse cliente (quota do cliente).





No entanto, estas duas estratégias não são mutuamente exclusivas, pelo que a empresa pode realizar iniciativas no sentido da aquisição de novos clientes, mas deve focar a maior parte dos seus recursos em manter os seus actuais clientes e torná-los mais valiosos. Fidelizando o cliente, permite conhecê-lo melhor e adequar os produtos/serviços às suas necessidades, mantendo o cliente e satisfazendo-o ao longo de vários anos (evita os custos que se empreendem na angariação de novos clientes).

### 3.4. Diferentes tipos de Clientes - Diferentes abordagens e tratamento

Os clientes possuem características distintas e, por vezes, o mesmo cliente adopta “personalidades” diferentes consoante a situação e a sua própria disposição. Desta forma, não se pode tratar todos os clientes da mesma forma. Nem todos os clientes gostam da mesma coisa, nem todos os clientes têm as mesmas necessidades. O tratamento diferenciado e a flexibilidade para perceber as diferenças e adoptar a postura mais adequada, é uma característica fundamental para qualquer colaborador.

É importante ter noção ou consciência das diferenças e, a partir daí, adoptar tratamentos diferenciados e personalizados. O facto de se lidar diariamente com clientes muito diferentes e de nacionalidades muito distintas, exige uma análise cuidada do tipo de clientes que costumam frequentar o seu estabelecimento. Toda a equipa deverá analisar os clientes com cuidado e criar segmentações distintas, para posteriormente, identificar as melhores formas de tratamento para cada caso.

Os critérios de segmentação devem ser escolhidos conforme a sua pertinência. No caso da hotelaria deve-se ter em conta critérios específicos, tais como:

- **Objectivo da estadia:** As necessidades do cliente diferem consoante a estadia (exemplo: é por motivos de negócio ou apenas de lazer).

Os clientes que procuram um hotel para uma estadia de negócios procuram eficiência e prontidão no serviço, enquanto que se o objectivo da estadia for de lazer procura-se sobretudo diversidade de actividades.

- O facto da estadia ser em **família ou individual**, é mais uma variável importante, uma vez que afecta a prioridade de escolha do cliente.
- **Idade:** Consumidores de diferentes faixas etárias têm necessidades diferentes. Apesar de diferenciarem em outros aspectos, as pessoas das mesmas faixas etárias tendem a partilhar os mesmos valores e as mesmas experiências.
- **Classe social** e poder de compra do cliente.
- **País de origem** do cliente e aspectos sócio-culturais.

### 3.5. Regras de etiqueta e protocolo

Um protocolo é um código de conduta social e empresarial. É um conjunto de regras e normas que pautam o comportamento dos colaboradores de uma determinada empresa.

A existência de um protocolo numa organização leva à construção de relações de confiança com os consumidores, uma vez que, como já foi referido, visa pautar o comportamento dos colaboradores a fim de saberem lidar com qualquer situação social ou empresarial e de forma a darem uma boa imagem da empresa.

Um protocolo deve estabelecer as atitudes a ter perante uma determinada situação, seja no acolhimento de clientes ou na interacção com estes últimos ao longo da sua estadia. Envolve a definição da etiqueta da empresa.

Assim, deve-se estabelecer se o tratamento ao cliente é mais ou menos formal, o tipo de uniforme para cada função, a especificidade de cada função no que toca à interacção com o cliente ou, se for o caso, referir especificidades locais de comportamentos.

Deve incidir sobre:

- Respeito;
- Pontualidade;
- Positividade;
- Discrição;
- Boa imagem pessoal;
- Delicadeza no tratamento;
- Boa comunicação interpessoal;
- Definição de comportamentos e atitudes a ter em situações específicas e complexas como reclamações e deficiência no serviço.

#### 3.5.1 Regras de Ouro para uma Boa Conduta Profissional

| IMPACT               |   |
|----------------------|---|
| <b>Integridade</b>   | É a demonstração, através daquilo que faz e diz, que é uma pessoa honesta, sincera e digna de confiança.                              |
| <b>Modos</b>         | São os padrões de comportamento que indicam se se pode esperar de si uma actuação correcta e justa quando tratar de negócios consigo. |
| <b>Personalidade</b> | É o que de especial pode oferecer ao assunto em que está envolvido  |



#### Protocolo:

É um código de conduta social e empresarial.

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Aparência</b>    | Pode não ser o seu melhor recurso, mas nunca deverá descurá-la!   |
| <b>Consideração</b> | Pelos outros é o princípio fundamental subjacente às boas maneiras, no mundo dos negócios.  |
| <b>Tacto</b>        | É a última das regras de ouro, mas de modo algum a menos importante, deverá ser o guardião que nos protege das palavras e acções indelicadas. |

### 3.5.1.1. Etiqueta com Clientes

**Quem tem a iniciativa** - o seu papel é facilitar a comunicação com o seu cliente quer ele esteja a pedir informações, a fazer um pedido ou a apresentar uma reclamação. Deve tomar a iniciativa dando-lhe a conhecer a sua disponibilidade para o ajudar.

**Avaliar a posição** - procure pistas sobre quem é quem em determinada empresa através da sua aparência, autoconfiança, conhecimento do assunto e aparente autoridade para tomar decisões.

**Tornar as discussões eficazes** - prepare-se antes da discussão ter lugar, conheça o seu parceiro, vá directo ao assunto e registe as principais decisões tomadas por ambos, para que o processo seguinte fique clarificado para ambos.

**Resolver conflitos** - esteja atento aos sinais de possível conflito, observe o comportamento dos outros, não se envolva numa discussão e ignore os insultos pessoais. Solicite auxílio quando perceber que não consegue resolver o assunto a um colega ou ao seu chefe.

**Respeitar confidências** - informe os outros quando vai fornecer informações confidenciais e respeite os segredos que lhe são confiados.

**Informar os colegas** - todo o tipo de informação relevante sobre os clientes devem ser transmitidas aos turnos seguintes ou a colegas que também podem lidar com aquele cliente ou tipo de assunto. A partilha de informação ajuda o cliente e todo o processo de comunicação.

**Construir relações** - se os outros forem tratados com justiça e eficiência, passam a ter confiança em si e constrói-se uma relação de respeito mútuo que permite a fidelização do cliente à empresa (por exemplo, através de um funcionário).

### 3.5.1.2. Cortesia para com estrangeiros

As regras de conduta empresarial em Portugal são diferentes das regras de outros países estrangeiros. É importante dominar algumas dessas

regras e comportar-se como um anfitrião que deixa o seu hóspede à vontade.

No caso do sector do turismo na Madeira, o domínio da língua é fundamental para quem está diariamente em contacto com pessoas de diferentes nacionalidades. Tente conhecer o máximo que puder acerca de costumes e hábitos de cada uma das nacionalidades com que a sua empresa lida, através dos seus colegas e chefias.

Nunca parta do princípio que qualquer pessoa é capaz de entender perfeitamente o inglês. Aprenda as principais frases de cumprimento e despedida em várias línguas, bem como as principais respostas a algumas das questões mais frequentes. Aprofunde o seu conhecimento de línguas.

Outro aspecto fundamental, está relacionado com as diferenças religiosas e étnicas. Deverá respeitar sempre qualquer diferença de religião ou étnica, quer a pessoa seja estrangeira ou não. Evite considerações, piadas ou emitir opiniões de cariz mais incisivo. É preferível não emitir opinião e ser cortês, do que ser ofensivo, mesmo sem se dar conta.

#### 3.5.1.3. Etiqueta ao telefone

##### Quando você fala ao telefone, você é a instituição!

##### ▪ ATENDA RAPIDAMENTE AS LIGAÇÕES

Atenda até ao 3º toque. Lembre-se que 10 segundos parecem uma eternidade para quem está à espera.

##### ▪ IDENTIFIQUE-SE

Não diga “ALÔ” ou “TOU SIM?”. Identifique-se de imediato, informando o nome da instituição e o seu nome.

A ligação atendida com um simples “ALÔ” é o mesmo que dizer: “Adivinhe quem sou?”, além de dar a impressão de ineficiência.

##### ▪ USE O TELEFONE PARA CONVERSAS CURTAS E RELACIONADAS COM O SERVIÇO

Racionalize os telefonemas. Evite ligações de assuntos pessoais, a menos que o motivo seja plenamente justificável. Neste caso seja bastante objectivo.

##### ▪ TRANSFIRA AS CHAMADAS PARA PESSOAS CORRECTAS

Só transfira a ligação quanto tiver absoluta certeza de que aquela pessoas poderá resolver o problema de quem está do outro lado da linha.

Porém, antes de fazê-lo dê ao cliente os motivos da transferência. Ex; O senhor X é quem trata desse assunto. Vou transferir a ligação para ele.

Ao passar a ligação diga o nome do cliente que está na linha e o assunto a ser tratado.

- **NÃO ESQUEÇA O TELEFONE FORA DO GANCHO, DEIXANDO O CLIENTE NA ESPERA**

Tal procedimento, além de ser desrespeitoso para o cliente que está do outro lado da linha, poderá ocasionar problemas técnicos em todo o equipamento telefônico.

Quando isto se tornar necessário, volte a falar ao cliente. Desta maneira ele saberá que você não o esqueceu do outro lado.

Caso o cliente solicite uma informação que dependa de uma consulta demorada, explique-lhe, perguntando se quer ligar mais tarde ou se prefere que você ligue, quando tiver todas as informações. Para isso anote correctamente o nome do cliente e o número do telefone.

**Seja claro, porém objectivo!**

- **TENHA LÁPIS E PAPEL SEMPRE À MÃO**

Este procedimento agilizará os serviços.

Antes de anotar, repita o recado ou informação recebida, a fim de certificar-se se entendeu bem. Desta maneira, evitará esquecimento ou distorções.

- **FALE CLARA E PAUSADAMENTE**

A impressão que produzimos não depende somente do que é dito aos clientes, mas também da maneira como é dito.

Dê atenção a cada chamada, pronunciando com cuidado cada sílaba. Fale clara, pausada e naturalmente, assegurando-se de que não corta palavras ao meio.

Faça o possível para dar a impressão de estar falando pessoalmente com o seu cliente.

**Um tom agradável predispõe um bom atendimento entre você e o cliente.**

- **FALE COM O BOCAL PRÓXIMO DA BOCA**

Para que você seja perfeitamente ouvido é necessário que fale bem à frente do transmissor. Coloque o bocal do aparelho a 2 ou 3 centímetros dos seus lábios.

Se o monofone estiver longe dos lábios ou os dedos o estiverem cobrindo, transmitirá ao ouvinte a impressão de longa distância, do tipo de ligação internacional, há o risco de má interpretação das mensagens.

- **REPITA O NOME DO CLIENTE**

É uma atitude positiva que certamente agradará a quem estiver do outro lado da linha e facilitará o seu relacionamento com ela.

- **EVITE EXPRESSÕES AFECTIVAS**

Expressões como: “querido”; “anjo”; “pá”; “menina”; soam mal profissionalmente, mesmo que você tenha certa intimidade com a pessoa.

- **DEIXE SEMPRE ALGUÉM INFORMADO AO AFASTAR-SE DO LOCAL**

Ao sair do seu posto de trabalho, deixe alguém no seu lugar para apontar as chamadas e os respectivos assuntos ou informe o local onde poderão encontrá-lo.

- **SEJA CORTÊS**

A cortesia é uma das principais virtudes.

Os clientes logo percebem o interesse ou a indiferença com que são atendidos. O cliente, do outro lado da linha, forma uma opinião boa ou má de toda a instituição e todo o pessoal, dependendo da maneira como é atendido.

**A última impressão é tão importante quanto a primeira!**

## 3.6. Superar as expectativas

### 3.6.1. - Qualidade

Qualidade é dar mais do que o cliente está à espera, encantá-lo, surpreendê-lo:



#### Os princípios da Qualidade do Atendimento

- **Personalização do Contacto** - O contacto com o cliente exige grande competência em matéria de comunicação, grande confiança em si, bem como grande conhecimento da empresa, dos seus objectivos e dos clientes.
- **Tangibilidade** - Aparência dos suportes físicos, do pessoal e dos suportes de comunicação.
- **Fiabilidade** - Capacidade de realizar o serviço correctamente na 1ª vez em que ele é prestado, e sempre, independentemente do dia, da hora ou da pessoa que o presta.
- **Rapidez** - Capacidade de realizar o serviço dentro de prazos aceitáveis para os clientes.
- **Competência** - O pessoal deve possuir as informações, conhecimentos e a capacidade técnica e comportamental necessárias à prestação dos serviços.
- **Cortesia** - Delicadeza, amabilidade e respeito pelo cliente.
- **Credibilidade** - Credibilidade e honestidade da empresa prestadora do serviço.
- **Segurança** - Ausência de perigo, de risco e de incerteza no momento de utilização do serviço.
- **Acessibilidade** - Facilidade com que o consumidor pode utilizar/aceder ao serviço no momento em que o deseja.
- **Comunicação** - O consumidor é informado numa linguagem que ele compreende, e é ouvido, pela empresa, sempre que o solicitar.



- **Conhecimento dos clientes** - Os esforços desenvolvidos pela empresa a fim de compreender os clientes e as suas necessidades.
- **Benchmarking** - técnica de melhoria de processos que consiste em medir e comparar práticas de uma organização ou processo com as melhores práticas.
- **Desenvolvimento e utilização de Padrões de Qualidade de Desempenho de Serviços de Atendimento.**
- **Maior proximidade com os clientes.**
- **Formar e Desenvolver as pessoas.**
- **Recompensar/Repreender/Reconhecer.**
- **Melhorar sempre os Padrões de Qualidade de Atendimento.**
- **Colocar os Funcionários na condição de clientes.**
- **Elaborar, Implementar e Disseminar a Política de Qualidade do Atendimento.**

### 3.6.2. Proactividade

Reagir aos problemas depois destes ocorrerem é normalmente mais dispendioso do que abordá-los de uma forma proactiva. Torna-se também importante agir de forma proactiva no serviço ao consumidor.

Uma abordagem proactiva no serviço ao consumidor traz muitos benefícios, nomeadamente:

- Melhora significativamente a qualidade do serviço;
- Os problemas podem, desta forma, ser eliminados antes dos clientes os detectarem;
- Demonstra preocupação por parte da empresa na satisfação dos clientes;
- Exceder expectativas dos clientes, conduzindo a um aumento da satisfação;
- Leva à fidelização dos clientes;
- É uma vantagem competitiva;
- Reduz custos;
- Fornece respostas às perguntas que ainda não foram colocadas;
- Fortalece a relação com o cliente mostrando tangivelmente o compromisso para com a sua satisfação.

#### 3.6.2.1. Técnicas e procedimentos proactivos

O serviço proactivo ao consumidor usa uma variedade de técnicas e procedimentos para fornecer informação ao cliente antes que este inicie a interacção. Estas técnicas e procedimentos variam de empresa para empresa, dependendo da natureza do produto e dos serviços prestados.

- **Proactive messaging:** a Internet e os e-mails são o meio ideal para distribuir mensagens a um maior número de receptores.

Permitem notificar os clientes das diferentes ofertas, serviços ou produtos e actualizar as mudanças relativas a eles.

- **Proactive quality assurance:** a maioria dos clientes não reportam as suas queixas quando o serviço falhou em corresponder às suas necessidades ou desejos. Em vez disso, optam por mudar de empresa. Por esta razão, é importante monitorar proactivamente o desempenho da organização assim como a percepção de qualidade de serviço do cliente.

### 3.6.3 Reclamações

No caso específico das reclamações deve-se evitar:

- Tomar decisões precipitadas;
- Responder levianamente;
- Discutir;
- Tentar sair-se vitorioso.

Em vez disso deve-se:

- Escutar activamente;
- Integrar a informação;
- Reconhecer;
- Responder a factos;
- Esclarecer/encaminhar.

### 3.6.4. Ferramentas de avaliação

Para monitorar a qualidade do serviço, podem-se colocar em prática várias técnicas:

- **Cliente mistério** - contratar uma empresa de estudos de mercado para, através desta técnica metodológica, fazer a avaliação da performance comercial, da qualidade do atendimento e das características de limpeza e higiene.
- **Inquéritos de satisfação** - aplicados aos clientes com uma base regular, com análise semestral ou anual para identificar os factores de maior e menor satisfação dos clientes, no sentido de dar feedback sob a forma de melhoria sistemática.
- **Grelhas de Observação** - construção de grelhas com factores que são visíveis a olho nu (limpeza, fardas, copos e talheres, lavabos,...), para avaliação do seu estado de conservação, limpeza,...
- **Análise de Reclamações** - compilar todo o tipo de reclamações que surgem num dossier que regularmente é analisado, identificadas as principais falhas na tentativa de encontrar soluções rápidas e eficazes.

### 3.7. Recapitulação

1. Você é a imagem da empresa
2. O cliente é o mais importante
3. Os clientes são diferentes
4. Desenvolva abordagens diferentes para cada um dos tipos de clientes que tem na sua empresa
5. Siga as regras de etiqueta e protocolo
6. Supere as expectativas dos seus clientes
7. O factor qualidade / surpresa
8. Seja proactivo
9. Atenção às reclamações
10. Avalie os procedimentos da sua empresa para realizar uma melhoria contínua

### 3.8. Plano de Acções

Quais as acções e tarefas que me proponho a desenvolver?

| Acção 1: _____       |                      |                       |
|----------------------|----------------------|-----------------------|
| O que vou fazer:     | Quando:              | O que espero atingir: |
| <br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br>  |

| Acção 2: _____       |                      |                      |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| O que vou fazer:     | Quando:              | O que vou atingir:   |
| <br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br> |

| Acção 3: _____       |                      |                      |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| O que vou fazer:     | Quando:              | O que vou atingir:   |
| <br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br> |

## 4. Exercícios pedagógicos

### EPA - Tipo de Cliente

Elabore uma lista dos principais tipos de clientes da sua empresa. Construa um quadro com cada um dos tipos de clientes e a forma como deverá tratar cada um deles.

### EPB - Grelha de Cliente Mistério

Elabore uma grelha de cliente mistério. Liste os factores que considere importantes para avaliar e organize-os por uma ordem lógica.

### EPC - Inquérito de Satisfação

Elabore um pequeno inquérito de satisfação. Liste os factores que considere importantes para os seus clientes avaliarem e organize-os por uma ordem lógica. Transforme os factores em perguntas e respostas, sob a forma de inquérito fechado.

### EPD - Grelha de Observação

Elabore uma grelha de observação. Liste os factores visíveis a olho nu que considere importantes para avaliar e organize-os por uma ordem lógica.

### EPE - Análise de Reclamações

Elabore uma grelha para análise de reclamações. Liste os principais tipos de reclamação existentes. Construa um quadro com cada um dos tipos de reclamação, as possíveis causas para essa reclamação existir e as soluções possíveis de implementar para que essa reclamação não volte a aparecer.

## EPF - Ficha de compromisso

### FICHA DE COMPROMISSO

Identifique as 3 acções que considera mais importantes neste bloco temático, para implementar no seu local de trabalho:

Que tipo de apoios/recursos necessita para implementar essas 3 acções?

## 5. Material de Apoio

### 5.1. Bibliografia Aconselhada

David ROBINSON - Etiqueta na Vida Profissional - Lisboa, Editora Pergaminho, 1994.

## 5.2. Lista de contactos úteis

| Entidade  | Morada  | Telefone                   | E-mail   |
|---|---|----------------------------|--|
| <b>ICEP</b> - Instituto do Comércio Externo de Portugal                               | Av.5 de Outubro, 101<br>1050-051 Lisboa   | 217 909 500                | <a href="mailto:icep@icep.pt">icep@icep.pt</a>   |
| <b>Direcção Geral de Turismo</b>  | Av. António Augusto de Aguiar, 81<br>1069-021 Lisboa                                      | 213 586 400                | <a href="mailto:dgturismo@dgturismo.pt">dgturismo@dgturismo.pt</a>   |
| <b>Turismo Portugal</b>   | Av.Olivença, nº 19, r/c D<br>2450-109 Nazaré  | 262 552 246<br>262 552 253 | <a href="mailto:nazare@turismo-portugal.com">nazare@turismo-portugal.com</a>                                       |
| <b>Inftur</b> - Instituto de Formação Turística                                       | Av.Columbano Bordalo Pinheiro, 86, 5º<br>1070-065 Lisboa                                  |                            | <a href="mailto:Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt">Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt</a> |
| <b>Agência Portuguesa para o Investimento</b>   | Ed. Península<br>Praça Bom Sucesso 127/131<br>7º, S.702<br>4150-146 Porto                 | 226 055 300                | <a href="mailto:api@apinvest.pt">api@apinvest.pt</a>   |
| <b>IAPMEI</b> - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Desenvolvimento | Rua Rodrigo Fonseca, 73<br>1296-158 Lisboa  | 213 836 000                | <a href="http://www.iapmei.pt">www.iapmei.pt</a>   |
| <b>APAVT</b> - Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo                | Rua Duque de Palmela, 2 - 1º<br>1250 Lisboa   | 213 553 010                | <a href="mailto:apavtgai@apavt.net">apavtgai@apavt.net</a>   |
| <b>AHP</b> - Associação de Hotéis de Portugal   | Avª Duque de Ávila, 75 1º<br>1000-139 Lisboa  | 213 512 360                | <a href="mailto:geral@hoteis-portugal.pt">geral@hoteis-portugal.pt</a>   |
| <b>ANRET</b> - Associação Nacional de Regiões de Turismo                              | Av. 5 de Outubro, 18-20<br>8001-902 FARO  | 289 800 400                | <a href="mailto:rtalgarve@rtalgarve.pt">rtalgarve@rtalgarve.pt</a>   |
| <b>Instituto de Turismo de Portugal</b>   | Rua Ivone Silva, Lote 6<br>1050-124 Lisboa  | 217 810 000                | <a href="mailto:info@itm.min-economia.pt">info@itm.min-economia.pt</a>   |
| <b>Confederação do Turismo Português</b>  | Palácio Pancas Palha -<br>Travessa do Recolhimento de Lázaro Leitão, 1<br>1149-044 LISBOA | 218 110 930                | <a href="mailto:ctp@mail.teleweb.pt">ctp@mail.teleweb.pt</a>   |
| <b>APRAM</b> - Associação de Promoção Regional da Região Autónoma da Madeira          | Avª. Arriaga, 18<br>9004-519 FUNCHAL  | 291 203 420                | <a href="mailto:info@madeiratourism.org">info@madeiratourism.org</a>   |



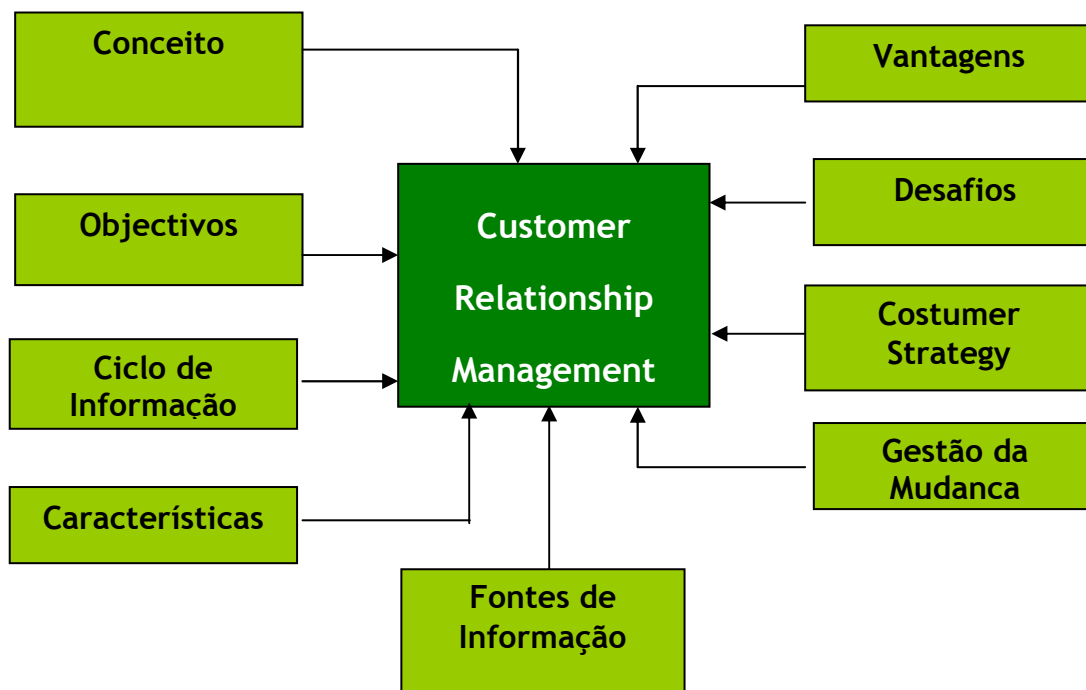
# 1. Sumário

## 1.1. Introdução

Num sector onde a intensidade concorrencial é cada vez maior, é fundamental conhecer o cliente o melhor possível de modo a propor ofertas mais personalizadas que permitam alcançar bons níveis de satisfação e de fidelização, que hoje em dia são as bases fundamentais para o sucesso de qualquer negócio.

Este curso pretende dotar os participantes de conhecimento e reciclagem de conceitos, no sentido de poderem colocar em prática estratégias de Customer Relationship Management.

## 1.2. Temas Centrais



## 3. Texto de Apoio

### 3.1. Introdução

O conceito de Customer Relationship Management (CRM) não é uma moda que irá desaparecer em pouco tempo. Consumidores mais informados e exigentes, mercados cada vez mais competitivos onde novas oportunidades e ameaças surgem a cada minuto, exigem uma boa gestão do relacionamento com os clientes de modo a se alcançar níveis de diferenciação que permitam alcançar vantagens competitivas.

Neste ambiente, é imperativo para o sucesso de qualquer empresa conhecer bem os seus clientes, as suas necessidades, motivações e hábitos de compra. No fundo, saber o que compram e porque compram, por forma a promover uma relação de longo prazo.

A verdade é que, a **Relação** assumiu uma importância primordial em qualquer estratégia de marketing, sendo fundamental concentrar esforços na retenção do cliente.

Apesar desta realidade e de todos nós já termos ouvido falar em CRM, e dos seus benefícios, a verdade é que muitos de nós ainda estamos a gatinhar na sua prática.

## 3.2. Conceito

O Customer Relationship Management (CRM) é, literalmente, a gestão do relacionamento com o cliente.

Muitos associam o CRM a uma solução informática que permite partilhar a informação sobre os clientes de uma forma muito alargada dentro da empresa. Mais correcto será defini-lo como uma estratégia de gestão que, baseada nos dados históricos dos comportamentos de compra ou na comunicação estabelecida com o cliente, procura identificar padrões de comportamento e relações de causalidade conducentes à angariação de clientes mais valiosos, ao prolongamento do ciclo de vida do cliente e ao crescimento do valor do cliente.

Neste sentido, o CRM transforma dados dispersos em informações úteis e centralizadas, que devem ser utilizadas por todos em benefício, primeiro do cliente e, em segundo lugar, da empresa.

O CRM procura assim, construir relações duradouras através da compreensão das necessidades e preferências individuais e, desta forma, acrescentar valor à empresa e ao cliente. O principal objectivo é atingir um nível máximo de lealdade do cliente.

Importa ainda mencionar sempre que se fala em CRM, um conceito emergente, o e-CRM. De facto, a Internet, para além de ser um excelente meio de obter informações sobre o perfil dos nossos clientes ou potenciais clientes, pode facilmente ser usada como uma ferramenta para construir relacionamentos, oferecendo um vasto leque de oportunidades para desenvolver um relacionamento com o cliente, customizando ofertas e comunicações one-to-one em vez da comunicação massificada e tradicional, funcionando 24 horas por dia, sete dias por semana e 365 dias por ano.



**Comunicação  
one-to-one**  
Comunicação  
directa e  
personalizada  
entre a empresa  
e o cliente.

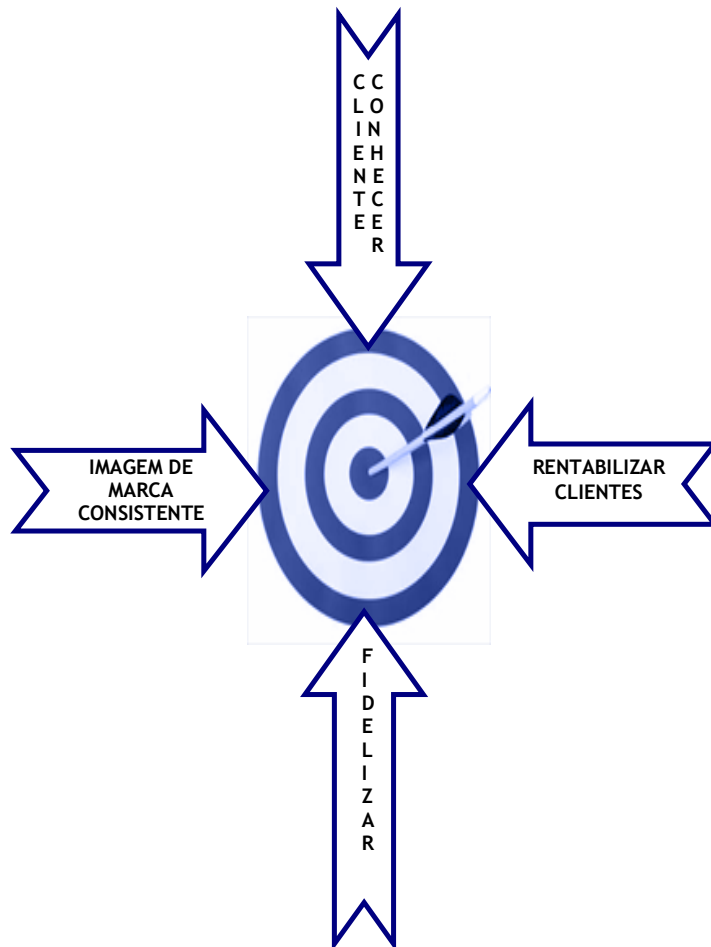


**Comunicação  
Massificada**  
Comunicação  
empresa-  
clientes

### 3.3. Objectivos

O objecto principal do CRM será sempre a criação de valor para a empresa. Ao conhecer os seus clientes, ela poderá adequar os seus produtos e serviços às necessidades dos mesmos, aumentando o Cross-selling a rentabilidade. O CRM também cria valor para o cliente, já que este tem os produtos que deseja e vê a organização como uma imagem consistente.

O CRM baseia-se assim em 4 objectivos fundamentais:



**Cross-selling**  
Prática que visa aproveitar as sinergias entre produtos complementares

- **Construir uma imagem de marca consistente**

Um dos objectivos passa por conseguir uma imagem coerente aos olhos de um cliente que tem à sua disposição uma multiplicidade de canais de contacto com a marca.

- **Conhecimento do cliente em todas as perspectivas**

É imperativo conhecer o cliente enquanto pai, marido, trabalhador, adepto de futebol, leitor, etc.

- **Rentabilizar os clientes**

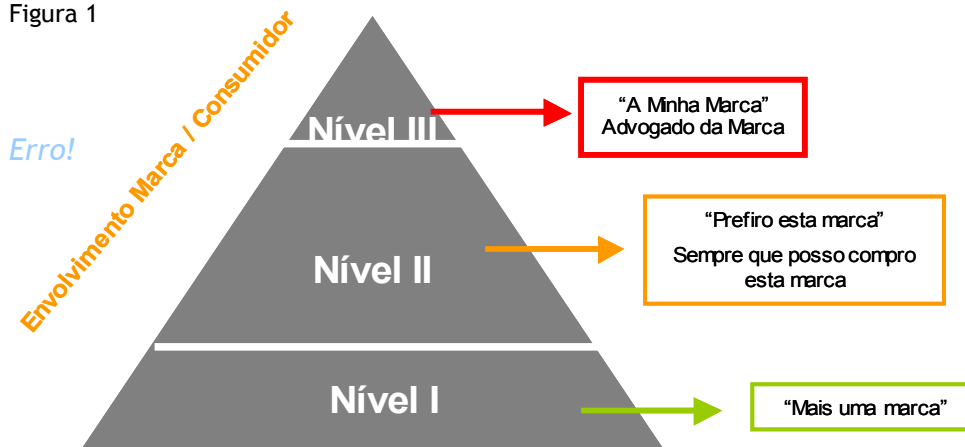
Como terceiro objectivo pretende-se uma eficaz segmentação dos clientes e adequar os canais em termos de rentabilidade (os canais menos dispendiosos para os clientes menos rentáveis)

- **Fidelizar clientes**

É principal objectivo de qualquer estratégia de CRM. Para isso importa conhecer as suas necessidades e comportamentos, com o objectivo de medir a sua fidelização (compras repetidas, satisfação, reclamações, etc.).

Num sector tão competitivo como o sector turístico é fundamental conseguir-se uma boa fidelização de clientes. Este último objectivo é no fundo o principal objectivo de qualquer estratégia de CRM, só sendo possível com uma imagem de marca consistente, um bom conhecimento dos clientes e com uma eficaz gestão da rentabilidade apoiada em fortes campanhas de marketing relacional que permitam não apenas uma boa identificação com a marca, mas sobretudo uma boa relação entre marca/empresa e cliente.

Figura 1



### 3.4. Características

Para melhor entender o conceito de CRM é importante definir algumas das suas características:

1º - Toda e qualquer empresa pode e deve fazer CRM (ainda que esta necessidade exista em graus diferentes). Todos devem ter condições (estruturais e financeiras) para executar uma estratégia desta natureza. Não devemos pensar no CRM como uma estratégia que só pode ser implementada mediante grandes e caros softwares. Não é necessário investir milhões para implementar o CRM.

2º - Devemos pensar em CRM como uma evolução ideológica e conceptual do Marketing contemporâneo. Se o Marketing definiu a necessidade de se conhecer o mercado e de o estruturar internamente segundo as exigências externas, o CRM vai além e estabelece que além de o conhecer, é necessário relacionar-se e criar vínculos duradouros com os seus clientes, parceiros e funcionários. E isso é essencial a todas as empresas.

3º - Qualquer plano de CRM, por menor que seja, deve inicialmente focar os objectivos que se espera de uma estratégia como esta, para de seguida poder definir como ela será suportada.

4º - Assim, como existem grandes casos de fracasso em relação à sub-utilização do CRM, existem outros de sucesso que mostram o quanto as estratégias de Marketing têm que evoluir.

### 3.5. Vantagens

O CRM assume-se como uma estratégia que permite rentabilizar o seu negócio, fomentando o diálogo com o cliente individual através de vários meios disponíveis, criando fidelização e evitando assim que se comece a perder terreno face à concorrência.

Para que seja eficaz é importante que se acompanhe as actuais transformações, sejam elas:

Em termos de mercado.

- Clientes mais exigentes e sem tempo a perder;
- Multiplicação de produtos e serviços, marcas;
- Fragmentação das audiências e saturação dos meios tradicionais.

Em termos de tecnologia

- Novas Tecnologias de Informação são interactivas, permitem uma gestão integrada e novas possibilidades de recolha, tratamento e análise da informação

Os benefícios do CRM são claros: orienta os processos e fornece ao pessoal do departamento comercial e de marketing uma importante assistência através de mais informação sobre o cliente, que bem trabalhada permite estabelecer relações com os clientes mais lucrativas e reduzir os custos operacionais.

Resumidamente, um programa de CRM transforma informação em conhecimento, que pode proporcionar as seguintes vantagens para a empresa:

- Melhoria do serviço ao cliente;
- Satisfação do consumidor é melhorada;
- Aumento das vendas;
- Maior aceitação de outros produtos lançados pela empresa;
- Menores custos, uma vez que já se conhece o cliente e o que o satisfaz;
- Oportunidade de criar novos produtos e melhorar os serviços prestados com base no feedback dos próprios clientes;
- Menor sensibilidade aos preços;
- Uma Comunicação eficaz visto que, o cliente fidelizado é muitas vezes o melhor meio de comunicação para a empresa através do “passa palavra / comunicação boca a boca”.

### 3.6. Áreas - Chave

É fundamental desenvolver uma relação de longo prazo, contínua e de confiança com os nossos clientes. Para tal é necessário um diálogo constante, em que a empresa consiga uma **Learning Relationship** que proporcione um custo de saída ao cliente e que lhe permita fidelizar o cliente (ao mudar para um concorrente, o cliente teria que lhe ensinar tudo o que já lhe tinha ensinado a si, implicando tempo e possíveis desilusões). Mas, para que se consiga chegar a este nível existem quatro áreas chave/tarefas chave que são fulcrais para o sucesso de uma estratégia de CRM:

- **Identificar os Clientes**

O primeiro passo tem como grande objectivo criar um sistema que permita identificar os clientes cada vez que entram em contacto com a empresa. É fundamental saber as identidades dos clientes, pelo menos as mais importantes (nome, posição, nif, morada, telefone, e-mail, conta, etc.) - **Estes são os TIJOLOS de qualquer estratégia de CRM!**

- **Diferenciar os Clientes**

Nesta área deve conseguir-se ordenar os clientes por valor para a empresa (por exemplo, peso nas vendas e rentabilidade) e depois por necessidades destes em relação à empresa (por exemplo, que produtos e serviços específicos compram), no fundo pretende-se compreender quais os clientes que são importantes e o que necessitam da empresa.

- **Interagir com os clientes**

Um diálogo continuado com os clientes, que permita aprender mais sobre os seus interesses particulares, necessidades e prioridades é fundamental, assim como gerar diálogo e feedback dos clientes de forma mais eficaz e económica possível. É imperativo concentrar esforços em melhorar continuamente a interacção com os clientes.

- **Costumizar o Serviço**

Finalmente a empresa deve ser capaz de utilizar os conhecimentos sobre o cliente individual para costumizar a forma de lidar com o cliente e ajustar um produto às suas necessidades.

A integração eficaz de todas estas áreas permitirá uma **Visão Única do Cliente**, em que se proporcione ao cliente uma experiência consistente da marca independentemente do meio de contacto escolhido. A empresa consegue assim uma visão do 360º graus do cliente, que lhe permite interagir com este de forma coerente através de vários pontos de contacto (web, mailing, telefone, e-mail, etc.), replicando assim o



#### Learning Relationship

Relação entre empresa e cliente na qual através de interacções regulares permite à empresa tornar-se cada vez mais consciente das necessidades do cliente.



conceito de loja de bairro do passado em que o pequeno merceeiro (que conhecia todos os seus clientes individualmente, sabia quais as necessidades de cada um e adequava o seu atendimento e os seus produtos em função do cliente) embora para muitos clientes e para clientes mais informados.



### Exemplo:

Imagine que é gerente do Hotel Madeira Tradition e dispõe da seguinte informação sobre um dos seus principais clientes:

- José Garcia;
- Executivo espanhol;
- As reservas são feitas pela empresa - 2/3 dias por mês (às vezes mais, nunca aos fins de semana);
- Chega de carro (Madrid-Lisboa);
- Por vezes utiliza a lavandaria (quando fica mais do que esperava);
- Todos as noites bebe uma água tônica (bar/frigorifico do quarto);
- Fumador;
- Lê “A Bola”, o “Record” e o “El Pais”;
- Gosta da mesa de canto da sala;
- Bebe sempre um whisky Jameson com 3 pedras de gelo (depois do jantar);
- Só janta no Hotel - adora bacalhau com nata e arroz de pato;
- Aprecia vinho tinto português - diverte-se a experimentar novas marcas;
- Adora futebol e discute futebol com o empregado (recepção/do restaurante/bar);
- É adepto do Real Madrid;
- Segue com bastante atenção o Benfica (os seus filhos adoram o Simão Sabrosa);
- Alérgico ao ar condicionado;
- Casado - tem dois filhos adolescentes (que também adoram futebol e o mais velho pratica basquetebol);

Com base nesta informação várias acções podem e devem ser desenvolvidas.....

Algumas acções a realizar...

#### ■ Quarto sempre preparado

- No piso de fumadores;
- Ar condicionado desligado;
- Várias águas tónicas no bar/frigorifico do quarto;
- Quando diz na recepção “afinal vou ter que ficar mais alguns dias..”, imediatamente o recepcionista diz “vou já

pedir à empregada que recolha a roupa para enviar para a lavandaria”

- **No Restaurante**

- Mesa do canto reservada;
- Cinzeiro e jornais preferidos na mesa;
- No período em que está no Hotel, tenta incluir-se na ementa um dos seus pratos preferidos;
- O empregado propõe vinho (sabendo quais os que já experimentou e de quais gostou mais);
- Quando acaba de jantar, trazem-lhe whisky (Jameson com 3 pedras).

- **Outras**

- E-mail a informar que no dia X de Janeiro temos uma reserva de 2 quartos para ele vir com a família com oferta de 4 bilhetes para o jogo Marítimo-Real Madrid para a Taça Uefa;
- Presentes periódicos ( para ele, para a esposa e filhos - isqueiro Hotel Madeira, mochila Hotel Madeira, camisola Simão Sabrosa aniversário do filhos, oferta bilhete jogo liga TMN CAB Madeira-Casino Ginásio Figueira ao filho mais velho), etc.

### 3.7. Desafios

O principal desafio que se coloca em qualquer organização que pretende implementar uma estratégia de CRM passa por uma mudança de mentalidades, visto que é necessário o envolvimento de todos, nesta estratégia onde o consumidor deve ser o centro de tudo.

Considerando as áreas chave anteriormente descritas dentro de cada uma delas são colocados aos gestores alguns desafios...

- **Identificar os Clientes**

Tal implica construir uma base de dados com informação detalhada e relevante, recolhida nos diversos pontos de contacto, constantemente actualizada e relevante, recolhida nos diversos pontos de contacto.

Seguir uma lógica de integração, em que o cliente individual é reconhecido pela empresa, independentemente do canal que utilizada (correio, telefone, Internet, etc..) é fundamental e nem sempre tão fácil como parece.

Compreender os indivíduos nos diferentes papéis que desempenham, o que implica informação suficiente sobre cada papel desempenhado (pai, fã de desporto, leitor de um jornal, director de uma empresa, entre outros) e a disponibilização dessa informação para toda a empresa, para que se possam dinamizar estratégias de fidelização do cliente.

#### NOTA

**Existem diferenças entre listas e Base de Dados!**

Uma listagem é uma mera compilação de endereços e nome.

Uma base de dados é informação organizada e cruzada!

Não subestime o poder de uma base de dados.

A base de dados constitui-se assim como um desafio que para ser ultrapassada deve ser bem planeada e coerente. É essencial começar por definir os objectivos da base de dados (conhecer os clientes em detalhe e identificar os melhores clientes), de seguida há que encontrar formas de captar informação e de a manter actualizada.

- **Diferenciar os Clientes**

Um segundo desafio que se coloca está relacionado com o conseguir uma eficaz diferenciação dos clientes por valor e por necessidade.

|   |   |
|---|---|
| Identifique os melhores clientes da empresa   | Calcule o melhor que conseguir quais os melhores 5% clientes utilizando as vendas do último ano ou outra informação disponível  |
| Identifique clientes que dão prejuízo á empresa   | Procure algumas regras simples para isolar os piores 20% clientes e reduza o seu esforço para com eles em pelo menos metade   |
| Seleccione várias empresas com as quais gostaria de fazer negócio no próximo ano                                | Insira-as na sua Base de Dados com, pelo menos, 3 nomes por empresa   |
| Identifique os clientes que reclamaram mais do que uma vez do seu serviço no último ano                         | Trabalhe as encomendas deles com cuidado extra, telefone-lhes e verifique o seu progresso. Se necessário leve uma pessoa encarregue da qualidade do produto a visitá-los ou leve-os a visitar as instalações da fábrica e o processo produtivo. |
| Procure os maiores clientes do ano passado que este ano encomendaram muito menos                                | Visite-os já, antes que a concorrência o faça   |
| Encontre os clientes que apenas compram um ou dois produtos da sua empresa mas que compram mais na concorrência | Faça-lhes ofertas que eles não consigam recusar para experimentarem mais produtos da sua empresa.   |
| Divida todos os clientes em A's, B's e Cs.  | Diminua a sua actividade e/ou gastos de marketing com os C's e aumente os dos A's.  |

#### ■ Interagir com os clientes

Para se conseguir um diálogo continuado que permita uma *learning relationship* a que considerar os seguintes princípios:

- A interacção deve minimizar o desconforto ao cliente;
- O resultado deve ser um benefício real para o cliente;
- Deve influenciar o comportamento específico em relação ao cliente;
- As oportunidades de interagir com o cliente são múltiplas e sempre que o cliente contacta com “algo” da empresa.
- Criar um site, um call center, um direct mail é centrar a empresa na interacção com o cliente.
- O diálogo com o cliente torna mais fácil providenciar o exacto produto no tempo certo ao cliente.

A empresa tem que conseguir interagir com o cliente segundo estes princípios, pois só assim conseguirá conhecer o valor estratégico de cada cliente e o seu potencial de crescimento. Irá igualmente conseguir perceber quais as necessidades do cliente e como adequar a sua oferta a essas necessidades, reduzirá o time to market e poderá inferir o nível de

satisfação do cliente, percebendo quais as áreas de satisfação e insatisfação face ao produto/serviço prestado

Para interagir com o cliente, a empresa deve escolher os melhores meios para tal, desde a sua equipa comercial, correio directo, telemarketing, internet marketing, sms marketing, TV interactiva, etc.

Todos estes meios apresentam desvantagens e vantagens, mas devem obedecer a alguns princípios:

| Meio          | Vantagens   | Desvantagens   | Regras   |
|---------------|---|--|--|
| Direct Mail   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abrangência (todos os clientes têm uma morada)</li> <li>- Informação (mais fácil pormenorizar a informação)</li> <li>- Disponibilidade (o cliente escolhe a altura mais conveniente para ler a carta)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Custos (podem ser elevados consoante a quantidade de clientes)</li> <li>- Atenção (o cliente tem que abrir o envelope, pelo que este tem de despertar atenção ou irá parar ao caixote do lixo)</li> <li>- Resposta (qualquer resposta pela mesma via, mesmo que seja em RSF obriga o cliente a deslocar-se até um marco de correio)</li> <li>- Timing (a mensagem não chega ao destinatário de forma imediata)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- apelativo, criar expectativa;</li> <li>- Pormenorizado</li> <li>- Informativo</li> <li>- Facilitar a resposta</li> <li>- Envolver e/ou compensar</li> <li>- Estimular</li> <li>- Credibilidade</li> <li>- Personalizado</li> <li>- Coerente</li> <li>- Compreensível</li> </ul> |
| Telemarketing | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rapidez</li> <li>Flexibilidade</li> <li>Relacionamento</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Custos (exige formação e treino)</li> <li>Resultados (dificuldade em medir os resultados)</li> <li>Privacidade (o cliente pode considerar como uma violação da sua privacidade)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>É fundamental elaborar um bom script.</li> </ul>  |
|               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento (maior facilidade de identificação do cliente - registo, histórico de</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Incerteza (os cibernautas mudam de e-mail com relativa frequência, não existindo forma de saber quais os que</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>O conceito KISS (Keep it Simple and Stupid) é a principal regra a considerar neste meio.</li> </ul>   |

| Meio               | Vantagens   | Desvantagens  | Regras |
|--------------------|---|---|--------|
| Internet marketing | navegação, etc..)<br><br>Custo<br><br>Personalização<br><br>Conveniência<br><br>Diversidade   | estão activos)<br><br>Abrangência (ainda pouco difundido junto de grupos etários mais avançados)  |        |
| Tv Interactiva     | Impacto<br><br>Mensurabilidade<br><br>Habituação<br><br>Interface ( a navegação faz-se com um comando da TV , em elemento já conhecido dos telespectadores) | Publico (Ainda muito pouco difundida em Portugal)   |        |
| SMS                | Abrangência<br><br>Eficácia<br><br>Rapidez  | Interface ( limite de 160 caracteres, écrans pequenos)<br><br>Percepção ( o cliente poderá considerar a mensagem uma invasão e privacidade) |        |

#### ▪ Customizar o Serviço

Ultrapassados todos os desafios, a empresa tem uma visão única do cliente, que lhe permitirá personalizar o serviço/produto de acordo com as necessidades de cada cliente.

## 3.8. Customer Strategy

### 3.8.1. Concentração na Gestão do Cliente

A perspectiva estratégica do CRM incide na gestão da relação com o cliente, onde ele deixa de ser considerado como uma mera estatística, procurando-se uma maximização do valor do Cliente através do desenvolvimento da sua relação com a empresa. A medida de performance deixa de ser a quota de mercado e passa a ser a quota de cliente.

### 3.8.2. Desenvolvimento de uma Relação: criação de interactividade

Desenvolver uma relação de longo prazo, contínua e de confiança, é possível através do conhecimento do Cliente. Para tal, é necessário criar um custo de saída ao cliente, que lhe estimula a fidelidade que só é possível através de uma boa *learning relationship*.

#### *Imagine que...*

...faz as suas viagens de negócios sempre com a mesma companhia aérea. Como é um CLIENTE regular, a companhia aérea tem uma ficha com os seus gostos pessoais (que fornece às assistentes). Nas suas viagens, as assistentes trazem-lhe sempre o seu jornal favorito, acompanhado com a sua bebida, e a companhia reserva-lhe sempre o seu lugar na coxia. Numa das viagens realizadas, você faz a referência de que prefere comida vegetariana. Na próxima viagem que realizar, a assistente vai lhe sugerir como refeição o prato vegetariano disponível.

Agora imagine que vai de férias e tem que escolher uma companhia aérea... vai escolher: aquela que já o conhece e lhe dá tratamento personalizado ou outra companhia a quem vai ter que explicar qual o jornal que quer ler, a bebida que prefere, qual o lugar onde se quer sentar e as características da alimentação que prefere?

### 3.8.3. Aposta na retenção

CLIENTES fiéis trazem um maior valor para a empresa, regra geral 80% dos negócios vêm de 20% dos seus clientes, sendo que o reter é economicamente mais eficaz que captar um novo cliente. Neste sentido a empresa deve proporcionar uma relação que vá para além da venda única.

#### **3.8.4. Focus na compra repetida (up e cross selling)**

A informação mais abrangente sobre o CLIENTE pode possibilitar novas oportunidades de negócio, o que permitirá aumentar a oferta, quer através de produtos diferentes mas complementares (cross selling), quer através do produto acima daquele que o CLIENTE já possui (up selling). Para isso é fundamental analisar toda a informação sobre o cliente.



### 3.9. Gestão da Mudança

O CRM não é uma questão de implementação de tecnologia, apenas com tecnologia não se chega a lugar nenhum.

O sucesso ou fracasso de uma iniciativa CRM depende principalmente de como as questões relativas a processos e pessoas serão tratadas no projecto. O CRM transforma todo o sector de marketing, a sua organização, os processos de trabalho e obviamente as pessoas e as suas capacidades.

Hoje, muitas empresas estruturam-se basicamente por produtos, ou seja, os seus processos de venda, marketing e gestão estão focados nos produtos. Não é invulgar um cliente ser cliente de duas ou mais linhas de produtos e a empresa não tem consciência disto. Não é invulgar o cliente ser alcançado por diversos canais de contacto, com discursos diferentes.

Implementar CRM neste contexto significa redesenhar a organização, mudando o seu foco de produto para o cliente. Significa na prática transformar pessoas, processos, organização e tecnologia.

Muitas empresas, embora saibam que as estatísticas apontam que 60% da facturação vem de clientes fiéis, ainda conservam a mentalidade de comportamento dos anos 50, onde a fidelização e a qualidade do atendimento eram secundárias.

Não é uma mudança simples, e com essa mudança surgem as seguintes questões:

- Qual passará a ser o papel dos actuais gestores de produtos?
- Como medir o sucesso das vendas?
- Por produto é mais fácil que por clientes?
- Como integrar os diversos canais de contacto?
- Como vencer as barreiras e resistências naturais à mudança?

A transição do marketing de massas para o CRM é muito simples no papel, mas muito difícil na prática.

### 3.10. Ciclo de Informação

De uma maneira geral, os sectores de marketing estão acostumados a desenvolverem campanhas sem um foco específico nos clientes, baseando-se apenas em segmentos simplistas, como grandes e pequenas contas, classes sócio-económicas, pessoas físicas ou jurídicas, entre outras.

Implementar o CRM exige informações sobre clientes, num nível que não existe hoje na maioria das organizações, e pessoal de marketing que tenha capacidade para analisar essas informações.

O foco do CRM é o marketing. Embora a área das Tecnologias de Informação (TI) tenha um papel importantíssimo, pois deve fornecer a infra-estrutura de tecnologia (*software* e *hardware*), ela não deve ser a patrocinadora do processo. Quem conhece e pode direccionar a iniciativa CRM é sem sombra de dúvida o sector do marketing.

#### 3.10.1. Requisitos para uma bem sucedida iniciativa de CRM

Em primeiro lugar é essencial dispor das informações adequadas sobre os clientes.

Um CRM pode ser considerado uma *base de dados* de marketing, com informações específicas sobre clientes.

- Esta base de dados existe na empresa hoje?
- Como poderá ser construído?
- De onde e como virão as informações para preenchê-lo?
- Qual será o nível de segmentação a que se deseja chegar?

Na prática é impossível chegar-se a 100% do detalhe de cada cliente da empresa, mesmo porque muitos deles não justificariam tal investimento. Apesar de que a proposta do CRM é fazer com que a empresa venha apenas a ter clientes rentáveis, no dia a dia isto dificilmente será alcançado.

Em segundo lugar, é necessário um projecto de CRM bem consistente. Significa o focus na organização, processos e pessoas de marketing.

É importantíssimo não deixar para segundo plano a criação de uma mentalidade de comportamento focada na qualidade do atendimento ao cliente e não só na venda.

Com certeza, para muitas empresas, será muito diferente do que vemos hoje. Este esforço implica formação intensiva e interiorização dos conceitos de CRM em todos os níveis da organização.

Implica também mudar as estratégias de negócio que consideram que apenas a política de preços baixos é o suficiente para manter a fidelidade dos clientes. O elo mais simples será sem dúvida a tecnologia. Ela está disponível e é uma questão de fazer a escolha certa. Mas, pessoas, organização e processos exigem esforços significativos para serem transformados.

## 3.11. Fontes de Informação

### 3.11.1. As Bases de Dados

Uma base de dados bem segmentada e constantemente actualizada é fundamental para se conseguir enviar as mensagens de comunicação aos clientes que realmente estão interessados no produto ou serviço.

Para constituir uma base de dados, a empresa tem duas opções: criação da sua própria base ou recurso ao serviço de terceiros.

Se optar por construir a sua própria base de dados, pode usar a informação de que já dispõe, acedendo aos ficheiros de clientes regulares ou ocasionais, aos pedidos de informação de potenciais clientes ou então optarem por realizar acções de marketing especificamente para esse fim, não esquecendo que deve sempre ser dado algo em troca ao cliente pela obtenção dos seus dados. O objectivo de troca deve enquadrar-se com o perfil dos clientes e ser considerado interessante para estes. Estas acções passam pela realização de jogos, concursos, sorteios, ofertas, etc.

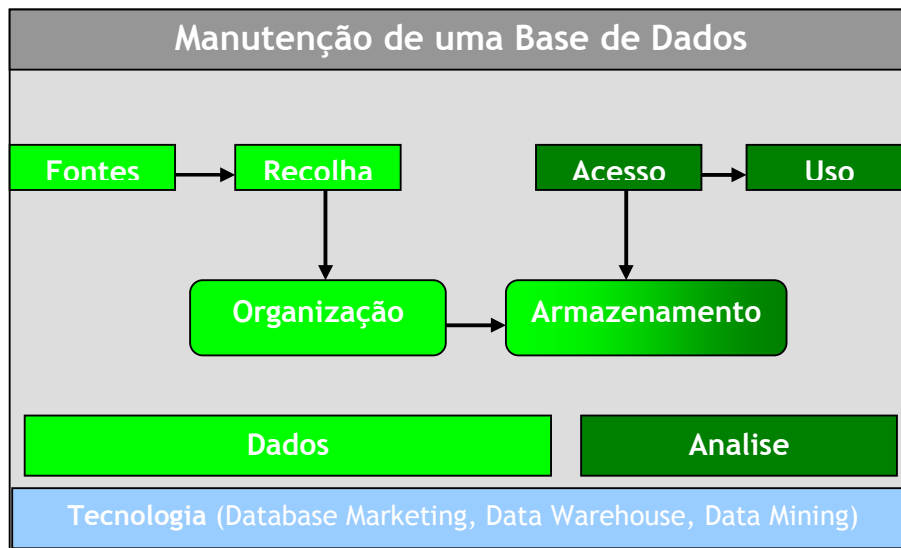
Por outro lado, uma forma de expandir a base de dados poderá passar pela utilização dos clientes actuais, através de um mecanismo de *member get member*, em que são dados benefícios aos clientes que angariarem outros clientes (familiares, amigos, etc.)

Caso a empresa opte pelo recurso a outras empresas, existem várias possibilidades de obterem listas externas: compra, aluguer ou troca de ficheiros externos (sendo que esta opção é mais usual entre empresas que não são concorrentes).

Face a estas alternativas cabe à empresa analisar quais as fontes mais adequadas para obter um maior número de destinatários fiáveis, ao menor custo (tendo sempre em consideração que existe uma grande diferença entre uma base de dados e uma lista - mera compilação de nomes, moradas, e outras informações não diferenciadoras das necessidades dos clientes).

### 3.11.2. A Gestão da Base de Dados

As bases de dados têm por função base a concentração da informação necessária para o contacto com o cliente ( nome, morada, número de telefone, e-mail, etc.) mas também permitirem o registo de informações que permitam reconhecer o cliente/prospect como um indivíduo (perfil, preferências, histórico de contactos, histórico comercial, nível de vida, etc.)



Quadro 1 - In Mercator XXI, Capítulo 29

A gestão desta informação permite a progressiva segmentação, cada vez mais precisa, que por sua vez leva a acções mais certas e adequadas aos clientes que se tornam mais rentáveis, e a recolha e manutenção dos dados (actualizações e desduplicação dos registos) é um factor imprescindível para uma boa estratégia de CRM (Vide Quadro 1)

### 3.11.3. A Legislação e as Bases de Dados

Qualquer empresa que queira constituir uma base de dados pessoais, é obrigada a legalizá-la, apresentando uma proposta junto da comissão nacional de protecção de dados pessoais e informatizados, sendo que o tratamento de dados pessoais para fins de marketing necessita sempre do consentimento do titular.

É fundamental respeitar o direito do cliente/prospect em decidir se quer ou não receber a informação (opt in) e solicitar a sua autorização (permission marketing) antes de iniciar qualquer campanha de marketing relacional. Deverá ser sempre dada ao cliente/prospect a hipótese de retirar o seu nome de qualquer lista ou base de dados (opt out) e respeitar essa decisão, não enviando mais nenhum tipo de mensagem.

Neste sentido é fundamental que a informação e os valores que lhes são dirigidos tenham relevância para os seus gostos e necessidades, de modo a não quebrar a confiança nas relações estabelecidas.



#### Permission Marketing

Implica a autorização do cliente antes de lhe enviarmos qualquer publicidade ou respeitar o seu desejo de não querer mais publicidade da nossa empresa



#### Opt In

Processo em que é pedido ao cliente que aceite receber publicidade sobre determinado assunto.

### 3.12. Recapitulação

1. Planeie a sua estratégia de CRM
2. Defina os objectivos da estratégia
3. Partilhe a sua estratégia com todos os colaboradores
4. Motive todos os colaboradores para esta nova estratégia
5. Construa a sua base de dados
6. Identifique os seus clientes
7. Diferencie os seus clientes
8. Comece a interagir com os seus clientes
9. Personalize a sua oferta ao seu cliente

### 3.13. Plano de Acções

Quais as acções e tarefas que me proponho a desenvolver?

| Acção1: _____    |         |                       |
|------------------|---------|-----------------------|
| O que vou fazer: | Quando: | O que espero atingir: |
|                  |         |                       |

| Acção2: _____    |         |                    |
|------------------|---------|--------------------|
| O que vou fazer: | Quando: | O que vou atingir: |
|                  |         |                    |

| Acção3: _____    |         |                    |
|------------------|---------|--------------------|
| O que vou fazer: | Quando: | O que vou atingir: |
|                  |         |                    |

## 2. Ficha Técnica

### 2.1. Ficha Técnica

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Principais Conceitos</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• CRM</li><li>• Base de dados</li><li>• Visão única do cliente</li><li>• Fidelização</li><li>• Permission Marketing</li><li>• Comunicação One-to-one</li><li>• Customização</li></ul> |
| <b>Duração da Formação</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• 16 Horas</li></ul>  |
| <b>Nível de Formação</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aperfeiçoamento</li></ul>   |

### 2.2. Objectivos Pedagógicos

No final da acção, os participantes deverão ser capazes de:

- Compreender o conceito de CRM e a sua importância para uma empresa;
- Compreender a importância da relação com o cliente numa óptica de marketing;
- Identificar e compreender os principais objectivos, características e vantagens do CRM;
- Identificar quais as informações pertinentes para os seus negócios e formas de captar essas informações;
- Identificar as áreas chave do CRM assim como os principais desafios que se colocam na implementação de uma estratégia de CRM e formas de os ultrapassar.



## 2.3. Conteúdos Programáticos

| BLOCOS TEMÁTICOS   | HORAS   |
|--|---------|
| O Conceito   | 1h      |
| Objectivos   | 2h      |
| Características  | 45min   |
| Vantagens  | 2h      |
| Áreas-Chave  | 2h15min |
| Desafios   | 2h45min |
| <b>Customer Strategy</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Concentração na gestão do cliente;</li><li>▪ Desenvolvimento de uma relação;</li><li>▪ Aposta na retenção;</li><li>▪ Focus na compra repetida</li></ul> | 1h30min |
| Gestão da Mudança  | 1h      |
| <b>Ciclo de Informação</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Requisitos de uma bem sucedida iniciativa de CRM</li></ul>  | 1h15min |
| <b>Fontes de Informação</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ As bases de dados;</li><li>▪ A Gestão da Base de Dados;</li><li>▪ A Legislação e as bases de Dados.</li></ul>  | 2h30min |

## 4. Exercícios pedagógicos

### EPA - Caso “Hotel New Madeira”

Suponha que é o Director Geral de um hotel de 5 estrelas situado na Estrada Monumental e que a Administração lhe pediu para implementar um Programa de Fidelização para os seus hóspedes mais frequentes.

Assim, indique:

1. Que tipo de informações recolher para construir uma Base de Dado adequada a este tipo de acção.
2. Que formas/ferramentas poderiam ser utilizadas para recolher essa informação.
3. Imagine que chegou à conclusão que 50% dos hóspedes ficavam no hotel em férias e 50% em negócios.
  - Que meios de comunicação utilizaria para cada um dos alvos?
  - Que mensagens transmitiria?
4. Como faria a avaliação do programa relacional?

## EPB - Ficha de compromisso

### FICHA DE COMPROMISSO

Identifique as 3 acções que considera mais importantes neste bloco temático, para implementar no seu local de trabalho:

Que tipo de apoios/recursos necessita para implementar essas 3 acções?

## 5. Material de Apoio

### 5.1. Bibliografia Aconselhada

Denis Lindon, Jacques Lendrevie, Julien Lévy, Pedro Dionísio e Joaquim Vicente RODRIGUES, MERCATOR XXI, Lisboa, Publicações Dom Quixote, Lda., 2003.

Bernard Brochand, Jacques Lendrevie, Pedro Dionísio e Joaquim Vicente RODRIGUES, PUBLICITOR, Lisboa, Publicações Dom Quixote, Lda., 1999.

Philip Kotler, John Bowen e James Makens, Marketing For Hospitality and Tourism, Prentice Hall.

PAUL GREENBERG, CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, Campus.

Paul Greenburg, CRM AT THE SPEED OF LIGHT, Osborne McGraw-Hill

José Augusto Alves e Firmino Silva, ERP e CRM, Edições Centro Atlântico, 2001.

## 5.2. Lista de contactos úteis

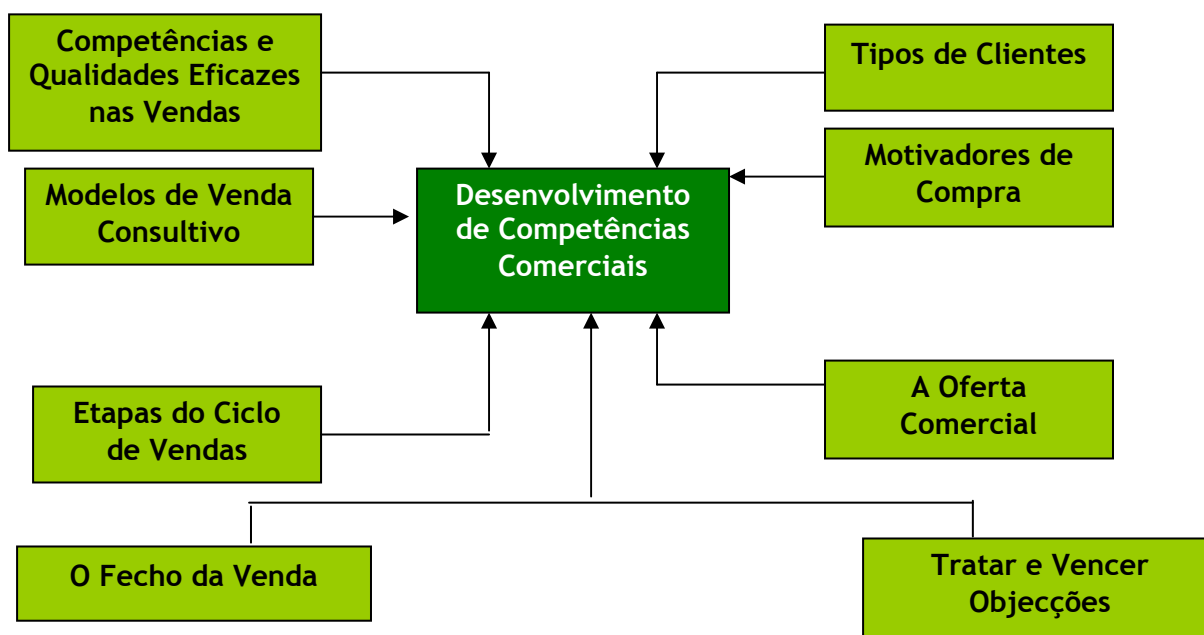
| Entidade  | Morada   | Telefone                   | E-mail   |
|---|--|----------------------------|--|
| ICEP - Instituto do Comércio Externo de Portugal                              | Av.5 de Outubro, 101<br>1050-051 Lisboa  | 217 909 500                | icep@icep.pt   |
| Direcção Geral de Turismo   | Av. António Augusto de Aguiar, 81<br>1069-021 Lisboa                                   | 213 586 400                | dgturismo@dgturismo.pt   |
| Turismo Portugal  | Av.Olivença, nº 19, r/c D<br>2450-109 Nazaré   | 262 552 246<br>262 552 253 | <a href="mailto:nazare@turismo-portugal.com">nazare@turismo-portugal.com</a>                                       |
| Inftur - Instituto de Formação Turística                                      | Av.Columbano Bordalo Pinheiro, 86, 5º<br>1070-065 Lisboa                               |                            | <a href="mailto:Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt">Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt</a> |
| Agência Portuguesa para o Investimento  | Ed. Península<br>Praça Bom Sucesso<br>127/131<br>7º, S.702<br>4150-146 Porto           | 226 055 300                | <a href="mailto:api@apinvest.pt">api@apinvest.pt</a>   |
| IAPMEI- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Desenvolvimento | Rua Rodrigo Fonseca, 73<br>1296-158 Lisboa   | 213 836 000                |  |
| APAVT - Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo               | Rua Duque de Palmela, 2 - 1º<br>1250 Lisboa  | 213 553 010                | <a href="mailto:apavtgai@apavtnet.pt">apavtgai@apavtnet.pt</a>   |
| AHP- Associação de Hotéis de Portugal   | Avª Duque de Ávila, 75 1º<br>1000-139 Lisboa   | 213 512 360                | <a href="mailto:geral@hoteis-portugal.pt">geral@hoteis-portugal.pt</a>   |
| ANRET - Associação Nacional de Regiões de Turismo                             | Av. 5 de Outubro, 18-20<br>8001-902 FARO   | 289 800 400                | <a href="mailto:rtalgarve@rtalgarve.pt">rtalgarve@rtalgarve.pt</a>   |
| Instituto de Turismo de Portugal  | Rua Ivone Silva, Lote 6<br>1050-124 Lisboa   | 217 810 000                | <a href="mailto:info@itm.min-economia.pt">info@itm.min-economia.pt</a>   |
| Confederação do Turismo Português   | Palácio Pancas Palha - Travessa do Recolhimento de Lázaro Leitão, 1<br>1149-044 LISBOA | 218 110 930                | <a href="mailto:ctp@mail.teleweb.pt">ctp@mail.teleweb.pt</a>   |

# 1. Sumário

## 1.1. Introdução

A especificidade e competitividade do mercado turístico na RAM, exige cada vez mais e melhor das empresas e das suas equipas comerciais, no sentido de encontrarem permanentemente factores competitivos diferenciadores que lhes permitam actuar quer numa óptica de fidelização quer numa óptica de conquista de novos clientes.

## 1.2. Temas Centrais



## 2. Ficha Técnica

### 2.1. Ficha Técnica

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Principais Conceitos</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Modelo de Vendas Consultivo</li><li>• Tipologia de Clientes</li><li>• Identificação de Necessidades dos clientes</li><li>• Resposta a Objecções</li><li>• Fecho da Venda</li></ul> |
| <b>Duração da Formação</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• 16 Horas</li></ul>   |
| <b>Nível de Formação</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aperfeiçoamento</li></ul>  |

### 2.2. Objectivos Pedagógicos

No final da acção, os participantes deverão ser capazes de:

- Reconhecer a importância da atitude e postura do vendedor para o sucesso da venda;
- Dominar o Modelo de Vendas Consultivo;
- Dominar as técnicas de vendas por objectivos;
- Desenvolver técnicas para captar a atenção do interlocutor;
- Identificar as necessidades e as motivações de compra e saber como adoptar a oferta comercial;
- Reconhecer e avaliar as diferentes situações de venda e adaptar as técnicas mais adequadas;
- Desenvolver relações duradouras com os clientes.

## 2.3. Conteúdos Programáticos

| BLOCOS TEMÁTICOS   | HORAS |
|--|-------|
| <b>Competências e Qualidades eficazes na Venda</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidades para Atingir o Sucesso</li> <li>• Atitudes, Competências e Conhecimentos</li> <li>• Estabelecimento de Objectivos</li> <li>• Gestão Do Tempo</li> </ul> | 2h    |
| <b>O Modelo de Vendas Consultivos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A Atitude dos Vendedores</li> <li>• O Vendedor Consultor</li> <li>• Vendas Não Manipulativas</li> </ul>   | 2h    |
| <b>As etapas do Ciclo de Vendas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As etapas do Ciclo de Venda</li> <li>• Preparação da Entrevista/Reunião de Vendas</li> <li>• Abertura da Entrevista</li> <li>• Detecção de Necessidades</li> </ul>                | 2h    |
| <b>Os Tipos de Clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Características dos Clientes</li> <li>• Necessidades e Desejos dos Clientes</li> <li>• Como Abordar e Comunicar com os Clientes</li> </ul>  | 2h    |
| <b>Os Motivadores de Compra</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivadores Racionais</li> <li>• Motivadores Emocionais</li> </ul>  | 2h    |
| <b>A Oferta Comercial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O Uso Prático da Análise da Oferta</li> </ul>   | 2h    |
| <b>Tratar e Vencer Objecções</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O que são Objecções</li> <li>• Técnicas de Abordagem a Objecções</li> </ul>  | 2h    |
| <b>O Fecho da Venda</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O que é o Fecho</li> <li>• Receios de Compra</li> <li>• Sinais de Compra</li> <li>• Técnicas de Fecho</li> </ul>  | 2h    |



## 3. Texto de Apoio

### 3.1. Introdução

"A eficácia da força de vendas desempenha, quase sempre, um papel essencial no sucesso ou insucesso comercial de uma empresa: a melhor estratégia de marketing do mundo, sabiamente concebida no silêncio do gabinete, arrisca-se a falhar se não for apoiada no terreno por vendedores competentes, motivados e experientes. A qualidade dos vendedores, intimamente ligada à dos produtos ou serviços, confirma-se como factor decisivo no futuro das empresas.

Consideramos que o aspecto determinante no sucesso de uma equipa de vendas é a sua atitude perante os clientes, a empresa e eles próprios.

## **3.2. As competências e qualidades eficazes na Venda**

### **3.2.1. Qualidades para atingir o sucesso**

Os melhores profissionais de vendas têm um conjunto de características comuns, de entre as quais podemos identificar as seguintes:

#### **Definição de Objectivos**

Todas as realizações começam por uma identificação clara e precisa do(s) objectivo(s). A força que se imprime a um propósito define o seu êxito.

#### **Orientação para os Objectivos**

Se não sabemos para onde vamos, é difícil chegar lá. Devemos caminhar diariamente para um objectivo.

#### **Persistência**

Nunca desista, mantenha-se orientado para os seus objectivos e nunca desista de os atingir. Continue.

#### **Acreditar**

Em que é que você acredita: em si, na sua empresa, no seu produto/serviço, na sua profissão, no futuro. Em que mais?

#### **Entusiasmo**

As pessoas não se tornam entusiastas apenas quando são bem sucedidas, mas atingem o sucesso quando têm entusiasmo. O entusiasmo vem da confiança e a confiança vem do conhecimento; o conhecimento da experiência e esta, da confrontação. Aprende-se quando se faz e fazer dá-nos experiência, conhecimento, confiança e entusiasmo.

#### **Autoconfiança**

A auto-confiança é uma força interior proveniente da habilidade, do conhecimento e da acção, que nos permite ser produtivos.

#### **Correr o Quilómetro Extra**

Isto significa dar um pouco mais do que os outros esperam. É trabalhar "um pouco mais", é fazer mais por um cliente, por um consumidor, por um patrão, pelo seu conjugue, seja por quem for, desde que seja mais do que esperam de si. Desenvolva este hábito de dar mais do que lhe

dão a si, nunca menos. O resultado é que, mesmo indirectamente, você vai receber muito mais do que der.

### **Iniciativa**

Você toma a iniciativa em todas as áreas da sua vida? Você costuma correr o km extra em relação aos seus clientes? Quando recebe um "não", você desiste ou persiste? Você tenta fazer um pouco melhor nas suas vendas todos os dias? Você está satisfeito em vender todos os dias da mesma forma?

### **Concentração**

A habilidade para focar e concentrar a atenção e as acções nas tarefas, problemas, clientes ou potenciais clientes é uma característica do processo de vendas bem sucedido. Demonstra interesse, preocupação e autodisciplina mental.

### **Autodisciplina**

Faça o que deve fazer e não aquilo que o faz sentir-se confortável. Desenvolva o hábito de fazer as coisas agora.

### **Usar o Conhecimento**

O conhecimento por si só não é poder, o poder advém da capacidade de usar o conhecimento. É necessário saber e agir; só saber, é inútil.

### **Imaginação**

Os bons vendedores não devem apenas resolver problemas. Devem ter imaginação e criatividade para criar problemas, e depois solucioná-los. Devem ter visão suficiente para criar situações diferentes e depois solucioná-las.

### **Perspicácia**

Desenvolve a capacidade de ver as pessoas e as situações como elas são realmente, e não como você gostaria que fossem. Esta capacidade de rapidamente identificar os problemas com clareza e objectividade é básica para os vendedores de sucesso.

### **Aprender com os Erros**

A adversidade, as falhas e derrotas são os melhores formadores, desde que saibamos aprender com eles.

### **Personalidade Agradável**

Considera-se o género de pessoa que os outros gostam de ter por perto? Quais são as características/qualidades que constituem uma personalidade agradável? Imagine que um estranho o tenta descrever, quantas dessas qualidades é que você possui?

### Auto imagem Positiva

A auto-imagem é fruto das nossas crenças sobre nós e sobre as nossas capacidades. Se for negativa, pode ser transformada. Se for positiva cria uma boa auto-estima, confiança, bom desempenho, "orientações", tendências superiores. E estas características são cruciais para o sucesso em vendas.

### Empatia

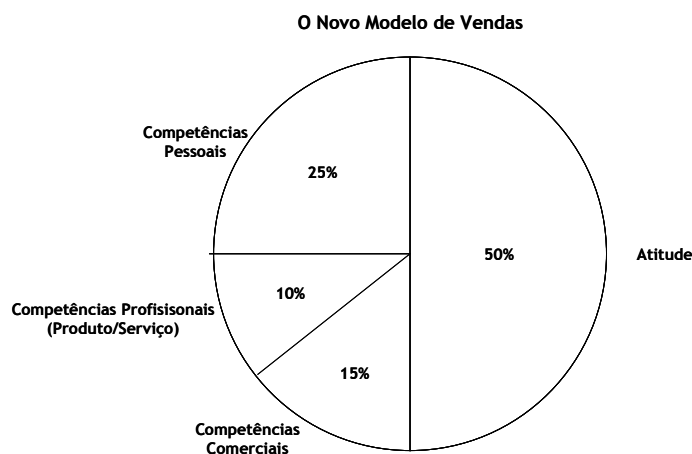
O sucesso em vendas exige esta característica que é diferente da simpatia. A empatia é a qualidade de sentirmos como os outros, é a qualidade de entendermos o que os outros sentem.

### Orçamentar o Tempo e o Dinheiro

Habitue-se a poupar uma percentagem do que ganha, não é o montante que interessa, é o hábito que é importante. Da mesma forma habitue-se a investir 10% do seu tempo em si próprio, no seu auto-desenvolvimento.

### 3.2.2. Atitudes, Competências e Conhecimentos

Os conhecimentos de produto e as técnicas de venda apenas contribuem em 25% para o sucesso da actividade de vendas. As competências pessoais e a atitude têm um peso muito forte e representam, no seu conjunto, cerca de 75%.



### Atitude

Acreditar, comprometer-se, desejar, capacidade para falhar, persistir nos objectivos, entusiasmo, auto-disciplina, confiança, criatividade, empatia, correr o km extra, auto-desenvolvimento, gestão do tempo.

### **Competências Pessoais**

Fazer perguntas, saber ouvir, saber estar, capacidade psicológica, expressão corporal.

### **Conhecimentos Profissionais**

Características, utilização, aplicações, pontos fortes e fracos do produto/serviço, conhecimentos dos produtos concorrentes, benefícios do produto

### **Competências de Venda**

Técnicas de prospecção, apresentação, objecções, fecho, registos, serviço ao cliente.

### **Vender é Uma Oportunidade**

A actividade de vendas abre as portas para a obtenção de maiores rendimentos e outro tipo de compensações. O sucesso nesta actividade não é uma consequência directa do nível de habilitações académicas ou da "sorte" do indivíduo. A actividade de vendas constitui uma oportunidade que está à disposição de qualquer pessoa.

A única coisa que é necessário para começar é reconhecer esta oportunidade para determinar o próprio destino, assumir um compromisso consigo próprio no sentido de atingir o êxito e dispor de uma forte capacidade para trabalhar, aprender com os erros, melhorar constantemente a performance e atingir os objectivos estabelecidos.

### **Vender é Uma Obrigação**

Quando se compromete a atingir o sucesso em vendas, está a assumir uma obrigação consigo próprio, com a família, com a empresa e, acima de tudo, com os clientes actuais e potenciais.

Há como que uma dívida para com os clientes, pois cumpre-nos ajudá-los a responderem com eficácia às suas necessidades, entendidas estas no sentido amplo do comercial e dos seus clientes, oferecendo o produto certo, relevando as características e vantagens concorrenciais.

O profissional de vendas tem que sentir a sua obrigação a sério, tem de acreditar naquilo que tem para oferecer e tem de ter capacidade para mostrar ao seu potencial cliente os benefícios que o seu produto/serviço lhe vai trazer. A auto-imagem do profissional de vendas é vital para o

seu sucesso. Boa saúde, aparência física, partilha de resultados e experiências positivas, trazem estímulo positivo e são indutores de novos sucessos.

### 3.2.3. Estabelecimento de Objectivos

Na actividade comercial, o estabelecimento de objectivos é essencial na medida em que:

- contribui para uma orientação mais precisa das actividades dos vários elementos da equipa comercial;
- favorece o auto-controlo;
- reforça as necessidades de cooperação entre os elementos envolvidos;
- aumenta a motivação dos diferentes colaboradores da empresa.

Os objectivos deverão obedecer a um conjunto de princípios básicos, tais como:

- Simples;
- Mensuráveis;
- Ambiciosos;
- Realizáveis;
- Temporizados;

Para o êxito de um profissional de vendas não basta que proceda regularmente ao estabelecimento e avaliação dos seus objectivos de vendas. É necessário, tal como para qualquer outro profissional, que o indivíduo assuma uma prática de estabelecimento de objectivos em diferentes domínios, tais como:

- Saúde;
- Viagens;
- Desporto;
- Sociais;
- Rendimentos;
- Família;
- Carreira;
- Tempos Livres;
- (...).

Os passos que devem ser seguidos para atingir os objectivos são os seguintes:

1. Listar os objectivos pretendidos (por tipos).
2. Estabelecer prioridades dentro de cada grupo.



O estabelecimento de objectivos realistas facilita a actividade do vendedor.

3. Concentrar no 1º de cada tipo e certificar-se de que é de facto muito importante.
4. Escrevê-lo em folha própria indicando a data em que se propõe atingi-lo.
5. Escrever as etapas intercaladas e respectivas datas.
6. Identificar as acções que se compromete a realizar de imediato para alcançar essas etapas. Escreve-las.
7. Proceder a uma revisão/controlo periódico.

Não se deve esquecer que as etapas e os objectivos só poderão ser atingidos se acreditar neles, se os desejar fortemente e se assumir um compromisso consigo próprio de que vai fazer tudo o que estiver ao seu alcance para os atingir. Vai ter que lutar por eles.

#### Como atingir os meus objectivos

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| Objectivo                    | / / |
|                              | / / |
| Etapas                       | / / |
| Intercalares                 | / / |
|                              | / / |
| O que comprometo de imediato |     |
|                              |     |
|                              |     |

### 3.2.4. Gestão Do Tempo

O tempo é um dos "instrumentos" mais preciosos na actividade das equipas de vendas.

Todos nós usufruímos diariamente do mesmo número de horas (24h) mas, de facto, o que conseguimos concretizar nesse período é muito dispar de pessoa para pessoa. É vulgar dizer-se que "tempo é dinheiro" o que espelha bem a importância da gestão do tempo na actividade profissional.

Segundo uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, a forma como os vendedores de sucesso e os mal sucedidos ocupavam o seu tempo, era substancialmente diferente.

|                         | Vendedores mal sucedidos | Vendedores de Sucesso |
|-------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Prospecção              | 10%                      | 45%                   |
| Apresentações de Vendas | 23%                      | 10%                   |
| Serviço aos Clientes    | 15%                      | 20%                   |
| Tarefas Administrativas | 30%                      | 05%                   |
| Viagens                 | 20%                      | 10%                   |
| Auto desenvolvimento    | 02%                      | 10%                   |

As conclusões deste estudo devem ser analisadas com alguma prudência na medida em que as realidades de cada país/sector de actividade são específicas e nem sempre permitem generalizações.

No entanto, esta perspectiva confirma que muito do insucesso dos profissionais de vendas está associado a ocupação excessiva do tempo em tarefas administrativas e viagens (50%). Por outro lado, o sucesso assenta claramente na prospecção de novos clientes, serviço ao cliente e auto-desenvolvimento do indivíduo.

O desenvolvimento sustentado e bem sucedido de um negócio assenta, necessariamente, em prospecção e fidelização de clientes. Daí que se possa concluir que aos vendedores cabe, certamente, um peso grande nas apresentações de vendas.

É desejável que a carga administrativa e as deslocações representem pouco tempo da sua actividade. O que mais conta é o tempo "útil" de vendas, o face-a-face com o cliente.

Para todas as funções envolvidas na venda exige-se uma aposta continuada no auto desenvolvimento e na formação, aspecto que será referido no ponto seguinte.

A gestão do tempo exige, também:

- planeamento;
- estabelecimento de prioridades (regra 80/20);
- preparação cuidada da entrevista;
- recurso a *check list* que nos auxiliem na preparação do trabalho;
- preparação psicológica (treino mental);
- assumpção de riscos;
- forte vontade para melhorar constantemente o desempenho;
- ambição;
- controlo dos resultados.



### 3.3. O modelo de vendas consultivo

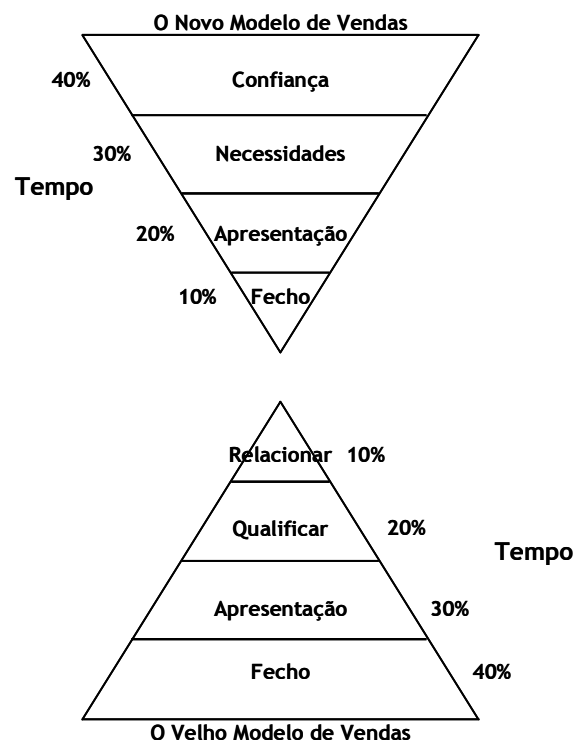
#### 3.3.1. A Atitude dos Vendedores

Durante décadas os vendedores foram preparados a exercitar técnicas - as técnicas de venda - através das quais deveriam ser capazes de "obrigar" os clientes a comprar os produtos ou serviços propostos.

Esta forma de venda, conhecida como "*hard selling*", era inspirada no velho modelo de vendas, onde a maioria do tempo (70%) era consagrada à apresentação do produto e ao fecho da venda (ver Figura seguinte).

A diminuição dos resultados conseguidos com esta metodologia, resultante de os clientes terem passado a ser cada vez mais renitentes a comprar ao se sentirem pressionados, levou ao aparecimento de uma nova abordagem de vendas.

O novo modelo de vendas (Figura seguinte), ou modelo de vendas consultivas, baseia-se na conquista de confiança do cliente (40% do tempo) e na detecção das eventuais necessidades (30%) antes de apresentar qualquer produto ou serviço.



Esta abordagem significa que o vendedor deve estar centrado nos seus clientes e deve ter com eles uma relação de consultor ou conselheiro a longo prazo. Não interessa fazer negócios pontuais, mas antes criar uma

boa relação comercial com o cliente. Em grande parte das empresas, nomeadamente na área dos serviços, o primeiro "activo" das empresas são os seus clientes e o segundo os seus colaboradores.

Para exteriorizar esta atitude o vendedor precisa de se sentir bem consigo próprio, porque o seu comportamento exterior reflecte o seu mundo interior. Para se sentir bem consigo próprio é condição necessária conhecer as técnicas de vendas, mas isso não é suficiente.

Ele precisa de acreditar em si próprio, ter uma atitude mental positiva, ter objectivos e metas claramente definidas e ser capaz de gerir o tempo de forma a conseguir alcançá-los.

Esta nova atitude do vendedor para consigo próprio e para o cliente é a "pedra de toque" de uma nova postura nas vendas, que se consubstancia na frase: criar e manter clientes satisfeitos. À luz desta atitude procuraremos estruturar os temas de gestão da força de vendas.

### 3.3.2. O Vendedor Consultor

Em geral, o vendedor é visto em 6 perspectivas diferentes:

- Elemento de ligação entre o cliente e a empresa;
- Solucionador de problemas;
- Profissional de marketing;
- Bom comunicador;
- Conhecedor do comportamento dos clientes;
- Fonte de informações sobre a concorrência.

Dos seis aspectos que definem o trabalho de vendedor, há um que merece atenção especial: a visão do vendedor como um solucionador de problemas. Essa visão corresponde a uma postura de parceria na relação entre o cliente e o vendedor. No papel de solucionador de problemas, o vendedor é visto como um consultor. Um consultor que oferece conselhos profissionais.

Mais especificamente, tal como um consultor, o vendedor precisa ter certas competências:

- é mais um ouvinte activo do que falante activo;
- não começa a apresentar o seu produto até ter compreendido inteiramente as necessidades e objectivos do cliente;
- nunca inicia uma visita de vendas com uma apresentação unilateral. Em vez disso, promove um diálogo bilateral;
- apresenta apenas os aspectos do produto/serviço que tenham alguma relação com o cliente e as suas necessidades;

- encoraja e recebe positivamente a resistência (objecções) do cliente. Lida com essa resistência directa e honestamente;
- evita fechar a venda até ter certeza de que o produto/serviço realmente satisfaz as necessidades do cliente.



### Exemplo:

Na Agencia de Viagens Mundo Melhor, dois vendedores ao balcão tinham resultados diferentes. Um raramente vendia, apesar de um grande esforço e tempo passado com cada cliente. O outro conseguia melhores resultados, apesar do seu esforço ser menor. O gerente da agência pediu a cada um que simulasse uma venda e rapidamente chegou à conclusão que a chave do sucesso daquele que mais vendia estava em não pensar no que vender até ouvir o cliente e apresentar-lhe algo que respondesse às suas necessidades, enquanto o outro tentava sempre forçar o pacote mais caro independentemente do que o cliente queria.

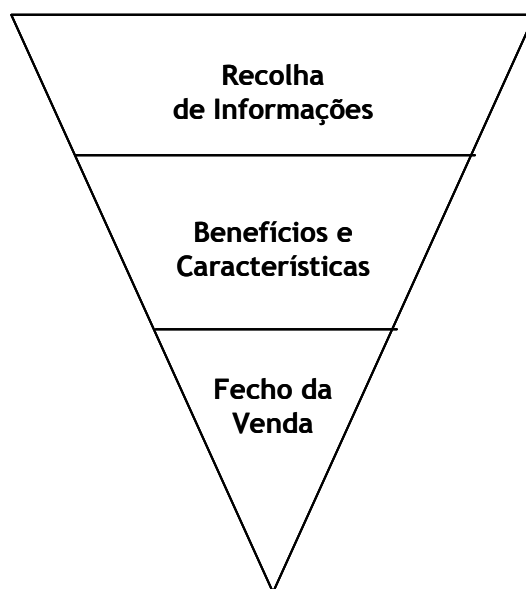
### 3.3.3. Vendas Não Manipulativas

A chave para vendas consultivas é a não-manipulação do cliente. Vendas não-manipulativas envolvem a seguinte postura:

- Estar orientado para o cliente e não para si mesmo ou para o produto;
- Fazer perguntas e ouvir em vez de falar;
- Cultivar os clientes e não as vendas;
- Ser adaptável em vez de inflexível;
- Descobrir as necessidades em vez de as criar;
- Estabelecer confiança e entendimento e não medo e tensão.

### 3.4. O ciclo da venda

O Modelo de Vendas que propomos, constitui-se por um momento prévio ou de pré-venda, cujos objectivos fundamentais visam a criação de uma relação de confiança e credibilidade no vendedor e na empresa, e posteriormente, correspondente à venda propriamente dita, ou entrevista, constituída pelas seguintes fases:



No entanto há que assegurar como última etapa o acompanhamento do cliente após o fecho da venda.

#### 3.4.1. As etapas do Ciclo de Venda

Este modelo consubstancia-se numa sequência de 8 etapas com objectivos específicos para cada uma delas, que se sintetizam no quadro seguinte:

| Fases     | Etapas     | Objectivos   |
|-----------|------------|--|
| Pré-venda | Preparação | Planeamento da entrevista<br>Centrar a atenção nas necessidades dos clientes<br>Identificar as necessidades logísticas |

|                                     |                          |  |
|-------------------------------------|--------------------------|--|
|                                     | Abertura                 | Confiança e credibilidade<br>Envolver o cliente                                    |
| <b>Recolha de Informações</b>       | Detecção de Necessidades | Conhecer as reais necessidades do cliente ou grupo<br>Preparar a etapa seguinte    |
| <b>Benefícios e Características</b> | Produtos e Serviços      | Apresentar os benefícios-chave para as necessidades identificadas na fase anterior |
|                                     | Objeções e Argumentário  | Evidenciar os aspectos mais relevantes para aquele(s) cliente(s)                   |
| <b>Fecho</b>                        | Fecho                    | Confirmar a compra   |
| <b>Acompanhamento do Cliente</b>    | <i>Follow-up</i>         | Assegurar a satisfação a longo prazo (fidelização)                                 |

### 3.4.2. Preparação da Entrevista/Reunião de Vendas

#### Organização

O sucesso de uma entrevista de vendas está fortemente dependente de preparação específica que seja efectuada. Uma preparação detalhada passa por obter respostas antecipadas para as seguintes questões:

- Necessidades do cliente: Do que é que o cliente precisa?
- Ideias e objectivos: Muito especificamente, o que é que temos para oferecer ao cliente e o que é que nós pretendemos alcançar?
- Organização: Onde e quando irá ser feita a apresentação? Quanto tempo nos foi concedido?
- Material de apresentação: Do que é que precisamos?

Estar preparado significa conhecer os seus potenciais clientes, os recursos da sua própria empresa, o seu produto/serviço e todas as alternativas à sua proposta, o mercado e os seus concorrentes. Assim, todas as entrevistas deverão ser cuidadosamente preparadas, caso a caso.

Para além de um profundo conhecimento da política comercial da empresa, obtido em acções de formação e em reuniões de coordenação, os profissionais de vendas deverão recorrer, no planeamento da sua actividade, aos seguintes suportes:

- Plano e suportes de comunicação utilizados (anúncios, mailing, literatura);
- Plano diário de visitas a efectuar);
- Plano do potencial da área do vendedor;
- Plano de vendas

### O Objectivo

Os clientes querem produtos/serviços mas, fundamentalmente, querem informações e propostas que os ajudem a atingir os seus objectivos e a resolver os seus problemas. Isto significa que temos de propor uma ideia ou produto/serviço, o que implica criatividade e análise, e depois posicioná-los para que o cliente acredite e queira prescrevê-los ou adquirir-los.

Depois disto, o próximo passo é decidir o nosso objectivo - o que é que queremos alcançar com a apresentação desta ideia ou produto e quando deveremos alcançar esse objectivo. Isto requer um planeamento cuidadoso.

### 3.4.3. Abertura da Entrevista

#### Objectivos

A reunião foi cuidadosamente preparada e ensaiada. O vendedor está prestes a dar um passo decisivo: fornecer ao cliente as soluções adequadas às suas necessidades.

Deve ter em conta que a sua preocupação central é criar um ambiente de troca, natural e confortável, com o cliente. Quanto mais este ambiente estiver explícito, maiores serão as possibilidades de sucesso no negócio, para ambas as partes.

O objectivo principal da abertura é construir as bases para o estabelecimento da confiança e credibilidade.

É muito mais fácil persuadir alguém a fazer alguma coisa se essa pessoa vê o vendedor como um consultor - alguém que quer dar soluções/respostas e como fonte de informação credível. Embora o vendedor possa estar muito interessado em satisfazer as necessidades do cliente, um novo cliente só se apercebe disso se lhe for demonstrado.

#### Os Primeiros Minutos da Apresentação



Uma apresentação bem estruturada é meio caminho para o sucesso na venda.

Como já foi referido, nos primeiros cinco minutos da apresentação, os clientes irão formar uma opinião geral sobre si e a sua empresa. Comece por agradecer a oportunidade dada para a realização da reunião e depois apresente-se.

Estabeleça a comunicação, comece a criar credibilidade, e aumente o interesse da discussão atribuindo importância ao seu interlocutor.

Esta abertura pode incluir humor (com atenção), uma experiência relatada ou um exemplo que prenda as atenções, um factor que se relacione com o cliente, para aumentar a possibilidade de captar de imediato a atenção do cliente, pode recorrer a ajudas visuais (seja criativo e não as use sempre) ou ligando esta a uma visita sua anterior.

A sua introdução deverá ser concisa, genuína e amigável, para ajudar a estabelecer comunicação e a criar credibilidade.

Ensaie aquilo que pretende dizer na abertura. Se precisar de falar com base nalgumas notas, tente não se referir a elas nos primeiros dois ou três minutos.

Há que dar uma razão ao cliente, para nos ouvir. Dizer o que poderá obter da nossa exposição - porque é que nós ali estamos e o que lhe podemos oferecer.

### **Gerar Confiança**

Este é o primeiro passo fundamental quando está na frente do cliente e, possivelmente determinará o sucesso ou fracasso da sua reunião. Enumeramos em seguida algumas regras base:

- Observe os sinais não verbais.
- Olhe o cliente de frente.
- Sorria ao cumprimentá-lo.
- Cuide da aparência física.
- Agradeça ao cliente a disponibilidade para o receber.
- Estabeleça um padrão de comunicação de acordo com o interlocutor.
- Ensaie, não memorize.
- Solicite que lhe sejam colocadas todas as dúvidas.
- Esteja disponível para responder.
- Faça perguntas para ganhar a confiança.

### 3.4.4. Detecção de Necessidades

Direccionar o seu discurso e a sua apresentação para as necessidades detectadas e para os aspectos a que os clientes dão mais importância e relevo.

Deve-se pedir ao cliente para realçar o que é mais importante para ele.

Cada pessoa geralmente tem um aspecto a que é mais sensível e sobre o qual está mais atento (botão da sensibilidade). É nesta fase da reunião que deve detectar a que pontos cada pessoa é mais sensível e quais as suas reais necessidades.

Sem necessidades não há compra. Sem compra, não há venda.

As perguntas feitas pelo vendedor devem ter, cada uma, um objectivo bem preciso.

Não devem ser feitas perguntas só para prolongar a conversa e a discussão. O cliente pode ficar com a sensação de que a apresentação não foi planeada e que a reunião é uma perda de tempo.

O vendedor deve manter sob controlo o tempo destinado para esta fase, após o que deverá fazer um resumo das principais ideias e aspectos apresentados, e mantê-los vivos durante toda a apresentação.

Isto também ajudará a diferenciar o produto ou serviço dos concorrentes, uma vez que o estará a relacionar directamente com o cliente e com as suas preocupações.

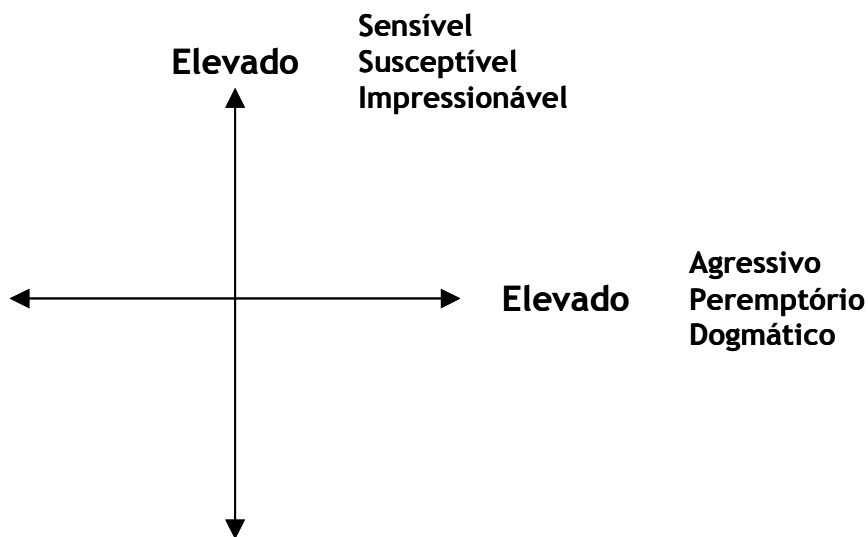
Uma boa resposta levará a uma troca de impressões até ao fim da apresentação. Ficará a sensação de que estão a trabalhar em conjunto com um objectivo comum.



### 3.5. Tipos de clientes

Um dos maiores desafios que se colocam aos vendedores é o de lidar com inúmeros tipos de pessoas e saber adaptar o seu discurso a cada um dos potenciais clientes.

Sabemos que cada situação de venda é única, dado que cada pessoa tem características singulares. Todavia, é possível tipificar e caracterizar as pessoas de forma a criar grupos homogêneos. Como etapa preliminar atentemos no seguinte esquema:



Conhecer o tipo de cliente, facilita a detecção de necessidades e a adequação da oferta comercial ao cliente

Partindo do cruzamento e análise dos dois eixos, é possível determinar 4 estilos de clientes:

|           |            |
|-----------|------------|
| Amável    | Expressivo |
| Analítico | Impetuoso  |

#### 3.5.1. Características dos Clientes

Cada um destes quadrantes representa um estilo de cliente com características e comportamentos próprios.

##### Amável

- Lento a agir e a tomar decisões;
- Evita o risco;

- Orienta-se no sentido da relação pessoal próxima;
- Desagrada-lhe o conflito interpessoal;
- Apoia e ouve atentamente os outros;
- Pouco agressivo e não individualista;
- Fraco na definição de objectivos pessoais;
- Trabalha lentamente em grupo, mas de forma coesa;
- Procura segurança e o sentido de pertença;
- Tom de voz baixo;
- Veste com a preocupação de se sentir confortável;
- Não gosta de tomar a iniciativa;
- Paciente, apaziguador, desenvolve a confiança;
- Excelente capacidade para ganhar o apoio dos outros;
- Cria empatia, é consistente e compreensivo;
- Excelente ouvinte;
- Bom a dar conselhos.

### Expressivo

- Espontâneo nas acções e nas decisões;
- Gosta do envolvimento;
- Não gosta de estar isolado;
- Exagerado e generalista;
- Directo;
- Corre grandes riscos com naturalidade;
- Inovador;
- Está constantemente a mudar de actividade: é algo desorganizado;
- Fala depressa e alto;
- Tem necessidade de "status" e estima;
- Original, imaginativo, idealista, espontâneo, entusiasta, optimista e emotivo;
- Gosta de divertir e entreter os outros;
- Gosta de ajudar os outros;
- Ouvinte inconstante;
- Bom na arte de persuadir os outros.

### Analítico

- Cauteloso nas acções e decisões;
- Agrada-lhe a organização e sistematização;
- Não gosta de envolvimento;
- Faz muitas perguntas sobre detalhes muito específicos;
- Trabalha lentamente, mas de forma precisa e sozinho;
- Gosta de criar o seu próprio espaço;
- Veste de forma conservadora;
- Gosta de ter razão;
- Racional, perfeccionista, metódico, objectivo, prudente;
- Fala lentamente, com baixo volume de voz;
- Mantém um contacto intermitente do olhar;

- Procura segurança;
- Bom na resolução de problemas.

### **Impetuoso**

- Categórico nas acções e decisões a tomar;
- Gosta de liderar e controlar a situação;
- Desagrada-lhe a inacção;
- Total liberdade de escolha e decisão;
- Pragmático, agressivo e independente;
- Gosta e aceita desafios;
- Altamente competitivo;
- Não tolerante aos sentimentos, atitudes e conselhos dos outros;
- Trabalha rápido e frequentemente sozinho;
- Procura a segurança e actualização;
- Assume riscos grandes;
- Gosta de dizer aos outros o que devem fazer;
- Fala depressa e em tom de voz elevado;
- Directo.

### **3.5.2. Necessidades e Desejos dos Clientes**

Sistematizadas as características, segundo a tipologia de clientes utilizada, é agora possível fazer corresponder a cada um daqueles grupos um conjunto de expectativas e desejos.

#### **Amável**

- Segurança;
- Manter o "Status Quo";
- Procedimentos tradicionais;
- Apreciação sincera;
- Mínimo de perturbação na vida caseira.

#### **Expressivo**

- Reconhecimento público;
- Liberdade de expressão;
- Relações "democráticas";
- Participação;
- Poupar esforços;
- Alguém que implanta criatividade.

### Analítico

- Segurança;
- Procedimentos operacionais estandardizados;
- Não haver mudanças críticas;
- Tranquilidade.

### Impetuoso

- Poder e autoridade;
- Prestígio e desafios;
- Respostas directas;
- Liberdade de supervisão;
- Muitas e variadas actividades;
- Amplo espaço de manobra.

### 3.5.3. Como Abordar e Comunicar com os Clientes

Cada um destes quatro tipos de clientes tem de ser abordado de forma diferente e adequada ao comportamento tipo esperado. O esquema seguinte ajuda-nos a desenvolver essa abordagem, complementar à informação já antes descrita:

#### Amável

- Reflectir a imagem de que estamos interessados no cliente como pessoa;
- Mostrar que o estamos a ouvir atentamente e que estamos abertos aos seus contributos;
- Garantir que o produto/serviço envolve o mínimo risco; Dar garantias pessoais sem exagerar;
- Apoiar os seus "*feelings*";
- Ser agradável e casualmente fomentar e proporcionar a relação informal;
- Falar devagar e ser amigável;
- Fazer perguntas pessoais;
- Não permitir grandes períodos de tempo sem contacto pessoal;
- Não forçar a acção imediata.

#### Expressivo

- Fomentar o diálogo com opiniões, ideias e "sonhos" do cliente;
- Tentar não contra argumentar, mas sim procurar soluções alternativas;
- Apresentar novas ideias e algo de único;
- Sumariar por escrito o acordo celebrado com o cliente;

- Ser vivo, enérgico e estimulante;
- Dar exemplos e testemunhos;
- Ser expansivo e não envergonhado;
- Dar ritmo à entrevista e animação;
- Ser claro, directo e objectivo.

### Analítico

- Apoiar o espírito organizado do analítico;
- Privilegiar as acções em detrimento das palavras, apresentando provas (brochuras, gráficos, números);
- Ser sistemático, exacto, organizado, específico e detalhado;
- Listar vantagens e desvantagens da nossa solução e apresentar alternativas viáveis para as desvantagens;
- Falar devagar;
- Ser lógico e formal;
- Não ser demasiado "amigo" e não forçar a decisão;
- Não ser dominador.

### Impetuoso

- Apoiar as metas e objectivos do cliente;
- Manter uma relação profissional e não tentar fomentar relação pessoal;
- Em caso de desacordo, argumentar com factos;
- Fazer perguntas que permitam aos impetuosos responder, em vez de dizer por sua iniciativa;
- Reconhecer as ideias do impetuoso, mas nunca os atributos pessoais;
- Preparar sumariamente a entrevista, mas ter mais material preparado;
- Ser preciso, eficiente, disciplinado no tempo e muito organizado;
- Ser objectivo e dirigir os assuntos logo desde início;
- Falar em termos de resultados;
- Ser agressivo.



Os motivadores  
são a chave que  
abre o impulso  
de compra do  
cliente

### 3.6. Os motivadores de compra

Para o vendedor, é de uma importância extrema perceber quais os factores motivadores da compra, isto é, as razões que levam um cliente a optar pela compra de determinado produto/serviço em detrimento de outros também disponíveis no mercado.

Os factores motivadores de compra podem ser agregados, genericamente, em dois grupos fundamentais: os Motivadores de Negócio (Racionais) e os Motivadores Pessoais (Emocionais).

Na grande maioria das situações de venda, o vendedor deverá ir ao encontro da satisfação dos motivadores principais e subsidiários de compra do seu cliente. A combinação exacta destes motivadores é variável de indivíduo para indivíduo, e é precisamente devido a isto que se deverá ter consciência do perigo de se tirarem conclusões precipitadas a este respeito. O melhor método para as conhecer passará, então, por uma investigação cuidada e aprofundada das necessidades do cliente de forma a ser possível determinar com exactidão o que o cliente procura, de facto, no produto ou serviço oferecido.

Para aumentar as suas hipóteses de ser bem sucedido, torna-se importante que seja capaz de apelar não só aos factores de ordem Racional mas também aos de carga eminentemente Emocional. Por exemplo, quando a venda é baseada unicamente no factor preço (lucro/poupança), só se faz apelo a factores racionais. Ao ser direccionada para a satisfação dos motivadores mais importantes para o seu cliente, a sua apresentação será orientada para as necessidades do cliente e aumentará as suas possibilidades de êxito.

#### 3.6.1. Motivadores Racionais

##### **Lucro ou Poupança**

Estão directamente relacionados com aquilo que o cliente julga que vai lucrar ou poupar com a aquisição do produto ou serviço.

##### **Utilidade**

Prende-se com o proveito do uso das características do produto/serviço

##### **Confiança no produto/serviço**

Está relacionada com a confiança que a empresa, a marca e o produto/serviço inspiram no cliente.

### Segurança

Está ligado ao sentimento de segurança que o produto/serviço inspira no cliente



#### Exemplo:

O senhor Marmelo comprou um carro de gama alta porque é um carro seguro, confortável e com um motor de grande fiabilidade.

### 3.6.2. Motivadores Emocionais

#### Prazer

Directamente relacionado com o prazer que o cliente retira do produto/serviço

#### Lealdade

O que motiva o cliente a adquirir determinado produto/serviço é a lealdade que sente para com a empresa ou a marca

#### Ego

Este motivador está ligado necessidade do cliente de se sentir que com a aquisição do produto/serviço advém alguma forma de engrandecimento pessoal

#### Medo

Relacionado com a consequência que o cliente sente por não possuir o produto/serviço



#### Exemplo:

O senhor Caramelo comprou o mesmo carro de gama alta porque um automóvel assim emite status, porque tem grande prazer em conduzir carros com motores muito potentes e porque sempre comprou dessa marca.

### 3.7. A Oferta Comercial

Quando vendemos um produto, não vendemos a sua designação ou características técnicas, mas sim a razão para a qual foi criado, ou seja, aquilo "para que serve".

Antes de fazer qualquer proposta ao cliente, relembremos sempre a questão:

**Qual o interesse disto para o cliente?** Isto é válido quer na apresentação de:

- produtos (equipamentos, bens de grande consumo, medicamentos, matérias primas ou subsidiárias, etc.);
- serviços (assistência, tempo de entrega).

A Oferta Comercial deverá obedecer à seguinte estruturação:

#### **Fase 1:**

Identificar todos os factos e características:

- do produto/serviço;
- da organização;
- do "pacote" completo que é oferecido aos clientes.

Estes factos/características devem ser exactos, oferecendo a possibilidade de serem quantificados e verificados.

#### **Fase 2:**

Ampliação destes factos/características em resultados ou benefícios. Os factos/características especificam o que um produto/serviço é. Os benefícios determinam o que o produto faz e qual é o seu efeito.

#### **Fase 3:**

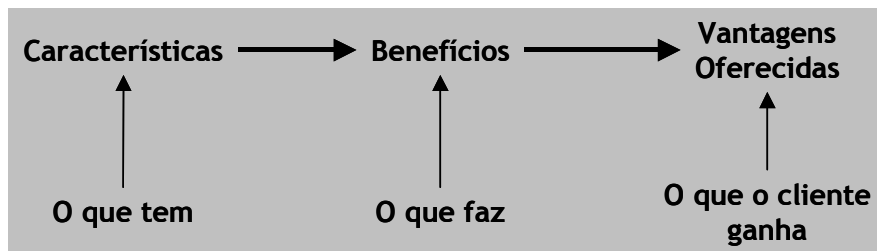
Tradução destes resultados/benefícios em motivadores ou vantagens oferecidas. Deverão ser comunicados ao cliente para satisfazer as suas necessidades racionais (ex.: lucro, economia, utilidade, garantia) ou emocionais (ex.: ego, lealdade, prazer).

A frase "mágica" para uma interpretação eficaz é:

**"...o que isto significa para si é..."**



De forma resumida, trata-se de transformar as características do produto/serviço em ganhos para aquele cliente em particular, em caso de aquisição.



### 3.7.1. O Uso Prático da Análise da Oferta

O objectivo da análise completa da oferta não é o de sobrecarregar o cliente com informações que podem interessar-lhe ou não. Esta análise é feita para se assegurar de que está bem centrado na oferta total, podendo, assim, realçando facilmente dos pontos que mais interessarão a uma pessoa em especial. Deverá também oferecer provas de que pode satisfazer tanto necessidades comerciais como os desejos pessoais do cliente.

A Oferta Comercial deverá ser:

- Coerente;
- Credível;
- Abrangente;
- Motivadora;

### 3.8. Tratar e Vencer Objecções

Frequentemente, as objecções são vistas como um obstáculo à venda, como má vontade por parte do comprador. O profissional de vendas que têm esta atitude perde algumas vendas, e mais importante, não está atento aos reais sinais que o cliente lhe está a transmitir.

#### 3.8.1. O que são Objecções

As objecções às vendas são tão importantes para a venda, como ter um produto ou serviço para vender. Esta regra, assumida por todos os profissionais de vendas bem sucedidos, dilui os receios que muitas vezes se geram em torno das objecções.

Para perceber as objecções e o seu papel no processo de venda deveremos começar por colocar as seguintes questões:

- Quando é que o cliente coloca a objecção?
- Porque coloca a objecção?

Estas questões põem especial relevo:

- No momento em que o cliente e vendedor comunicam;
- Na razão da objecção por parte do cliente.

A objecção aparece assim, como forma de um dos interlocutores comunicar e, neste caso concreto, o cliente tem necessidade de comunicar:

#### A sua afirmação pessoal

- Demonstrar conhecimentos;
- Afirmação pela negação (estar do contra);
- Etc.

#### A sua segurança pessoal

- Recolher informações;
- Não se precipitar nas decisões;
- Etc.

### A sua resistência à mudança

- Dificuldade de se adaptar a novas situações;
- Conformismo/acomodação;
- Etc.

Este tipo de atitudes traduzem-se sob a forma de objecção em que o conteúdo físico da mensagem, por vezes, não corresponde à verdadeira finalidade da comunicação.

Poderíamos designar de:

### Objecção sem conteúdo directo

- Grande desafio ao profissionalismo do vendedor
- Perceber qual o verdadeiro significado da objecção.

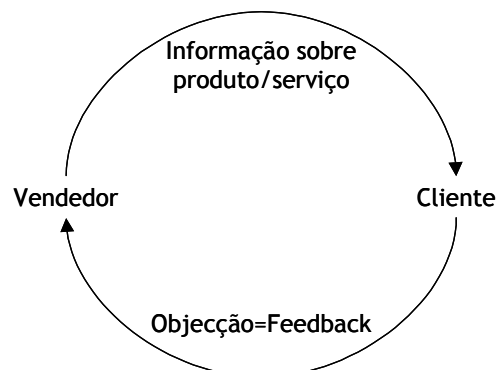
### Objecções de conteúdo directo



#### Exemplo:

- o preço é elevado, face ao orçamento que tenho para férias;
- as datas propostas pelo operador, inviabilizam a viagem do cliente por este ter um horário muito apertado;
- não estou seguro de que o pacote de férias oferecido esteja de acordo com as minhas expectativas;
- etc.

De facto, as objecções não são mais do que questões dos potenciais clientes para recolher mais informações ou para esclarecer dúvidas, e que nos dão feedback do seu interesse e do nível de compreensão, relativamente à nossa apresentação.



### **Atitude perante uma objecção:**

- Escutar com interesse, não interromper o interlocutor. Será mais difícil, uma vez interrompido, retomar as suas ideias;
- Reconhecer, sempre que necessário, a legitimidade da objecção;
- Evitar a discussão tratando a objecção com respeito, eliminando as expressões como “não estou de acordo com o que me diz”; “você está enganado”;
- Não colocar o problema no ter-ou-não-ter-razão. Empreguemos expressões neutras: “entendo o que quer dizer...”; “a sua ideia é interessante...”; “compreendo o seu ponto de vista...”;
- O tom deve ser tranquilo e persuasivo;
- Não deveremos envolver muito na discussão. Utilizar intervenções curtas e objectivas;
- Não gastar muito tempo com objecções não sinceras e infundadas.

### **3.8.2. Técnicas de Abordagem a Objecções**

Existem diversas técnicas para tratar as objecções. Têm como finalidade não a destruição da objecção, mas a sua resolução de forma a tornar mais positiva a comunicação.

#### **Técnica da redução ou eco**

- O objectivo é repetir a mesma pergunta, mas com outras palavras menos “fortes” para que o cliente a escute com outro impacto.

#### **Técnica de apoio**

- Consiste em apoiar-se na objecção do cliente e utilizá-la como argumento.

#### **Técnica de sondagem**

- Consiste em sondar os motivos da sua objecção.

#### **Técnica do testemunho de clientes satisfeitos**

- A utilização do testemunho de outros clientes em situações idênticas.

### Técnica da transformação em pergunta

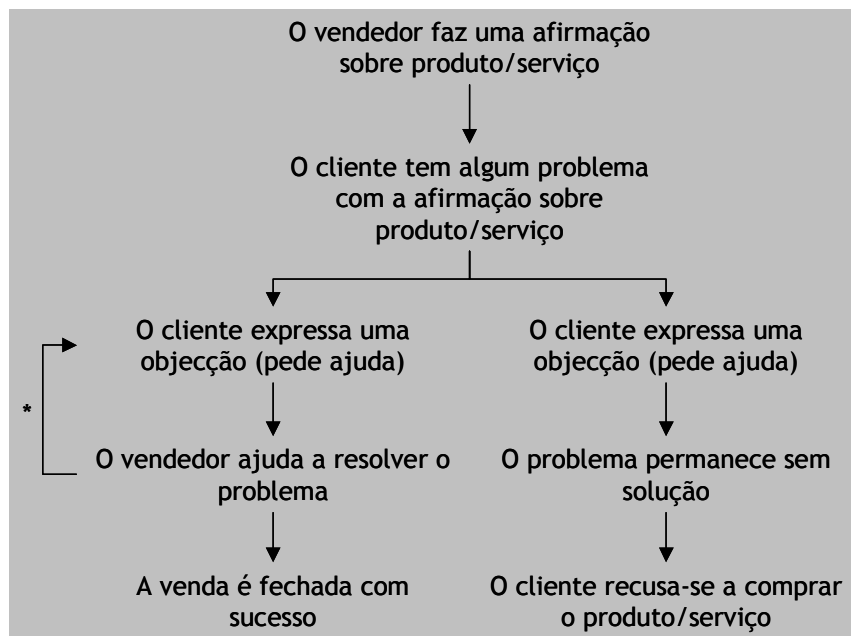
- Consiste em precisar a objecção através de uma pergunta.

Sendo as objecções transformáveis em perguntas, exigem do vendedor respostas. Este processo de comunicação facilita a apresentação, dado que gera interacção e o envolvimento do potencial cliente.

As respostas deverão ser suportadas em evidências (provas, características e benefícios).

Na resposta às objecções procure ter em conta:

- Atitude de concordância ou de compreensão: "Certo, de acordo, compreendo... Etc.";
- Perceber/integrar a objecção/reformular;
- Actuar, adoptando uma atitude empática/perguntar.



\* A sequência pode ser repetida até que todos os problemas sejam resolvidos.

## 3.9. O Fecho da Venda

O fecho da venda de qualquer produto ou serviço deverá ser visto pelo vendedor como o culminar de um processo natural em que o que é proposto ao cliente é aquilo que vai de encontro às suas necessidades. É colocar uma questão ao cliente, provando-lhe que é do seu interesse dar uma resposta afirmativa.

### 3.9.1. O que é o Fecho

Para avançar definitivamente para a fase do fecho, deverá aplicar algumas técnicas, a seguir descritas.

É nesta fase que muitas apresentações e entrevistas falham. Os vendedores geralmente recebem com muito mais entusiasmo respostas do tipo "vamos avançar". Mas isso raramente acontece, no imediato, porque:

- O cliente conhece várias alternativas;
- O cliente quer ver o produto/serviço a funcionar;
- O cliente raramente toma decisões na altura.

#### **Fechar é uma atitude**

Não existe uma altura certa para o fecho. Há muitas alturas em que o cliente está pronto para fechar a venda.

O fecho pressupõe compreender a situação e a evolução da relação estabelecida. O vendedor tem de compreender o seu próprio papel e o da sua intervenção, tem de compreender o cliente, os seus medos, dúvidas e desejos.

Para fechar com sucesso uma venda é necessária muita sensibilidade que advém da experiência, prática e treino.

O potencial cliente tem de passar por quatro fases distintas durante a apresentação: ter atenção, ver despertado o interesse, ver suscitado o desejo e tomar a acção. No entanto, a maioria das pessoas não gosta de tomar decisões. É por isso que o vendedor deverá estar atento aos receios e aos sinais de compra do potencial cliente e ajudá-lo a decidir.

### 3.9.2. Receios de Compra

Durante a apresentação o cliente reflecte sobre a compra do produto e tenta antecipar as consequências da sua acção. Os principais receios são os seguintes:

*"Estarei a cometer um erro?"*

O cliente está preocupado com a sua decisão. Precisa de confirmar a pertinência e o bom senso sobre a sua opção de compra.

*"Será que vale a pena o investimento?"*

O cliente interroga-se se não estará a adquirir uma falsa promessa ou uma má experiência. Mais uma vez precisa de se assegurar sobre a sua escolha.

*"O que pensarão as outras pessoas sobre a compra deste produto?"*

As pessoas gostam de divulgar as suas boas compras. Fá-los sentirem-se bem. Por outro lado, um mau negócio raramente é divulgado pois pode causar má impressão sobre quem tomou a decisão de compra.

A resistência ao fecho traduz-se também em bloqueios.

#### **Bloqueio Emocional**

Este bloqueio aparece quando nos aproximamos da altura da decisão. As pessoas resistem à mudança e à inovação quando não compreendem ou não acreditam verdadeiramente no que se lhes diz. O vendedor deverá dar confiança ao cliente apelando para o principal aspecto de compra demonstrado.

#### **Bloqueio Cultural**

Esta é a tendência para manter o *"status quo"* individual - sem alterações. A mudança para estas pessoas vai contra tudo o que lhes foi ensinado e para o qual foram condicionadas. Para lidar com esta situação dever-se-á apelar para aspectos mais práticos ou de carácter económico.

#### **Bloqueio Perceptual**

Este bloqueio é o cepticismo temporário em relação a uma nova ideia. A melhor maneira de lidar com este bloqueio é mostrar ao cliente a evolução da aceitação de outros produtos/serviços igualmente inovadores na sua época de lançamento.

### 3.9.3. Sinais de Compra

Sabendo isto, até que ponto consegue solicitar uma acção do cliente em seu favor?

O vendedor, a partir deste momento, tem que estar muito atento aos comportamentos do cliente.

A chave está em procurar alterações no cliente. Mudanças na expressão e no comportamento frequentes, reflectem mudanças de pensamento.

Se o cliente parecia tenso enquanto processava as novas informações e pensava na sua decisão, pode mostrar-se mais calmo quando toma a decisão. A sua postura e expressões faciais podem tornar-se mais amistosas e abertas. Há uma razão para esta mudança: após o cliente ter decidido comprar, o papel do vendedor muda de alguém que estava a tentar persuadi-lo, para alguém que vai proporcionar-lhe o que ele deseja.

Para identificar os sinais de fecho de um produto ou serviço, o vendedor deverá observar sinais do tipo:

- O cliente pergunta o preço de adesão ao serviço, ou aquisição do bem, e os custos de manutenção;
- O cliente pergunta como é assegurada a informação sobre os serviços ou produtos;
- O cliente solicita prazos de resposta;
- O cliente faz cálculos com base no preço;
- O cliente solicita informações de pormenor sobre o produto ou serviço.

### 3.9.4. Técnicas de Fecho

#### Fecho directo

Solicitar o pedido de uma maneira objectiva:



**Exemplo:**

Ex.: "O Sr. vai testar/utilizar o nosso produto?"



### Fecho por síntese

Sintetizar os benefícios já discutidos na apresentação do produto/serviço, induzindo assim a decisão de compra.



#### Exemplo:

Ex.: Resumo dos principais argumentos com listagem de prós e contras "

### Fecho com um único obstáculo

O cliente está favoravelmente disposto em relação à oferta, excepto por um factor. O vendedor deverá eliminar esse obstáculo.



#### Exemplo:

Ex.: *"Quer dizer que, respondendo nós a essa (dificuldade/questão/obstáculo), o Sr. vai utilizar/vender o nosso produto/serviço".*

### Fecho assumido

Assumir que o cliente está pronto para comprar e centrar o fecho em promessas de compra.



#### Exemplo:

Ex.: *"Posso telefonar-lhe dentro de 15 dias para saber resultados?"*

### Fecho por referência

Contar ao cliente sobre um outro cliente com o mesmo tipo de questões e que fez a compra, beneficiando com ela.



**Exemplo:**

*Ex.: "Curiosamente o Sr. X... sentiu o mesmo que o Sr., mas hoje acha que fez a melhor opção ao nos ter como parceiros de negócio..."*

**Usar o silêncio**

Deixar o cliente tomar a decisão.

**Fecho por comparação**

Comparar as características da oferta com as de um concorrente.



**Exemplo:**

*Ex.: "Como o Sr. verifica a notoriedade dos nossos produtos, é bem maior do que a dos produtos similares"*

**Fecho alternativo**

Assumir a decisão de compra entre dimensões diferentes.



**Exemplo:**

*Ex.: "Prefere a embalagem de 10 x 1kg ou de 20kg?"*

### 3.10. Recapitulação

1. O aspecto determinante no sucesso de uma equipa de vendas é a sua atitude perante os clientes, a empresa e eles próprios.
2. O vendedor deve estar centrado nos seus clientes e deve ter com eles uma relação de consultor ou conselheiro a longo prazo. Não interessa fazer negócios pontuais, mas antes criar uma boa relação comercial com o cliente.
3. Conhecer o tipo de cliente, facilita a detecção de necessidades e a adequação da oferta comercial ao cliente.
4. Para o vendedor, é de uma importância extrema perceber quais os factores motivadores da compra, isto é, as razões que levam um cliente a optar pela compra de determinado produto/serviço em detrimento de outros também disponíveis no mercado.
5. As objecções à venda são tão importantes para a venda, como ter um produto ou serviço para vender.
6. O fecho da venda de qualquer produto ou serviço deverá ser visto pelo vendedor como o culminar de um processo natural em que o que é proposto ao cliente é aquilo que vai de encontro às suas necessidades. É colocar uma questão ao cliente, provando-lhe que é do seu interesse dar uma resposta afirmativa.

### 3.11. Plano de Acções

Quais as acções e tarefas que me proponho a desenvolver?

| Acção 1: _____                           |  |  |
|--|--|--|
| O que vou fazer:                         | Quando:                                  | O que espero atingir:                    |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |

| Acção 2: _____                           |  |  |
|--|--|--|
| O que vou fazer:                         | Quando:                                  | O que vou atingir:                       |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |

| Acção 3: _____                           |  |  |
|--|--|--|
| O que vou fazer:                         | Quando:                                  | O que vou atingir:                       |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |

## 4. Exercícios pedagógicos

### EPA - Identificação de necessidades

Elabore uma lista de perguntas que entenda utilizáveis para a detecção das necessidades do potencial cliente, face ao(s) produto(s)/serviço(s) trabalhado(s). Cruze essa listagem com os colegas de equipa que tenham feito igual trabalho, no sentido de encontrarem questões-tipo, consensuais.

| Perguntas para Identificação de Necessidades |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

## EPB - O botão de sensibilidade

Uma das formas de criar no cliente uma forte apetência para o nosso produto/serviço e identificar as suas necessidades é ir ao encontro do seu "botão da sensibilidade". Treine com colegas de curso a sua capacidade para identificar os diferentes botões de sensibilidade dos seus interlocutores.

| Nome | Botão Sensibilidade | Nome | Botão Sensibilidade |
|------|---------------------|------|---------------------|
|      |                     |      |                     |
|      |                     |      |                     |
|      |                     |      |                     |
|      |                     |      |                     |
|      |                     |      |                     |
|      |                     |      |                     |
|      |                     |      |                     |
|      |                     |      |                     |

## EPC - Oferta comercial

Considere um produto ou serviço do seu portfólio, liste as suas características, transforme-os em benefícios e em seguida traduza-os em vantagens oferecidas ao cliente

| Produto/Serviço: |            |                      |
|------------------|------------|----------------------|
| Características  | Benefícios | Vantagens Oferecidas |
|                  |            |                      |

Agora relacione as vantagens oferecidas aos **Motivadores de Compra** expostos no capítulo anterior.

| Produto/Serviço:     |                       |
|----------------------|-----------------------|
| Vantagens Oferecidas | Motivadores de Compra |
|                      |                       |



## EPD - Transformar objecções em perguntas

A ficha seguinte deverá ser utilizada para treinar respostas às objecções, segundo o método: objecção → transformação na pergunta que lhe está implícita → resposta à pergunta não expressa → apoiar em provas.

|            |  |
|------------|--|
| Objecção   |  |
| Perguntas  |  |
|            |  |
|            |  |
| Respostas  |  |
|            |  |
|            |  |
| Evidências |  |
|            |  |
|            |  |

|            |  |
|------------|--|
| Objecção   |  |
| Perguntas  |  |
|            |  |
|            |  |
| Respostas  |  |
|            |  |
|            |  |
| Evidências |  |
|            |  |
|            |  |

|            |  |
|------------|--|
| Objecção   |  |
| Perguntas  |  |
|            |  |
|            |  |
| Respostas  |  |
|            |  |
|            |  |
| Evidências |  |
|            |  |
|            |  |

## EPE - O fecho da venda

Apresentam-se, de seguida, seis situações diferentes de fecho da venda. Leia cuidadosamente cada uma delas, e decida qual das técnicas de fecho deverá um vendedor adoptar para conseguir a encomenda.

| Situação 1   | Situação 2   |
|--|--|
| <p>CLIENTE: Esta reunião foi extremamente proveitosa. Penso que agora só preciso reexaminar as minhas previsões de venda, para me certificar que comprámos o stock adequado. Afinal, trata-se de um produto novo para nós.</p> <p>VENDEDOR: _____</p> <p>_____</p> | <p>CLIENTE: Disse que este equipamento tinha dois anos de garantia, não foi?</p> <p>VENDEDOR: Assim é, de facto, mas o Sr. Martins conhece a qualidade do nosso serviço de apoio ao cliente. Asseguraremos que a sua empresa não tenha qualquer dificuldade nesta área.</p> <p>CLIENTE: É bom que assim seja! Mas deixe-me fazer-lhe uma pergunta: é possível, da vossa parte, modificar a velocidade de saída do produto de modo a adequá-la às nossas necessidades?</p> <p>VENDEDOR: Sim, desde que nos informem com a devida antecedência.</p> <p>CLIENTE: E manter-se-ão as condições de venda normais?</p> <p>VENDEDOR: Bem, certamente que sim, no que se refere às condições de pagamento.</p> <p>CLIENTE: Hummm...</p> <p>VENDEDOR: _____</p> <p>_____</p> |

| Situação 3  | Situação 4   |
|---|--|
| <p>VENDEDOR: ... e todas as pessoas que trabalham connosco foram certificadas pela comissão de electricidade, por isso podem fazer-lhe um trabalho de qualidade e perfeitamente seguro.</p> <p>CLIENTE: Quanto tempo demoram a fazer este trabalho?</p> <p>VENDEDOR: Isso depende da carga de trabalho que tivermos na altura em que o Sr. Almeida nos der a confirmação, mas provavelmente cerca de 8 a 10 dias. Estará isto de acordo com as suas necessidades?</p> <p>CLIENTE: Oh sim, está óptimo.</p> <p>VENDEDOR: Então, quando é que o Sr. deseja que iniciemos o trabalho?</p> <p>CLIENTE: Ainda não tenho a certeza de que quero que me façam o trabalho! Gosto de ponderar as coisas, antes de tomar qualquer decisão importante.</p> <p>VENDEDOR: _____</p> <p>_____</p> | <p>VENDEDOR: ... e além disso, em 15 meses consegue obter o retorno do seu investimento inicial.</p> <p>CLIENTE : Aceito o que me diz, mas as poupanças orçamentais serão notórias para outra pessoa qualquer, não para mim!</p> <p>VENDEDOR: Mas Sr. Tomás, certamente que todos fazem parte da mesma empresa...?</p> <p>CLIENTE: Oh, não me interprete mal. Faço tudo para poupar dinheiro à empresa. Mas fazê-lo recorrendo à solução que me propôs, significa ter de gastar mais que o meu orçamento. A longo prazo, a sua solução é a mais económica, mas sabe como são as questões orçamentais nas grandes empresas.</p> <p>VENDEDOR: _____</p> <p>_____</p> |

| Situação 5  | Situação 6   |
|---|--|
| <p>VENDEDOR: Como pode ver, Sr. Andrade, os nossos serviços podem realmente reduzir substancialmente o tempo de mão-de-obra.</p> <p>CLIENTE: Hummm, os números parecem certos.</p> <p>VENDEDOR: De facto, se levar em conta as poupanças em mão-de-obra, realmente a proposta torna-se económica, não acha?</p> <p>CLIENTE: É um facto a ter conta, certamente.</p> <p>VENDEDOR: _____</p> <p>_____</p> | <p>CLIENTE: Esse é o melhor preço que pode fazer?</p> <p>VENDEDOR: Para essa quantidade, Sr. Figueira, é. Claro, se aumentasse a sua encomenda para 3000/mês, iríamos para um nível de preços inferior.</p> <p>CLIENTE: Não, receio que de momento não consigamos atingir esse nível de vendas. É uma pena. Os nossos fornecedores actuais têm-nos dado boas condições de preço.</p> <p>VENDEDOR: _____</p> <p>_____</p> |

## EPF - Ficha de compromisso

### FICHA DE COMPROMISSO

Identifique as 3 acções que considera mais importantes neste bloco temático, para implementar no seu local de trabalho:

Que tipo de apoios/recursos necessita para implementar essas 3 acções?

## 5. Material de Apoio

### 5.1. Bibliografia Aconselhada

Jeffrey GITOMER - A Bíblia de Vendas- São Paulo, M.Books, 2005.

Herbert M. GREENBERG, Harold WEINSTEIN, Patrick SWEENEY - As 5 Qualidades do Supervendedor - Rio de Janeiro, Editora Campus, 2002.

Charles M. FUTRELL - FUNDAMENTALS OF SELLING Customers For Life Through Service - McGraw-Hill, 2003.



## 5.2. Lista de contactos úteis

| Entidade   | Morada   | Telefone                   | E-mail   |
|--|--|----------------------------|--|
| ICEP - Instituto do Comércio Externo de Portugal                               | Av.5 de Outubro, 101<br>1050-051 Lisboa  | 217 909 500                | icep@icep.pt   |
| Direcção Geral de Turismo  | Av. António Augusto de Aguiar, 81<br>1069-021 Lisboa                                   | 213 586 400                | dgturismo@dgturismo.pt   |
| Turismo Portugal   | Av.Olivença, nº 19, r/c D<br>2450-109 Nazaré   | 262 552 246<br>262 552 253 | <a href="mailto:nazare@turismo-portugal.com">nazare@turismo-portugal.com</a>                                       |
| Inftur - Instituto de Formação Turística                                       | Av.Columbano Bordalo Pinheiro, 86, 5º<br>1070-065 Lisboa                               |                            | <a href="mailto:Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt">Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt</a> |
| Agência Portuguesa para o Investimento   | Ed. Península<br>Praça Bom Sucesso<br>127/131<br>7º, S.702<br>4150-146 Porto           | 226 055 300                | <a href="mailto:api@apinvest.pt">api@apinvest.pt</a>   |
| IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Desenvolvimento | Rua Rodrigo Fonseca, 73<br>1296-158 Lisboa   | 213 836 000                |  |
| APAVT - Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo                | Rua Duque de Palmela, 2 - 1º<br>1250 Lisboa  | 213 553 010                | <a href="mailto:apavtgai@apavtnet.pt">apavtgai@apavtnet.pt</a>   |
| AHP- Associação de Hóteis de Portugal  | Avª Duque de Ávila, 75 1º<br>1000-139 Lisboa   | 213 512 360                | <a href="mailto:geral@hoteis-portugal.pt">geral@hoteis-portugal.pt</a>   |
| ANRET - Associação Nacional de Regiões de Turismo                              | Av. 5 de Outubro, 18-20<br>8001-902 FARO   | 289 800 400                | <a href="mailto:rtalgarve@rtalgarve.pt">rtalgarve@rtalgarve.pt</a>   |
| Instituto de Turismo de Portugal   | Rua Ivone Silva, Lote 6<br>1050-124 Lisboa   | 217 810 000                | <a href="mailto:info@itm.min-economia.pt">info@itm.min-economia.pt</a>   |
| Confederação do Turismo Português  | Palácio Pancas Palha - Travessa do Recolhimento de Lázaro Leitão, 1<br>1149-044 LISBOA | 218 110 930                | <a href="mailto:ctp@mail.teleweb.pt">ctp@mail.teleweb.pt</a>   |
| APRAM - Associação de Promoção Regional da Região Autónoma da Madeira          | Avª. Arriaga, 18<br>9004-519 FUNCHAL   | 291 203 420                | <a href="mailto:info@madeiratourism.org">info@madeiratourism.org</a>   |

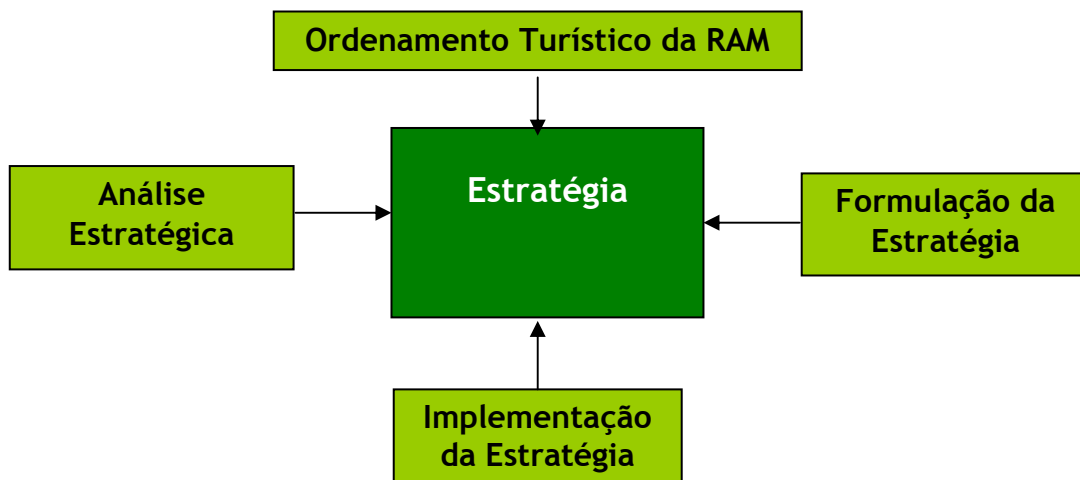
# 1. Sumário

## 1.1. Introdução

Ordenamento Turístico da Região Autónoma da Madeira é o instrumento do Governo Regional da Região Autónoma da Madeira, para o sector do Turismo Regional. Pela importância que tem para a definição das estratégias de actuação dos diferentes agentes do sector, apresenta-se uma análise que enquadra as grandes medidas presentes no Plano de Ordenamento Turístico da RAM.

Na análise estratégica pretende-se apresentar ferramentas de análise do meio envolvente externo e de diagnóstico interno. A formulação da estratégia apresenta diferentes modelos de estratégia para as organizações. Por último apresenta-se as fases de planeamento e tomada de decisão que são fundamentais para o processo de implementação da estratégia.

## 1.2. Temas Centrais



## 2. Ficha Técnica

### 2.1. Ficha Técnica

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Principais Conceitos</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Visão</li><li>• Missão</li><li>• Objectivos</li><li>• Estratégia</li><li>• Análise da Envolvente</li><li>• Análise SWOT</li><li>• Factores Críticos de Sucesso</li><li>• Formulação e Implementação da Estratégia</li></ul> |
| <b>Duração da Formação</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• 8 Horas</li></ul>   |
| <b>Nível de Formação</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aperfeiçoamento</li></ul>   |

### 2.2. Objectivos Pedagógicos

No final da acção, os participantes deverão ser capazes de:

- Compreender a importância da definição da estratégia nas organizações;
- Definir a Missão da sua organização;
- Reconhecer e avaliar a importância das variáveis do meio envolvente;
- Compreender as diferentes ferramentas que podem ser usadas para efectuar a análise do meio envolvente;
- Identificar as potenciais estratégias de actuação das organizações.

## 2.3. Conteúdos Programáticos

| BLOCOS TEMÁTICOS  | HORAS |
|---|-------|
| <b>Ordenamento Turístico da Região Autónoma da Madeira</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Caracterização da oferta</li><li>▪ Caracterização da procura</li><li>▪ Política de promoção</li></ul>  | 1 h   |
| <b>Análise Estratégica</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Análise Externa (Meio envolvente mediato, imediato e factores críticos de sucesso)</li><li>▪ Análise Interna (Visão, missão, objectivos e estratégia)</li><li>▪ Análise SWOT</li></ul> | 3 h   |
| <b>Formulação da Estratégia</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tipos de estratégia (Custo, diferenciação, especialização e diversificação)</li></ul>   | 2 h   |
| <b>Implementação da Estratégia</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Planeamento</li><li>▪ Processo de tomada de decisão</li><li>▪ Controlo</li></ul>   | 2 h   |

## 3. Texto de Apoio

### 3.1. Introdução

A Madeira pode hoje orgulhar-se de ser uma das regiões portuguesas com o turismo de maior qualidade. Não só em termos da hotelaria, como das infra-estruturas de apoio e da resistência à descaracterização normal das regiões fortemente turísticas.

Para aproveitar as oportunidades de negócio os gestores necessitam de ferramentas para as detectar e posteriormente de definir “processos” para as aproveitar. Este manual pretende sensibilizar os formandos para a temática da estratégia empresarial como fonte de sucesso das empresas.

## 3.2. Ordenamento Turístico da Região Autónoma da Madeira

A actividade turística da Madeira é regulada através do Plano de Ordenamento Turístico da Região Autónoma da Madeira (POT). O Decreto Legislativo Regional n.º 17/2002/M de 29 de Agosto aprovou o POT da Região Autónoma da Madeira. Pode-se ler no seu preâmbulo o seguinte:

O desenvolvimento económico e social em curso na Região, que se reflecte também na construção de infra-estruturas e no crescente fluxo de turistas que a visitam, torna imperativa a orientação das estratégias de desenvolvimento turístico, de forma a se garantir a sustentabilidade dos sistemas, tendo em conta a realidade regional e a consolidação qualitativa da sua imagem de marca.

Face a esta realidade, sendo o sector turístico uma das principais actividades económicas da Região, sentiu o Governo Regional a necessidade de criar mecanismos de gestão das estratégias e políticas a adoptar em tal domínio.

Os mais recentes desenvolvimentos legislativos, possibilitaram enquadrar o estudo com tal objectivo já iniciado no «Regime jurídico dos instrumentos de gestão territorial», como plano sectorial, sendo este o primeiro plano deste tipo a ser aprovado ao abrigo desse novo regime.

Assim, o Plano de Ordenamento Turístico da Região Autónoma da Madeira (POT) define a estratégia de desenvolvimento do turismo na Região e o modelo territorial a adoptar, com vista a orientar os investimentos, tanto públicos como privados, garantindo o equilíbrio na distribuição territorial dos alojamentos e equipamentos turísticos, bem como um melhor aproveitamento e valorização dos recursos humanos, culturais e naturais.

Constitui ainda objectivo do POT que a distribuição territorial e as características dos empreendimentos turísticos se adequem às realidades paisagísticas e históricas das diversas zonas da Região. E que se insiram no meio social e cultural, contribuindo para o desenvolvimento local integral.

Tendo em conta a necessidade de orientar o crescimento no horizonte temporal e físico que abrange, o POT estabelece limites e ritmos de crescimento do alojamento, bem como valores para a sua distribuição territorial.

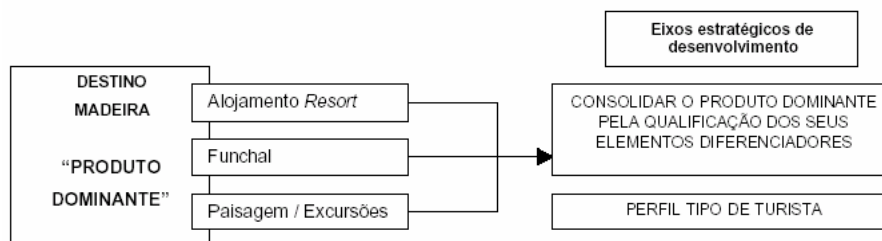
O presente plano, que na sua elaboração cumpriu os procedimentos legalmente previstos, é o resultado de uma continuada reflexão e ampla participação dos diferentes sectores da sociedade sobre a realidade cultural, física e sócio-económica da Região Autónoma da Madeira, matéria do seu interesse específico.

Fonte POT

O POT fixa os limites de construção do conjunto de alojamentos turísticos para a Região Autónoma da Madeira (RAM).

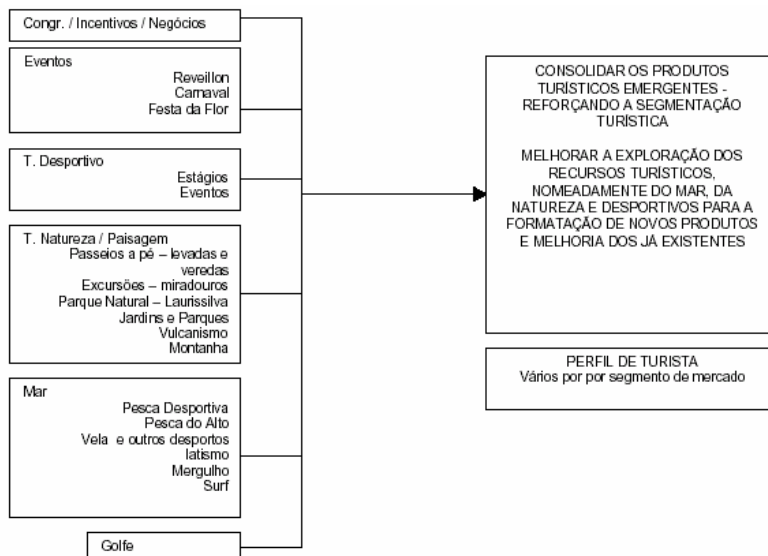
| Ilha                             | Limite       | Distribuição   | Limite       |
|----------------------------------|--------------|--|--------------|
| Madeira                          | 35 000 camas | Funchal  | 23 000 camas |
|                                  |              | Santa Cruz e Machico                                   | 5 500 camas  |
|                                  |              | Câmara de Lobos, Ribeira Brava, Ponta do Sol e Calheta | 4 000 camas  |
|                                  |              | Santana, São Vicente e Porto Moniz                     | 2 500 camas  |
| Total Ilha da Madeira            |              |  | 35 000 camas |
| Porto Santo                      |              |  | 4 000 camas  |
| Total Região Autónoma da Madeira |              |  | 39 000 Camas |

O modelo turístico da Madeira é definido no POT da seguinte forma:



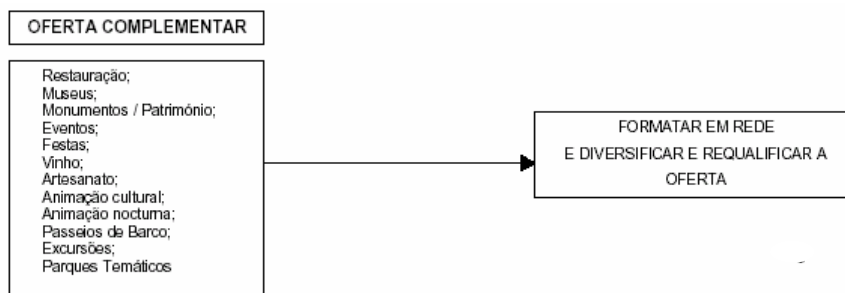
Fonte POT

Além do “Produto Dominante”, que é o Destino Madeira, no Plano está ainda definido um conjunto de outros produtos / Recursos Turísticos.



Fonte POT

O Plano define ainda um conjunto de serviços que são parte integrante da estratégia e que são definidos como “Oferta Complementar”.



### Fonte POT

O primeiro eixo de estratégia de desenvolvimento do turismo da RAM é o de “Consolidar o produto dominante”. O objectivo é consolidar pela qualificação dos elementos diferenciadores. Os elementos diferenciadores são:

- Alojamento de tipo *resort* de qualificação elevada (4 e 5 Estrelas) e com vista para o mar;
- Oferta complementar centrada na Cidade do Funchal (por exemplo: jardins, espaços comerciais e património);
- Excursões / passeios na ilha para desfrute da beleza natural e da paisagem.

Para atingir o objectivo de consolidação do Destino Madeira o POT sugere um conjunto de medidas; nomeadamente:

- a) Ao nível do alojamento *resort*:
- Elevar os níveis de qualidade da oferta global;
  - Elevar os níveis de qualificação profissional;
  - Melhorar e diversificar a animação;
  - Incentivar a requalificação das unidades hoteleiras mais antigas e a utilização de materiais regionais;
  - Elevar a qualificação da inserção territorial (acessos, estacionamento, espaços verdes);
- b) Ao nível da oferta complementar – Funchal:
- Desenvolver uma ideia estruturante para a cidade;
  - Divulgação da oferta da cidade de forma tematizada;
- c) Ao nível das excursões/passeios na ilha:
- Reordenar a cidade do Funchal como grande centro emissor dos passeios à ilha, por terra e por mar;
  - Requalificar os percursos e pontos de atracção nas excursões pela ilha;
  - Diversificar as excursões e passeios, explorando o mar como recurso e apostando no reforço das centralidades turísticas da ilha.

Fonte POT

Existe um conjunto de outros objectivos que pretendem contribuir para uma melhoria da oferta turística do Destino Madeira. A consolidação



desta oferta passa pela utilização dos dois principais recursos: Paisagem e Mar. Pode-se acrescentar a esta lista de recursos naturais as infra-estruturas.

A exploração comercial dos recursos disponíveis permite ao sector do turismo Regional oferecer aos seus clientes um conjunto vasto de produtos turísticos.

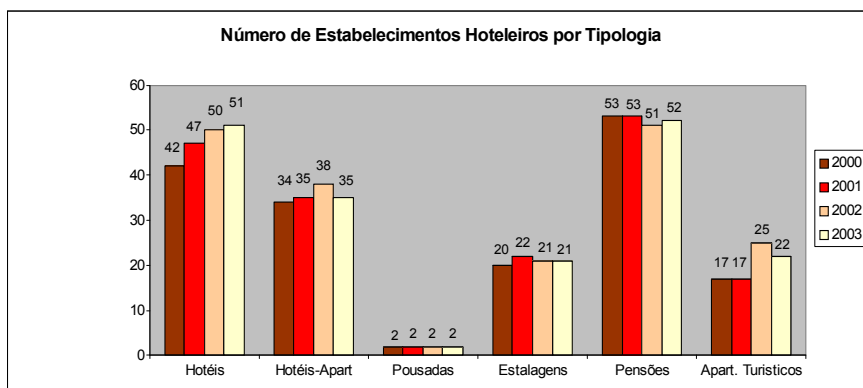
| RECURSOS PRIMÁRIOS | RECURSOS / PRODUTOS TURÍSTICOS  |
|--------------------|---|
| PAISAGEM           | Passeios em levadas e veredas.<br>Excursões/miradouros.<br>Percursos em espaços naturais e áreas protegidas.<br>Jardins e parques.<br>Vulcanismo.<br>Montanha.        |
| MAR                | Pesca desportiva.<br>Pesca desportiva do alto.<br>Passeios marítimos.<br>Vela e outros desportos náuticos.<br>Iatismo.<br>Mergulho.<br>Surfe.<br>Canoagem de turismo. |
| INFRAESTRUTURAS    | Campos de golfe.<br>Centros de estágio desportivo/eventos.<br>Centro de congressos.<br>Portuários – cruzeiros, actividades náuticas, <i>fly and cruise</i> .          |

Fonte POT

O sector do turismo contribui entre 25% a 30% para o Produto Interno Bruto da Região, valores que traduzem a sua importância na economia regional. O correcto ordenamento territorial acompanhado dos investimentos estruturantes necessários, tal como um ritmo controlado de crescimento é fundamental para a manutenção dos parâmetros de qualidade reconhecidos como a imagem de marca da Madeira no mercado Internacional.

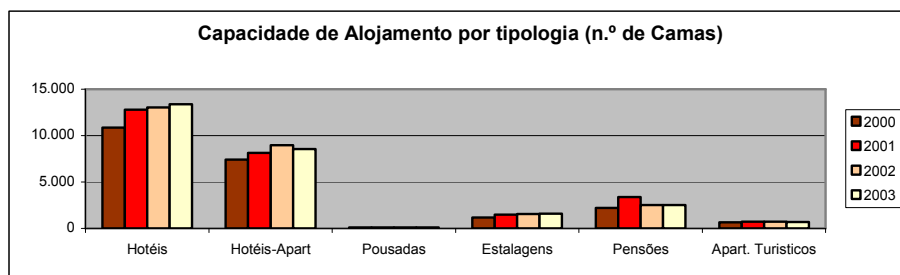
### 3.3. Caracterização da Oferta

O sector Hoteleiro Regional, continua a atrair novos investimentos o que é comprovado pela constante abertura de novas unidades.



(Fonte INE)

Para a capacidade de alojamento, as tipologias que contribuem mais, são os Hotéis e os Hotéis-Apartamento. Podemos verificar que no caso dos Hotéis o crescimento é constante e acompanha a evolução positiva de criação de novas unidades. No caso dos Hotéis-Apartamento, de 2000 a 2002 cresceu positivamente mas em 2003 sofreu uma diminuição, que é explicada pela diminuição do número de estabelecimentos (3 unidades). A notar ainda o ligeiro crescimento notado no período analisado, para a tipologia Estalagens.



(Fonte INE)

Em 2003, a ilha da Madeira possuía uma capacidade de alojamento de sensivelmente 27.000 camas, distribuídas por 183 Estabelecimentos Hoteleiros.

No Plano de Ordenamento Turístico (POT) da Região Autónoma da Madeira, as entidades governamentais fixam um objectivo de 39.000 camas no ano 2012, isto significa um crescimento de 45% entre 2003 e 2012.

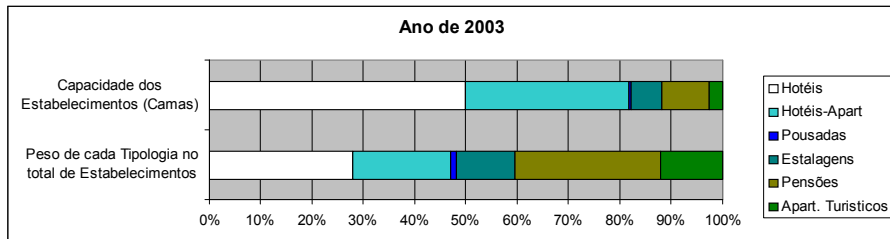
Dados de 2003

| Tipologia          | Capacidade de Alojamento (Camas) | Número de Estabelecimentos Hoteleiros |
|--------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| Hotéis             | 13.358                           | 51                                    |
| Hotéis-Apart       | 8.545                            | 35                                    |
| Pousadas           | 94                               | 2                                     |
| Estalagens         | 1.578                            | 21                                    |
| Pensões            | 2.513                            | 52                                    |
| Apart. Turísticos  | 688                              | 22                                    |
| <b>TOTAL GERAL</b> | <b>26.776</b>                    | <b>183</b>                            |

(Fonte INE)

No ano de 2003, os Hotéis registaram um peso de 50% da Capacidade de Alojamento da Região (camas) embora só representem 28% dos Estabelecimentos. O conjunto de Hotéis-Apartamento representa 32% da Capacidade de Alojamento embora sejam 19% dos Estabelecimentos. Enquanto que as Estalagens representam 6% da Capacidade de Alojamento mas representam 11% dos estabelecimentos.

O que pode se concluir desta análise é a diferença de dimensão entre as tipologias analisadas, os Hotéis têm normalmente grande dimensões (média de 262 Camas) enquanto que as Estalagens são uma tipologia com um número diminuto de quartos (média de 75 Camas), os Hotéis-Apartamento estão muito próximos dos Hotéis (média de 244 Camas).



Da análise dos últimos 3 anos, podemos concluir que a crise provocada pela conjuntura económica nacional e internacional, bem como o aumento da capacidade hoteleira na região, afectou muito mais os Hotéis do que as restantes tipologias, tira-se essa conclusão devido ao nível muito baixo de proveitos em 2001, nível esse que em 2002 e 2003 foi muito semelhante.

Destes dados podemos ainda concluir que os Hotéis-Apartamento têm um nível de receita muito constante e com crescimentos positivos nos últimos dois anos. No caso das estalagens podemos afirmar que os proveitos, de 2001 para 2003, cresceram 30%. Os Hoteis-Apartamento no mesmo período cresceram 10%.

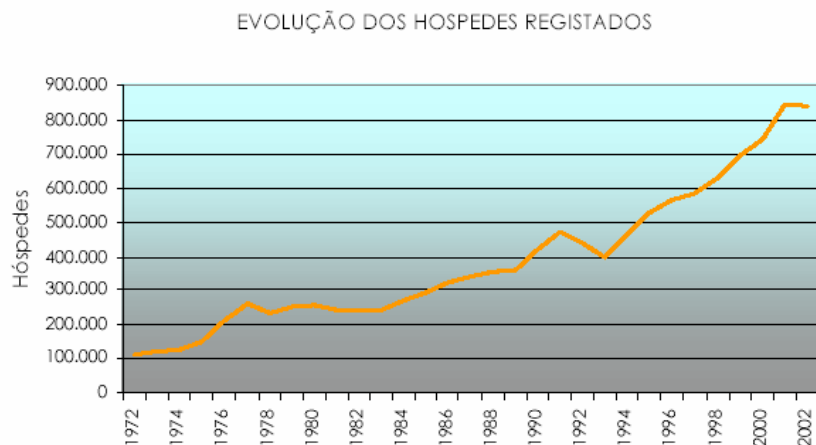
**Proveitos Totais dos Estabelecimentos Hoteleiros, Apartamentos e Aldeamentos Turísticos, em 2001, 2002 e 2003 - milhares de Euros**

|                    | 2001           | 2002           | Var 01/02   | 2003           | Var 02/03 |
|--------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|-----------|
| Hotéis             | 25.184         | 140.661        | 459%        | 144.877        | 3%        |
| Hotéis-Aparta      | 61.297         | 66.650         | 9%          | 67.814         | 2%        |
| Pousadas           | 978            | ...            |             | ...            |           |
| Estalagens         | 14.211         | ...            |             | 18.544         |           |
| Pensões            | 10.245         | 9.367          | -9%         | 9.747          | 4%        |
| Apart. Turísticos  | 4.260          | 3.580          | -16%        | ...            |           |
| <b>TOTAL GERAL</b> | <b>116.175</b> | <b>237.129</b> | <b>104%</b> | <b>245.196</b> | <b>3%</b> |

(Fonte INE)

### 3.4. Caracterização da Procura

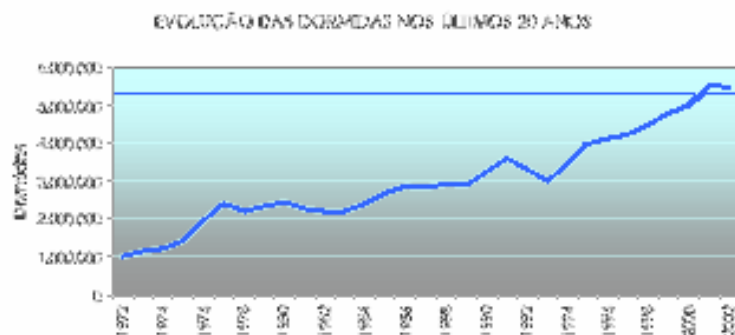
O quadro apresentado representa a evolução do número de hóspedes nos últimos 20 anos na Madeira. O valor máximo foi atingido em 2001, o ano de 2002 sofreu uma quebra, justificada pelos acontecimentos internacionais (11 de Setembro) e pela conjuntura económica.



Fonte: Direcção Regional de Estatística

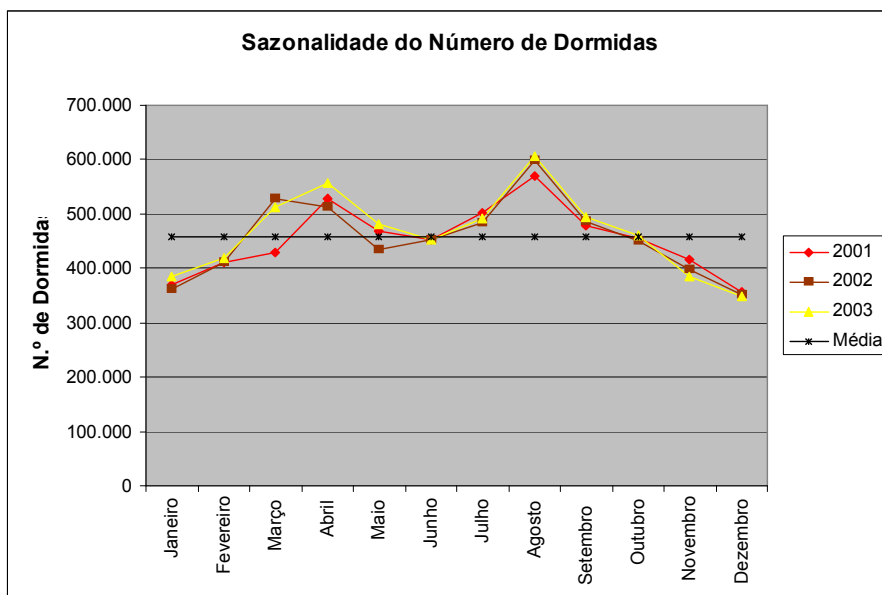
No últimos 20 anos, as dormidas têm vindo a manter um crescimento estável com quedas ligeiras que logo são recuperadas.

No ano de 2002 atingiram o número de 5 510 223, menos 0,7% relativamente ao ano de 2001.

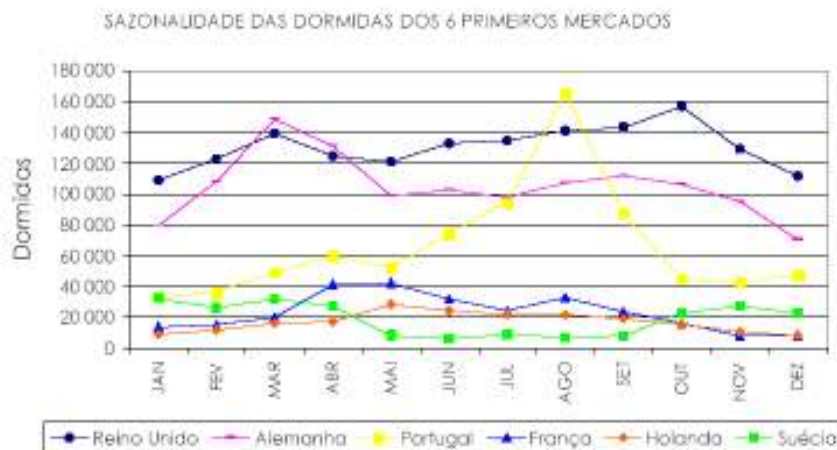


Fonte: Direcção Regional de Estatística

No gráfico abaixo podemos observar que existe uma sazonalidade acentuada em alguns meses do ano. O gráfico demonstra que em 2002 e 2003 existiu uma primeira época de alta em Março/Abril e posteriormente no mês de Agosto. Os meses de época baixa são os meses compreendidos entre Novembro e Fevereiro.



Quanto aos principais mercados do turismo regional, são de salientar os três principais: Reino Unido, Alemanha e Portugal. O principal dado a reter do próximo gráfico é sazonalidade marcante do mercado português, que atinge o seu ponto máximo no mês de Agosto. O mercado Alemão apresenta um ponto alto no mês de Março e os restantes mercados apresentam uma grande estabilidade ao longo do ano.



Fonte: Direcção Regional de Estatística

Os Hotéis-Apartamento são por larga margem os que apresentam uma maior taxa média de ocupação nos últimos 3 anos, com 68% e 69%. Se compararmos com a média do sector, nos últimos 3 anos 57,5%, podemos afirmar que é um excelente registo. As estalagens apresentam valores próximos dos 42%, valor que fica abaixo da média de 57,1%.

**Taxa Média de Ocupação (Camas) nos Estabelecimentos Hoteleiros, Apartamentos e Aldeamentos Turísticos, em 2001, 2002 e 2003**

|                   | 2001          | 2002          | 2003          |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|
| Hotéis            | 58,30%        | 55,00%        | 56,00%        |
| Hotéis-Aparta     | 68,10%        | 68,00%        | 69,00%        |
| Pousadas          | 38,90%        | nd            | nd            |
| Estalagens        | 41,10%        | nd            | 42,40%        |
| Pensões           | 39,20%        | 34,00%        | 33,70%        |
| Apart. Turísticos | 65,10%        | 60,20%        | nd            |
| <b>Total</b>      | <b>58,80%</b> | <b>56,50%</b> | <b>57,10%</b> |

(Fonte INE)

A Madeira enquanto destino turístico, apresenta um crescimento sustentado da oferta, ou seja, o aumento da oferta tem até ao momento sido correspondido pelo aumento da procura. Nos últimos 20 anos teve apenas dois momentos de decréscimo, 1991 a 1993 e em 2001, ambas as situações devido a crises internacionais que afectaram o turismo mundial.

### 3.5. Política de Promoção

Em termos de promoção, a Região Autónoma da Madeira tem claramente definido no seu plano de promoção, da agência de Promoção da Madeira, quais são os mercados alvo:

PRINCIPAIS MERCADOS EMISSORES

|                | Mercados Alvo |
|----------------|---------------|
| Estratégicos   | Reino Unido   |
|                | Alemanha      |
|                | Espanha       |
| Prioritários   | França        |
|                | Holanda       |
|                | Bélgica       |
|                | Escandinávia  |
|                | Austria       |
|                | Suíça         |
|                | Itália        |
| Acção dirigida | Rússia        |
|                | Irlanda       |
|                | E.U.A.        |

Escandinávia compreende os seguintes países: Dinamarca, Suécia, Finlândia e Noruega

Fonte Plano de Promoção



### 3.6. Análise Estratégica

O objectivo da análise estratégica é fornecer aos responsáveis da empresa a informação necessária para a definição de uma estratégia coerente e sustentada. A análise estratégica é elaborada a dois níveis: nível externo da organização e nível interno da organização.

#### 3.6.1. Análise Externa

A análise externa trata-se de uma análise a todos os factores externos à organização que condicionam a actividade. O meio envolvente é complexo porque abrange uma diversidade de aspectos que se relacionam uns com os outros e que, directa ou indirectamente, afectam as empresas.

O enquadramento político, económico, social e cultural de um determinado país, região, bem como a sua dimensão e a importância do turismo na sua economia, constituem factores condicionantes dos diferentes actores do sector (por exemplo: organizações governamentais, empresas, associações empresariais, sindicatos).

##### ▪ Meio envolvente mediato

No desenvolvimento da sua actividade, as empresas sofrem um conjunto de influências que também se designam habitualmente por variáveis do macro-ambiente. Estas possuem uma característica importante que é o facto de não poderem ser controladas pela empresa, mas o seu conhecimento é fundamental para o estabelecimento da sua estratégia, na medida em que exercem influências positivas ou negativas sobre os negócios e o desenvolvimento da empresa, que se pretende com sucesso.

As variáveis do meio envolvente que se consideram, com maior frequência, e que deverão ser monitorizadas pelos gestores, são as seguintes:

##### ▪ **Envolvente Económica:**

As variáveis que se justificam para uma análise do contexto económico, no sector turístico, são geralmente as monetárias, as situações de emprego e da formação.



##### **Exemplo:**

Ao analisar estas variáveis pode-se concluir se existem condições para o crescimento do negócio ou não. Se existir uma desvalorização do Euro em relação ao Dólar, existirá uma forte oportunidade para o crescimento, por exemplo, do turismo com origem nos EUA.

### ▪ **Envolvente Demográfica:**

As variáveis a ter em conta são, por exemplo, a taxa de natalidade, a taxa de mortalidade e a esperança média de vida na região. O envelhecimento das populações é um fenómeno a ter em conta na análise de qualquer mercado actual.



#### **Exemplo:**

A criação de novos produtos ou serviços tem de ter em conta que se prevê que em 2010, as pessoas com mais de 65 anos ultrapassem o número de menores de 15 anos. Estas alterações provocam ameaças e oportunidades de negócio, tornando-se assim essencial o seu estudo.

### ▪ **Envolvente Tecnológica:**

Em termos tecnológicos, o gestor deve ter em atenção:

- A acessibilidade e integração de novas tecnologias;
- A disponibilidade de pessoal qualificado;
- Bem como a sua influência na actividade comercial.



#### **Exemplo:**

Se uma empresa está a conceber um novo estabelecimento hoteleiro que oferecerá serviço de SPA, uma das suas preocupações será a de garantir que existe na RAM técnicos disponíveis e com formação adequada às funções técnicas exigidas por um serviço de SPA.

### ▪ **Envolvente Político-Legal:**

Dependendo do sector em questão o estado pode, através dos seus instrumentos de actuação, nomeadamente da legislação, ter um maior ou menor nível de intervenção. Se pensarmos nas restrições, as acções de marketing de sectores como o tabaqueiro, no imposto automóvel, na política de salários, na política de impostos, podemos concluir que é uma variável fundamental em qualquer análise da envolvente.

Por exemplo, as taxas de IVA aplicadas na região são mais baixas que no território continental, pelo que se deve pensar no impacto que uma possível medida de alteração desta situação provocaria no sector.



#### Exemplo:

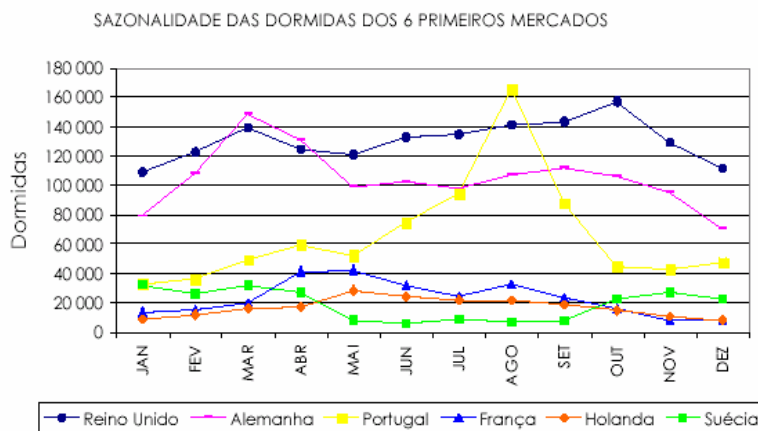
O Governo Regional da Madeira dispõe de ferramentas de ordenamento da actividade turística. O POT é uma ferramenta legal que condiciona a estratégia dos agentes turísticos que actuam na região.

#### ▪ Envolve Sécio-Cultural:

Na aldeia global que vivemos a cultura assume uma grande importância na condução dos negócios. Por exemplo: na Índia o branco é a cor fúnebre, por esta razão os electrodomésticos na Índia são geralmente de cor escura, mas no ocidente existe a tradição de electrodomésticos brancos (associando a cor branca à limpeza). Esta diferença cultural implica que as empresas que comercializem estes produtos na Índia tenham de disponibilizar produtos que correspondam a esta diferença cultural. Perceber as diferenças culturais ajuda na definição da estratégia, e pode ser mesmo decisivo para o sucesso ou insucesso de um negócio, por esta razão é necessário perceber que não existem fórmulas de sucesso.



#### Exemplos:



Fonte: Direcção Regional de Estatística

Por exemplo a sazonalidade das dormidas dos turistas, com origem portuguesa, é originário de uma tradição portuguesa de concentração das férias no período de verão, particularmente no mês de Agosto.

Na Região Autónoma da Madeira existe um conjunto de organizações que podem fornecer informações importantes à análise destas variáveis. Nomeadamente:

- Aderam

- Secretaria Regional dos Recursos Humanos
- Secretaria Regional do Plano e das Finanças
- Direcção Regional do Trabalho
- Direcção Regional do Turismo
- Direcção Regional de Estatística
- Direcção Regional do Comércio e Indústria
- Direcção Regional de Formação Profissional
- Direcção Regional da Educação
- Instituto Regional do Emprego
- ACIPS
- ACIF
- AJEM
- Associação do Comércio e Serviços
- IDE
- Universidade da Madeira
- INE
- Turismo
- Fundação Berardo

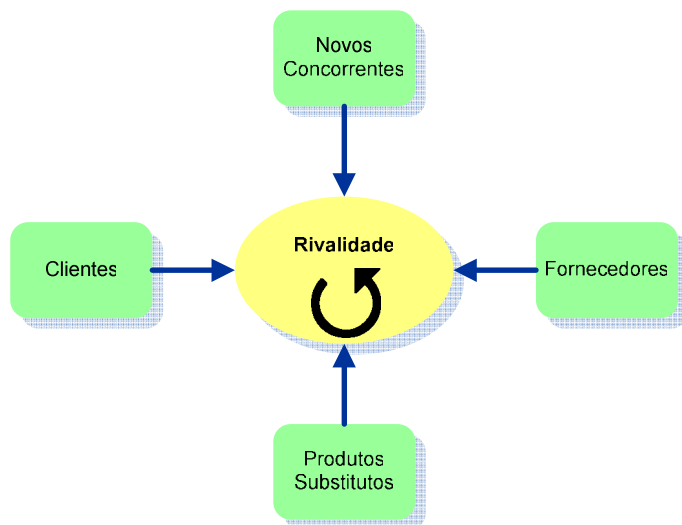
### 3.6.2. Meio envolvente imediato

Se as variáveis que constituem o meio envolvente mediato podem de alguma forma passar despercebidas aos gestores mais distraídos, o mesmo não acontece com as que compõem o meio envolvente imediato. O gestor interage diariamente (directa ou indirectamente) com os seus clientes, com os mercados e com os seus concorrentes.

O estudo e compreensão destas áreas fornecem elementos para a tomada de decisões estratégicas. Estas áreas encontram-se intimamente ligadas, uma vez que os clientes e o seu comportamento de compra, constituem os mercados e um certo número destes constituem a estrutura de um sector de actividade específico. Por concorrentes, entendemos as empresas que connosco competem nos nossos mercados tentando atrair os nossos clientes.

A análise do meio envolvente imediato pode ser realizada usando o modelo das 5 forças de Porter<sup>1</sup>. Este modelo considera as características do meio envolvente em que a organização concorre e que influenciam a sua posição competitiva.

A atractividade de uma indústria a longo prazo resulta da acção conjunta das 5 forças. Estas forças determinam o interesse de qualquer sector de actividade e a sua rendibilidade; e em qualquer negócio, as potencialidades de lucro, no longo prazo, são função destas cinco forças competitivas.



### Barreiras à Entrada de Novos Concorrentes:

O resultado desta análise deve ser a avaliação do grau de dificuldade que as novas empresas têm para entrar no mercado. Assim Porter, sugere o estudo das variáveis: economias de escala, grau de diferenciação do produto, custos de mudança de fornecedor, exigência de capital inicial e acesso aos canais de distribuição. Após a avaliação destas variáveis podemos formar uma opinião sobre o grau de ameaça de entrada de novos concorrentes. Assim, quanto maior o potencial de novas entradas, menor é a rentabilidade estrutural do negócio.

#### ▪ Poder Negocial dos Clientes:

Neste ponto pretende-se avaliar qual o peso negocial que os clientes têm no nosso negócio. As variáveis propostas por Porter são as seguintes; volume de compras, custo de mudança de fornecedor, informação detida pelos clientes, possibilidade de integração, produtos substitutos, a sensibilidade aos preços, as diferenças entre produtos e a identificação com a marca. Desta quanto maior for o poder negocial dos clientes, menor é a rentabilidade estrutural do negócio.

<sup>1</sup> In, Michael Porter - "Competitive Strategy"

### ▪ Poder Negocial dos Fornecedores:

Neste caso, pretende-se avaliar o peso dos fornecedores. As variáveis propostas são: a diferenciação dos produtos, os custos de mudança, o número de fornecedores, a importância dos produtos de um determinado fornecedor na totalidade das compras, a informação detida pelos fornecedores e a possibilidade dos fornecedores se integrarem. Quanto maior for o poder negocial dos fornecedores, menor é a rentabilidade estrutural do negócio.

### ▪ Ameaça de Entrada de Produtos Substitutos:

Existe facilidade ou dificuldade de produtos existentes ou novos produtos substituírem os nossos produtos? As variáveis propostas para análise são: a identificação de produtos substitutos, o preço dos substitutos e a sua qualidade. Quanto maior for a pressão dos produtos substitutos, menor é a rentabilidade estrutural do negócio.

### ▪ Rivalidade entre Empresas do Sector:

A questão que se coloca é avaliar o grau de concorrência existente no sector. As variáveis propostas são: o número de concorrentes, a capacidade dos concorrentes, a taxa de crescimento do sector, a diferenciação dos produtos, os custos fixos e os custos de armazenagem, as barreiras à saída. Quanto maior for a rivalidade entre os actuais concorrentes, menor é a rentabilidade estrutural do negócio.

Após a análise do meio envolvente mediato e imediato, o responsável pela empresa deverá ter a capacidade de identificar situações que constituem oportunidades ou ameaças à actividade da empresa e desta forma, perspectivar os elementos externos que fornecem ou dificultam o desenvolvimento do negócio.

### ▪ Factores críticos de sucesso

Os factores críticos de sucesso são as variáveis de gestão que devem ser especialmente acauteladas para garantir o bom desempenho da empresa no seu negócio.

Os factores críticos de sucesso, por exemplo, podem variar em função do ciclo do mercado:

Exemplos de factores críticos de sucesso

| Fases                     | Arranque | Expansão             | Maturidade    | Declínio |
|---------------------------|----------|----------------------|---------------|----------|
| Factor Crítico de Sucesso | Inovação | Capacidade comercial | Produtividade | Custos   |

Na fase de arranque de um mercado, a capacidade de inovar é um factor decisivo para a implementação de um serviço ou produto.

A segunda fase, a expansão, é caracterizada por um crescimento de vendas, pelo que é necessário ter uma boa capacidade em termos comerciais, de forma a tirar o máximo partido dessa situação.

Na fase de maturidade, em que o mercado apresenta taxas de crescimento mais reduzidas, é necessário que a empresa apresente excelentes níveis de produtividade tirando partido da experiência adquirida.

Na fase de declínio, a actividade apresenta taxas de crescimento negativas, pelo que o essencial é controlar os custos e dessa forma diminuir o impacto da diminuição das vendas.

A identificação dos Factores Críticos de Sucesso permite:

- Identificar quais os recursos/acções que são necessários para a organização atingir o sucesso no mercado;
- É uma fonte de orientação para a definição da estratégia da empresa;
- Permite à empresa adequar a sua estratégia às reais características dos consumidores.

Existem diversas fontes que permitem às empresas possuir factores críticos de sucesso. A capacidade financeira, a imagem da empresa no mercado, o conhecimento do mercado, a qualidade e formação dos recursos humanos, são exemplos de fontes geradoras de factores críticos de sucesso.

Após identificar os factores críticos de sucesso deve-se verificar se cada um deles cumpre estes três critérios genéricos:

- Aplica-se a todos os concorrentes?
- É um factor realmente importante?
- As empresas podem controlar este factor?

Se não cumprir estes critérios então não é um factor crítico de sucesso.

### 3.6.3. Análise Interna

Uma vez conhecido o ambiente externo, antes de definir a estratégia, a organização tem de saber claramente onde quer ir e como pretende lá chegar.

A definição de onde e como, a empresa, quer estar presente no mercado é geralmente definida na Visão que os responsáveis máximos da organização definiram para o seu projecto.

#### ▪ Visão

Como é que se comunica aos colaboradores a estratégia definida?

- Por exemplo, Bill Gates disse no início da década de 90 “**um computador em cada secretária e em cada casa dotados de Software da Microsoft**”. Esta afirmação desafiou e motivou os colaboradores da Microsoft para uma tarefa que à data parecia impossível de obter.

A **visão** definida deve ser concreta e não abstracta, deve ser baseada em factos e não em especulações, e deve ser compreendida e apoiada pelo maior número possível de colaboradores. A **visão** servirá como base para a definição dos objectivos e ainda poderá ser a forma de explicação aos colaboradores dos objectivos da empresa.

### ▪ Missão

A missão é a explicitação da visão que se traduz na formulação de uma declaração escrita que, de uma forma concisa e objectiva, apresenta a estratégia e valores da organização.

A finalidade da definição da missão é apresentar a razão da existência da empresa. Cada vez mais os novos paradigmas da gestão moderna estão alicerçados em matrizes que as empresas para atingirem o sucesso deverão justificar a sua existência não só para gerar rendimentos financeiros para os capitalistas, mas também para satisfazer as necessidades de clientes, colaboradores, fornecedores e até da comunidade que a rodeia.

A missão estará alicerçada em valores que representam as convicções e os princípios éticos que decorrem da actividade da empresa. Os valores de uma empresa devem ser explícitos e amplamente divulgados junto de todos os que se relacionam com a empresa.

### ▪ Objectivos

Após a definição da missão, devem ser estabelecidos os objectivos da empresa. Os objectivos devem ter as seguintes características:

- **Hierarquizáveis** - deve-se poder definir uma hierarquia que nos permita dizer que objectivos são primordiais e dessa forma deverão ter prioridade em relação aos restantes;
- **Consistência** - devem ser objectivos realistas e consistentes;
- **Mensurabilidade** - os objectivos devem ser objectivos para que possa ser avaliado o grau de sucesso de implementação da estratégia;
- **Calendarizáveis** - a avaliação de uma estratégia só é possível se estiverem definidos prazos para atingir os objectivos;
- **Desafios atingíveis** - realistas.



Objectivo: é uma medida de eficiência de um processo.





### Exemplos:

#### Objectivos quantitativos:

- Atingir um determinado volume de vendas anual, mensal, diário...
- Atingir um determinado lucro;
- Aumentar o número de clientes;
- Aumentar o valor da compra média efectuada pelos clientes;

#### Objectivos qualitativos:

- Especialização para ir de encontro a um determinado segmento de clientes;
- Modernização da empresa;
- Melhoria da qualidade do atendimento;
- ...

### ▪ Estratégia

A estratégia tem de estar em consonância com a missão e com os objectivos definidos pela empresa. A estratégia define qual os negócios onde a empresa irá actuar, qual a posição de competitividade que a empresa deseja atingir e como é que o irá concretizar. Aquando da definição da sua estratégia a empresa terá de ter em conta que os seus recursos são limitados e, deverá ter sobretudo atenção aos seguintes recursos:

- Humanos (por exemplo: número de funcionários e qualificação)
- Financeiros (por exemplo: capital e capacidade de endividamento)
- Organizacionais (por exemplo: sistema de gestão)

### ▪ Análise SWOT

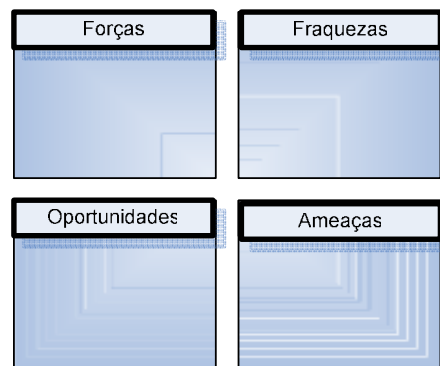
A empresa interage com o meio ambiente em que está inserida e desta interacção resultam factores decisivos para o seu êxito sustentado.

Para efectuar este diagnóstico estratégico é necessária a confrontação entre a análise externa e a análise interna. Podemos usar o modelo LCAG<sup>2</sup>, modelo que ficou conhecido como análise SWOT<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> E.P. LEARNED, C.R. CHRISTENSEN, K.R. ANDREWS e W.D. GUTH, *Business Policy - Text and Cases*, Richard D. Irwin, 1965.

<sup>3</sup> Sigla em inglês que significa *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

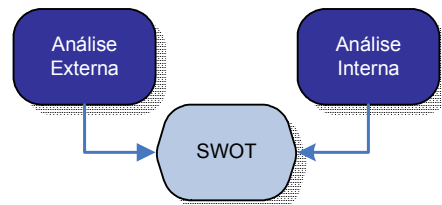
A análise SWOT pode ser representada da seguinte forma:



Após efectuar a análise dos factores internos devem ser identificados os aspectos em que temos vantagens sobre a nossa concorrência (Forças ou Pontos Fortes) e os aspectos em que a empresa perde quando comparada com os concorrentes (Fraquezas ou Pontos Fracos).

Da análise externa devem-se identificar factores que a empresa pode explorar para o desenvolvimento do seu negócio (Oportunidades) e os factores que podem prejudicar o mesmo negócio (Ameaças).

A análise SWOT relaciona as forças e fraquezas da empresa com as oportunidades e ameaças identificadas no meio envolvente, com o objectivo de gerar medidas alternativas para lidar com as oportunidades e ameaças identificadas.



### 3.7. Formulação da Estratégia

Após a definição da missão, dos factores críticos de sucesso, dos objectivos, da análise SWOT, a organização terá condições para formular a sua estratégia.

O conceito de estratégia não poderá ser abordado sem a compreensão de que o mesmo é muita vezes usado com diferentes sentidos (estratégias militares, desportivas ou empresariais).

Se consultarmos o dicionário podemos encontrar as seguintes definições para o termo, “ciência da organização e planeamento das operações de guerra; estratagemas; táctica”. Estratégia tem origem na arte da guerra e visa, sobretudo, a organização e planeamento de operações.

Da mesma forma que o papel de um General numa guerra, um gestor é também um organizador de diferentes operações, por isso neste manual vamos centrar a nossa análise no conceito de estratégia empresarial, ou seja, organização e planeamento de operações de uma empresa.

E porque é importante a definição da estratégia de uma empresa?

- 1) Para estabelecer o caminho a percorrer pela empresa.
- 2) Para que se definam as diferentes etapas a percorrer até atingir os objectivos fixados.
- 3) Para que os responsáveis e colaboradores saibam quais os objectivos a atingir pela empresa e possam contribuir para a sua consecução.

Para definir o percurso a percorrer é necessário definir a estratégia. Apresenta-se de seguida um conjunto de estratégias concorrenciais que têm como objectivo assegurar à empresa uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes.

#### ▪ Custo

As estratégias de custo orientam de maneira prioritária todas as actividades da empresa para um único objectivo: a minimização dos seus custos. Estas estratégias baseiam-se na ideia que a empresa mais competitiva é aquela que tem custos mais baixos.

#### ▪ Diferenciação

Por seu lado, a estratégia de diferenciação, procura basear a vantagem concorrencial de uma empresa na diferenciação da sua oferta comercial em relação à concorrência. O que se pretende é que esta diferenciação seja reconhecida pelo mercado. Esta estratégia poderá permitir à empresa fugir a uma concorrência directa. Geralmente, a diferenciação permite às empresas actuarem em nichos de mercados e dessa forma fugirem às guerras de preços.



1. A estratégia diz respeito ao futuro da empresa;
2. A estratégia é um processo integrado, onde se definem objectivos, meios e formas de os atingir, todos eles devem ser pensados em conjunto e de forma coerente, tendo sempre em vista a sua concretização prática.

### ▪ Especialização e Diversificação

A especialização numa só actividade deve ser prosseguida apenas quando a empresa não tiver atingido uma posição que lhe confira uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. A dispersão dos recursos aparece desde logo como principal inimigo do crescimento de uma actividade.

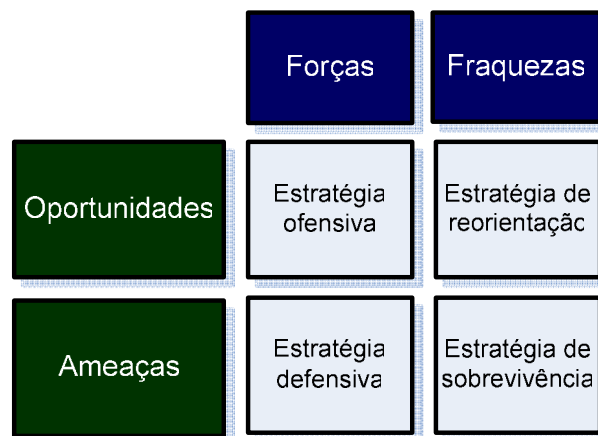
A diversificação ultrapassa o simples alargamento do campo de actividade da empresa. Enquanto que a especialização assenta na aplicação de um conjunto de saber-fazer único, a diversificação impõe a utilização de um novo conjunto de saber-fazer, exigido pelo novo meio-ambiente em que a empresa pretende actuar.

Uma empresa pode diversificar os seus negócios nas seguintes dimensões:

- Geograficamente
- Realizar uma integração/diversificação vertical (quando as organizações passam a actuar em negócios que estão a jusante ou a montante da sua actividade na cadeia de valor)
- Diversificação horizontal (quando a empresa procura desenvolver uma actividade num novo mercado).

### ▪ Comportamento face à Concorrência

Podemos analisar o modo de actuação possível da empresa no mercado face à concorrência da seguinte forma:



- **Estratégia Ofensiva:** utiliza as forças para aproveitar as oportunidades, ou seja, pretende explorar e localizar novas oportunidades de produtos e mercados.
- **Estratégia Defensiva:** utiliza as forças para evitar as ameaças, ou seja, visa garantir e conservar o domínio actual de produtos/mercados.

- **Estratégia de Reorientação:** tem em vista o aproveitamento das oportunidades para minimizar as fraquezas, ou seja, garantir o domínio actual e ao mesmo tempo buscar, localizar e explorar novos produtos /mercados.
- **Estratégia de Sobrevivência:** tem em vista minimizar as fraquezas e evitar as ameaças, ou seja, é uma resposta empresarial desesperada, improvisada e pouco eficaz.

A selecção de uma destas estratégias tem implicações na definição dos objectivos e na formulação da estratégia. Seja qual for a escolha, a estratégia terá de ser coerente e consequente para garantir o sucesso da mesma.

### 3.8. Implementação da Estratégia

O processo de definição de uma estratégia é importante porque permite ao gestor analisar o conjunto de situações que condicionam a sua actividade. Através dessa análise identifica as estratégias possíveis para o desenvolvimento do seu negócio e, desta forma, define o percurso de desenvolvimento da sua actividade que permita atingir os objectivos fixados.

A implementação da estratégia é a fase que se revela mais difícil. Muitas as vezes os gestores menosprezam as alterações que a implementação de uma estratégia implica. Por exemplo, deverá ser analisada a estrutura organizacional da empresa e verificar se é adequada à estratégia que se pretende implementar.

#### ▪ Planeamento

O planeamento é um processo formalizado de tomada de decisão, que elabora uma representação desejada do futuro da empresa e especifica as modalidades de execução dessa vontade.

O planeamento estratégico permite reduzir a incerteza e o conflito, disciplina e ajuda a dar forma, ordena e torna coerente os objectivos da empresa e os caminhos a percorrer para os atingir.

#### ▪ Processo de Tomada de Decisão

As decisões estratégicas distinguem-se das decisões rotineiras, porque respeitam a “fenómenos” de maior grau de complexidade, onde a decisão tomada terá um papel importante e duradouro. Este tipo de decisão tem por base um julgamento que é feito num determinado contexto, e define propósitos e objectivos, que se convertem em planos ou sub-decisões. As decisões estratégicas não são tomadas com muita frequência, são por isso mais raras do que outros tipos de decisão.

O processo de decisão, ajuda na tomada de decisão, uma vez que identifica qual a situação actual do individuo, quais as alternativas para o problema e qual a situação desejada.

O Gestor é ou devia ser um decisor, rodeado de dados e informação de modo a poder escolher as alternativas ideais à resolução dos seus problemas, criar modelos e métodos para uma tomada de decisão eficaz de modo a não ser necessário estar constantemente a reflectir o que foi decidido sem método e modelo.

Existem três concepções fundamentais dos processos de decisão:

- *Modelo de actor único* - neste modelo a organização confunde-se com um único actor;
- *Modelo organizacional* - a organização é composta por subunidades que têm regras e procedimentos próprios, este modelo



A definição da estratégia de uma empresa é a “arma” que ajuda os empresários a lutar contra a estagnação e a indicar qual o caminho a percorrer para atingir o sucesso empresarial.



Em termos empresariais define-se decisão como a resposta a uma pergunta ou a escolha entre duas alternativas. No geral, decisão é o resultado obtido através da escolha entre um número de alternativas.

baseia-se na ideia que a aceitação dos diferentes níveis da hierarquia das decisões varia em função da sua participação no processo decisório;

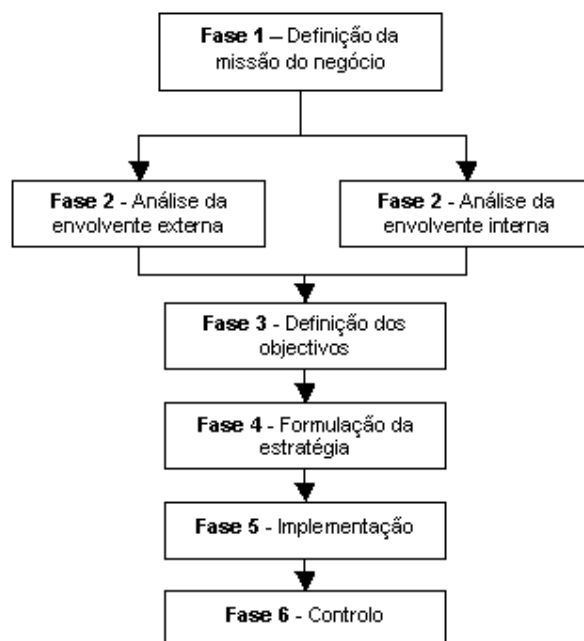
- *Modelo político* - neste modelo todos os indivíduos que pertencem à organização são considerados no processo decisório; ao longo do processo podem expor e defender as suas ideias.

### ▪ Controlo

Assim que se inicia a implementação da estratégia, é necessário ir controlando a sua evolução e verificar se os resultados reais não têm grandes desvios relativamente aos objectivos previstos. Também se deve estar preparado para fazer quaisquer tipos de ajustes ao processo de planeamento caso se constate que serão necessários para cumprir os seus objectivos.

### 3.9. Conclusão

Podemos explicitar as seguintes fases na estratégia empresarial:



Serão estes os aspectos a ter em conta quando se está a definir a estratégia empresarial de uma organização que pretende definir claramente o seu caminho para o sucesso de uma forma sustentada e alicerçada na sua competitividade.



### 3.10. Recapitulação

1. Analise os factores que condicionam actividade turística da sua organização
2. Identifique ameaça e oportunidades
3. Identifique os factores críticos de sucesso
4. Analise a sua empresa
5. Identifique as forças e fraquezas da sua organização
6. Fixe objectivos
7. Defina o Plano Estratégico
8. Defina como vai controlar a sua implementação

### 3.11. Plano de Acções

Quais as acções e tarefas que me proponho a desenvolver?

|                       |                      |                       |
|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| <b>Acção 1:</b> _____ |                      |                       |
| O que vou fazer:      | Quando:              | O que espero atingir: |
| <br><br><br><br><br>  | <br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br>  |

|                       |                      |                      |
|-----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Acção 2:</b> _____ |                      |                      |
| O que vou fazer:      | Quando:              | O que vou atingir:   |
| <br><br><br><br><br>  | <br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br> |

|                       |                      |                      |
|-----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Acção 3:</b> _____ |                      |                      |
| O que vou fazer:      | Quando:              | O que vou atingir:   |
| <br><br><br><br><br>  | <br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br> |

## 4. Exercícios pedagógicos

### EPA - Ficha de Brainstorming

Variáveis do meio envolvente que condicionam o seu negócio.

## EPB - Análise do Meio Envolvente Mediato

|                       |                         |  |  |  |  |  | COMENTÁRIO |
|-----------------------|-------------------------|--|--|--|--|--|------------|
| Factores Económicos   | Anos                    |  |  |  |  |  |            |
|                       | Taxa crescimento do PIB |  |  |  |  |  |            |
|                       | Taxa Inflação           |  |  |  |  |  |            |
|                       | Taxa Desemprego         |  |  |  |  |  |            |
|                       |                         |  |  |  |  |  |            |
|                       |                         |  |  |  |  |  |            |
| Factores Demográficos | Anos                    |  |  |  |  |  |            |
|                       | Taxa de Natalidade      |  |  |  |  |  |            |
|                       | Taxa de Mortalidade     |  |  |  |  |  |            |
|                       | Esperança média de vida |  |  |  |  |  |            |
|                       |                         |  |  |  |  |  |            |
|                       |                         |  |  |  |  |  |            |

|  |  |  | COMENTÁRIO |
|--|--|--|------------|
| Factores Tecnológicos                                      | Acessibilidade a tecnologias novas     |  |            |
|  | Reparação                              |  |            |
|  | Disponibilidade de pessoal qualificado |  |            |
|  | Integração das novas tecnologias       |  |            |
| Caracterizar cada uma entre o muito fácil a muito difícil. |  |  |            |
| Factores Político Legais                                   |  |  |            |
| Factores Sócio-Culturais                                   |  |  |            |

## EPC - Análise do Meio Envolvente Imediato

A classificação das forças (e sub-forças), é feita segundo uma escala de cinco pontos crescentes em desfavor do sector:  
5=Intensa, 4=Alta, 3=Média, 2=Fraca, 1=Nula

| 5 Forças                                  | Sub-Força                               | Ponderação |   |   |   |   | Média |
|---|---|------------|---|---|---|---|-------|
|   |   | 5          | 4 | 3 | 2 | 1 |       |
| Barreiras à entrada de novos concorrentes | Economias de escala                     |            |   |   |   |   | a =   |
|   | Grau de diferenciação dos produtos      |            |   |   |   |   |       |
|   | Custo de mudança de Fornecedores        |            |   |   |   |   |       |
|   | Exigência de capital                    |            |   |   |   |   |       |
|   | Acesso aos canais de distribuição       |            |   |   |   |   |       |
|   |   |            |   |   |   |   |       |
| Poder negocial dos fornecedores           | Diferenciação dos produtos              |            |   |   |   |   | b =   |
|   | Custo de mudança                        |            |   |   |   |   |       |
|   | Número de fornecedores                  |            |   |   |   |   |       |
|   | Importância dos principais fornecedores |            |   |   |   |   |       |
|   | Integração a jusante                    |            |   |   |   |   |       |
|   |   |            |   |   |   |   |       |
| Poder negocial dos clientes               | Volume de compras                       |            |   |   |   |   | c =   |
|   | Custo de mudança de fornecedores        |            |   |   |   |   |       |
|   | Sensibilidade aos preços                |            |   |   |   |   |       |
|   | Integração a montante                   |            |   |   |   |   |       |
|   | Produtos substitutos                    |            |   |   |   |   |       |
|   |   |            |   |   |   |   |       |
| Ameaça de entrada de produtos substitutos | Identificação de produtos substitutos   |            |   |   |   |   | d =   |
|   | Preço dos produtos substitutos          |            |   |   |   |   |       |

|   |                                    | Ponderação |     |
|---|------------------------------------|------------|-----|
|   | Qualidade dos produtos substitutos |            |     |
|   |                                    |            |     |
|   |                                    |            |     |
| <b>Rivalidade</b> entre as empresas do sector | Número de concorrentes             |            | e = |
|   | Capacidade dos concorrentes        |            |     |
|   | Taxa de crescimento do sector      |            |     |
|   | Diferenciação dos produtos         |            |     |
|   | Nível de custos fixos              |            |     |
|   | Barreiras à saída                  |            |     |
|   |                                    |            |     |

a, b, c, d, e, representa a média das variáveis que compõem cada uma das 5 forças;

## GRAU DE ATRACTIVIDADE DO SECTOR

## Estratégia

|                         |                         | Ponderação |   |   |   |   |     |
|-------------------------|-------------------------|------------|---|---|---|---|-----|
|                         |                         | 5          | 4 | 3 | 2 | 1 |     |
| Atractividade do sector | Barreiras à entrada a)  |            |   |   |   |   | X = |
|                         | Fornecedores b)         |            |   |   |   |   |     |
|                         | Clientes c)             |            |   |   |   |   |     |
|                         | Produtos Substitutos d) |            |   |   |   |   |     |
|                         | Rivalidade e)           |            |   |   |   |   |     |

X - representa a média das diferentes forças que contribuem para a definição da atractividade do sector;

A escala a usar na análise da atractividade do sector é a seguinte:

5=Nula, 4=Fraca, 3=Média, 2=Alta, 1=Muito Alta



## EPD - Ficha de identificação dos Factores Críticos de Sucesso

| <i>Identificação dos Factores Críticos de Sucesso</i> |  |
|---|--|
| 1.  |  |
| 2.  |  |
| 3.  |  |
| 4.  |  |
| 5.  |  |
| 6.  |  |
| 7.  |  |

## EPE - Ficha de análise SWOT

| Análise SWOT  |               |
|---------------|---------------|
| PONTOS FORTES | PONTOS FRACOS |
|               |               |
| OPORTUNIDADES | AMEAÇAS       |
|               |               |

## EPF - Plano estratégico

| Plano Estratégico    |  |       |             |
|----------------------|--|-------|-------------|
| Objectivo proposto   |  |       |             |
| Acções a desenvolver |  | Prazo | Responsável |
| Meios necessários    |  |       |             |
| Forma de avaliação   |  |       |             |

## EPG - Ficha de compromisso

### FICHA DE COMPROMISSO

Identifique as 3 acções que considera mais importantes neste bloco temático, para implementar no seu local de trabalho:

Que tipo de apoios/recursos necessita para implementar essas 3 acções?

## 5. Material de Apoio

### 5.1. Bibliografia Aconselhada

Cuno PUMPIN - Manual de Gestão para as Pequenas e Médias Empresas, Monitor - Projectos e Edições, 2003.

E.P. LEARNED, C.R. CHRISTENSEN, K.R. ANDREWS e W.D. GUTH - Business Policy - Text and Cases - Richard D. Irwin, 1965.

Jean-Pierre DÉTRIE (Editor) - Strategor Política da Empresa - Lisboa, Dom Quixote, 2000.

Lopes DOS REIS - Estratégia Empresarial - Lisboa, Editorial Presença, Setembro de 2000.

Mário BAPTISTA - Turismo Gestão Estratégica - Lisboa, Verbo, Fevereiro de 2003.

Michael PORTER - Competitive Strategy - Free Press.

Plano de Ordenamento Turístico da Região Autónoma da Madeira - POT; Resolução do Governo Regional N.º 800/2002 e Decreto Legislativo Regional N.º 17/2002/M de 29 de Agosto

## 5.2. Lista de contactos úteis

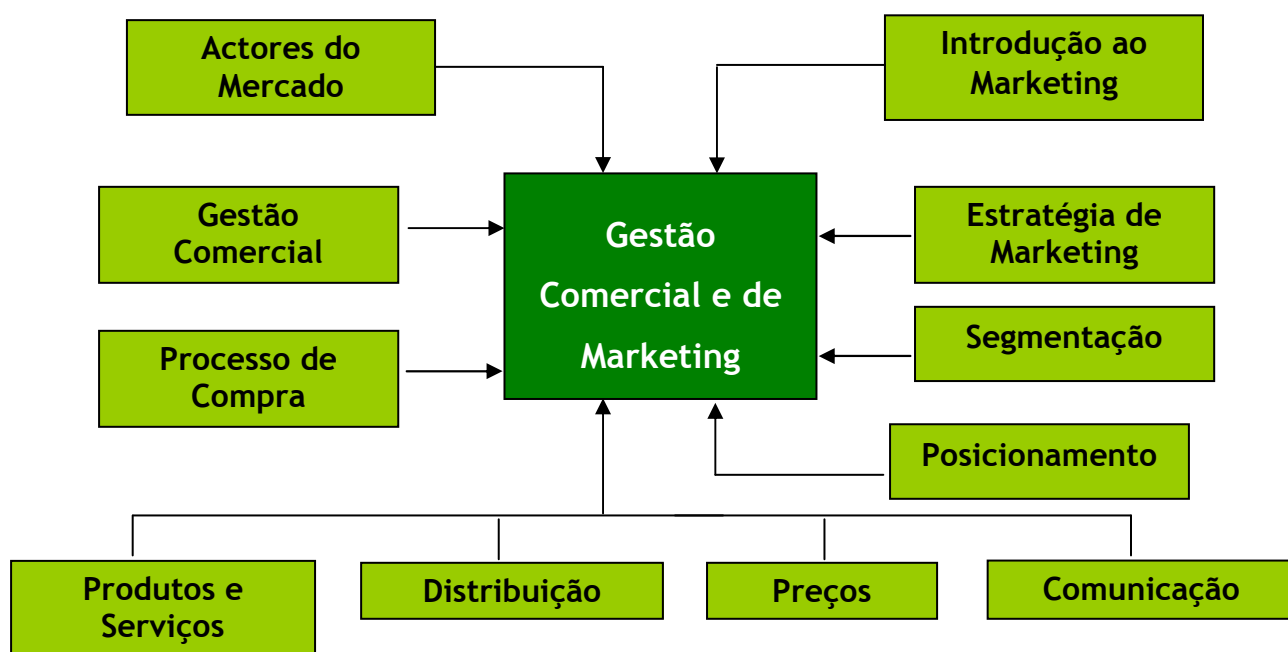
| Entidade  | Morada  | Telefone                   | E-mail   |
|---|---|----------------------------|--|
| <b>ICEP</b> - Instituto do Comércio Externo de Portugal                               | Av.5 de Outubro, 101<br>1050-051 Lisboa   | 217 909 500                | <a href="mailto:icep@icep.pt">icep@icep.pt</a>   |
| <b>Direcção Geral de Turismo</b>  | Av. António Augusto de Aguiar, 81<br>1069-021 Lisboa                                      | 213 586 400                | <a href="mailto:dgturismo@dgturismo.pt">dgturismo@dgturismo.pt</a>   |
| <b>Turismo Portugal</b>   | Av.Olivença, nº 19, r/c D<br>2450-109 Nazaré  | 262 552 246<br>262 552 253 | <a href="mailto:nazare@turismo-portugal.com">nazare@turismo-portugal.com</a>                                       |
| <b>Inftur</b> - Instituto de Formação Turística                                       | Av.Columbano Bordalo Pinheiro, 86, 5º<br>1070-065 Lisboa                                  |                            | <a href="mailto:Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt">Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt</a> |
| <b>Agência Portuguesa para o Investimento</b>   | Ed. Península<br>Praça Bom Sucesso 127/131<br>7º, S.702<br>4150-146 Porto                 | 226 055 300                | <a href="mailto:api@apinvest.pt">api@apinvest.pt</a>   |
| <b>IAPMEI</b> - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Desenvolvimento | Rua Rodrigo Fonseca, 73<br>1296-158 Lisboa  | 213 836 000                | <a href="http://www.iapmei.pt">www.iapmei.pt</a>   |
| <b>APAVT</b> - Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo                | Rua Duque de Palmela, 2 - 1º<br>1250 Lisboa   | 213 553 010                | <a href="mailto:apavtgai@apavtnet.pt">apavtgai@apavtnet.pt</a>   |
| <b>AHP</b> - Associação de Hotéis de Portugal   | Avª Duque de Ávila, 75 1º<br>1000-139 Lisboa  | 213 512 360                | <a href="mailto:geral@hoteis-portugal.pt">geral@hoteis-portugal.pt</a>   |
| <b>ANRET</b> - Associação Nacional de Regiões de Turismo                              | Av. 5 de Outubro, 18-20<br>8001-902 FARO  | 289 800 400                | <a href="mailto:rtalgarve@rtalgarve.pt">rtalgarve@rtalgarve.pt</a>   |
| <b>Instituto de Turismo de Portugal</b>   | Rua Ivone Silva, Lote 6<br>1050-124 Lisboa  | 217 810 000                | <a href="mailto:info@itm.min-economia.pt">info@itm.min-economia.pt</a>   |
| <b>Confederação do Turismo Português</b>  | Palácio Pancas Palha -<br>Travessa do Recolhimento de Lázaro Leitão, 1<br>1149-044 LISBOA | 218 110 930                | <a href="mailto:ctp@mail.teleweb.pt">ctp@mail.teleweb.pt</a>   |
| <b>APRAM</b> - Associação de Promoção Regional da Região Autónoma da Madeira          | Avª. Arriaga, 18<br>9004-519 FUNCHAL  | 291 203 420                | <a href="mailto:info@madeiratourism.org">info@madeiratourism.org</a>   |

# 1. Sumário

## 1.1. Introdução

O objectivo do presente manual é o de apresentar as noções básicas da actividade comercial e de marketing para o mercado turístico. A actividade comercial e de marketing são frequentemente confundidas, nos últimos anos estas actividades têm sido progressivamente separadas. Neste manual apresentam-se as questões chave para o desenvolvimento das actividades comerciais e de marketing.

## 1.2. Temas Centrais



## 2. Ficha Técnica

### 2.1. Ficha Técnica

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Principais Conceitos</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gestão comercial</li><li>▪ Processo de compra</li><li>▪ Marketing</li><li>▪ Segmentação</li><li>▪ Posicionamento</li><li>▪ Marketing-Mix</li><li>▪ Distribuição</li><li>▪ Preço</li><li>▪ Comunicação</li></ul> |
| <b>Duração da Formação</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 16 Horas</li></ul>  |
| <b>Nível de Formação</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Aperfeiçoamento</li></ul>   |

### 2.2. Objectivos Pedagógicos

No final da acção, os participantes deverão ser capazes de:

- Identificar os principais actores e o respectivo papel no mercado;
- Identificar as formas de organização da força de vendas;
- Elaborar questões a colocar ao cliente que permitem o fecho da venda;
- Compreender a diferença entre a actividade comercial e de marketing;
- Fixar objectivos de marketing;
- Identificar os critérios de segmentação da sua actividade;
- Compreender as variáveis que estão presentes no processo de elaboração do preço;
- Identificar as variáveis do Marketing-Mix.



## 2.3. Conteúdos Programáticos

| BLOCOS TEMÁTICOS  | HORAS |
|---|-------|
| <b>Actores de Mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação dos actores do sector</li> </ul>   | 0,5 h |
| <b>Gestão Comercial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento da Venda</li> <li>Tipos de vendedores</li> <li>Organização da Força de Vendas</li> </ul>   | 3 h   |
| <b>Processo de Compra</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tipos de processo de compra</li> <li>Processo de compra para os serviços</li> </ul>  | 1 h   |
| <b>Introdução ao Marketing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evolução do conceito de Marketing</li> <li>O conceito actual de marketing</li> </ul>  | 1,5 h |
| <b>Estratégia de Marketing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>A análise da envolvente</li> <li>A fixação dos objectivos</li> <li>As opções estratégicas de marketing</li> <li>Os planos de acção de marketing</li> <li>A avaliação do plano de acção</li> </ul> | 4 h   |
| <b>Segmentação</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conceito</li> <li>Etapas de um processo de segmentação</li> <li>Característica dos critérios</li> </ul>   | 1,5 h |
| <b>Posicionamento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conceito</li> <li>Identificação versus Diferenciação</li> </ul>  | 1 h   |
| <b>Produtos e Serviços</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atributos dos serviços</li> </ul>   | 0,5 h |
| <b>Preços</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Condicionantes Internas</li> <li>Condicionantes Externas</li> <li>Métodos utilizados para a definição de preços</li> </ul>   | 1 h   |
| <b>Comunicação</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>A comunicação nos serviços</li> <li>Outros elementos de comunicação</li> </ul>  | 1 h   |
| <b>Distribuição</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Operadores Turísticos</li> <li>Agências de Viagens</li> <li>Integração dos Vários Elementos</li> </ul>   | 1 h   |

## 3. Texto de Apoio

### 3.1. Introdução

O turismo na Madeira é uma tradição com mais de 2 séculos de existência e continua a ser um produto de qualidade, aliando factores como o charme e o encanto do passado com as modernas comodidades e infra-estruturas.

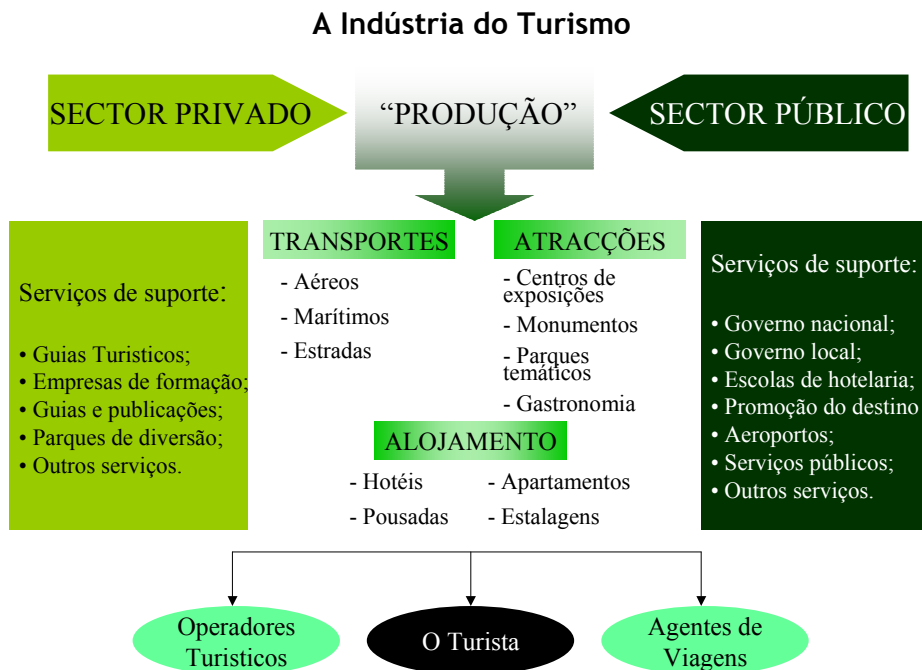
Nos últimos anos a actividade turística na Região Autónoma da Madeira tem-se caracterizado por uma evolução favorável, tendo em conta que a oferta de alojamento aumentou consideravelmente, nomeadamente em hotéis, hotéis apartamentos, pensões, quintas da Madeira e unidades de turismo rural.

Outros serviços turísticos têm vindo igualmente a crescer, nomeadamente: clubes de golfe; alojamentos do tipo *resort* de qualificação elevada (4 e 5 estrelas) e com vista para o mar; oferta complementar centrada na cidade do Funchal (passeios, jardins, compras, património, animação); excursões/passeios na ilha para desfrute da beleza natural e da paisagem única da ilha.

Torna-se necessário o desenvolvimento da segmentação turística através do reforço dos produtos turísticos, da introdução de novas formas de gestão, de uma maior diversificação de produtos complementares e de uma maior distribuição territorial dos serviços turísticos. A gestão comercial e de marketing é uma ferramenta fundamental para os gestores do sector para garantir a competitividade dos diferentes tipos agentes turísticos no mercado turístico regional, nacional e global.

### 3.2. Actores do Mercado

A estrutura do mercado turístico sofreu modificações que resultaram da maior integração vertical dos operadores, da crescente concentração dos distribuidores, da emergência de novas formas de distribuição, da expansão das cadeias hoteleiras, das novas formas de organização e da maior internacionalização das actividades. Os vários intervenientes, estabelecimentos hoteleiros, transportadoras aéreas, operadores turísticos e agências de viagens e de turismo, terão que se adaptar a esta nova estrutura do mercado.



Os principais actores da indústria do turismo são:

- O sector público;
- O sector privado;
- Estabelecimentos hoteleiros;
- Transportes aéreos, portuários e terrestres;
- Agências de viagens;
- Operadores turísticos;
- O turista.

As actividades de gestão comercial e de marketing destes diferentes actores é muito diversificada.

### 3.3. Gestão Comercial

O sucesso ou insucesso comercial de uma empresa tem muitas vezes origem na eficácia da força de vendas. Uma estratégia de marketing pode revelar-se desastrosa se não for aplicada no terreno por uma força de vendas competente, motivada e experiente.

Todas as empresas vendem os seus produtos/serviços, este acto pode ser praticado por uma força de vendas que pode, nalguns casos, limitar-se a uma só pessoa ou, noutros casos, a várias centenas.

A forma como se vende torna-se um elemento distintivo fundamental: o cliente irá naturalmente optar pela solução que lhe foi mais credível, que lhe inspirou mais confiança, já que o seu maior receio é o de falhar na escolha.

#### 3.3.1. Desenvolvimento da Venda

Nos dias de hoje as técnicas de *hard selling* terão cada vez mais dificuldade em obter sucesso, muito por “culpa” da panóplia de oferta que existe e pelo facto do cliente de hoje estar cada vez mais informado.

Os modelos de vendas actuais baseiam-se na conquista de confiança do cliente e na detecção das suas eventuais necessidades. Só após esta análise, o vendedor está apto para apresentar o produto ou serviço para venda.

Esta abordagem significa que o vendedor deve estar centrado nos seus clientes e deve ter com eles uma relação de consultor ou conselheiro a longo prazo.

Esta postura implica da parte do vendedor o desenvolvimento de uma atitude de grande atenção para com o cliente e de uma técnica baseada nas perguntas, de forma a determinar com exactidão não só as necessidades explícitas, mas também os demais factores por detrás da decisão do cliente.

Um dos métodos mais famosos, neste domínio, é o designado **SPIN** (Situation, Problem, Implication, Need-Payoff), utilizado por diversas empresas e que define quatro tipos de perguntas para conduzir a entrevista de vendas.

O método **SPIN** define quatro tipos de perguntas para conduzir a entrevista de vendas, e que se demonstram essenciais para fechar um negócio:



Hard selling - teoria que defendia que as técnicas de vendas serviam para “obrigar” o cliente a comprar os produtos.

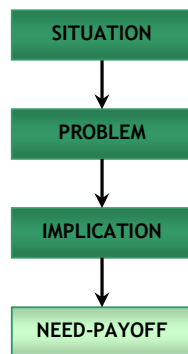


Figura 2 - Modelo SPIN

- De situação - isto é, perguntas que permitem determinar o contexto;
- De levantamento de problemas - perguntas sobre problemas, dificuldades e insatisfação do cliente;
- De implicação - perguntas que aprofundam os problemas do cliente e mostram todas as suas consequências a curto, médio e longo prazo;
- De solução do problema - trata-se das últimas perguntas de uma entrevista de vendas, aquelas em que as respostas do cliente conduzem directamente ao fecho da venda.



#### Exemplo:

Uma agência de viagem segue este modelo de vendas:

- **Situation** - O agente irá perguntar ao cliente aquilo que ele pretende: para onde quer viajar.
- **Problem** - O agente irá perguntar ao cliente se já viajou, para onde, em que condições, se gostou, etc; de forma a inteirar-se dos gostos do cliente e da melhor forma de o satisfazer.
- **Implication** - Nesta fase o agente questiona o cliente de forma a saber de problemas que tenham ocorrido em viagens anteriores, ou que o cliente não gostaria que lhe acontecesse.
- **Need-Payoff** - O agente irá tentar encontrar alternativas para aquilo que o cliente pretende de acordo com a informação que lhe foi dada.

### 3.3.2. Tipos de Vendedores

A palavra “vendedor” abarca uma grande amplitude de funções. Por exemplo:

- Distribuidor físico: vendedor que possui a missão de realizar a entrega física dos produtos. Por exemplo as agências de viagens;

- Promotor/divulgador: aqueles que trabalham junto dos prescritores. Por exemplo: os delegados de informação médica que promovem os seus produtos junto dos profissionais de saúde;
- Técnico-comercial: vendedor que trabalha com produtos tecnologicamente complexos e que dão suporte técnico;
- Criadores de procura: vendedor que baseia a sua actividade em métodos criativos de vendas para produtos não considerados imprescindíveis pelo cliente. Por exemplo os angariadores de time-sharing.
- Vendedores de soluções: vendedor cuja competência é resolver um problema do cliente. Por exemplo um vendedor de formação profissional.

Os vendedores em geral desempenham as seguintes funções:

- Venda;
- Prospecção (identificar potenciais novos clientes);
- Preparação e execução de uma proposta específica;
- A ajuda à revenda;
- Recolha de informação sobre a capacidade de pagamento (existem empresas que só consideram a venda concretizada quando o pagamento é efectuado pelo cliente e não quando é realizada a encomenda).

### 3.3.3. Organização da Força de Vendas

Após a definição das funções dos vendedores torna-se necessário organizar a equipa de vendas. Os critérios podem ser os seguintes:

- Áreas geográficas - cada vendedor é responsável por uma determinada área geográfica (por exemplo: 1 vendedor por cada país de origem de turistas);
- Especialização por produtos - se existir mais do que um produto na empresa e a empresa especializar os vendedores num produto específico;
- Especialização por clientelas - por exemplo num Hotel existir um vendedor para agências de viagens, um outro para operadores turísticos e um responsável por clientes individuais;
- Especializados por missões - quando existe uma divisão de tarefas dentro da equipa de vendas, por exemplo: um vendedor só efectua prospecção e um outro efectua a negociação.

### 3.4. Processo de Compra

No caso dos turistas, o processo de compra poderá ser de 4 tipos:

- Rotineiro: Neste processo não existe um esforço por parte do cliente, nem tão pouco uma reflexão sobre a compra.



#### Exemplo:

Por exemplo pessoas que se deslocam à Madeira, frequentemente, por motivos profissionais acabam quase sempre por seleccionar a mesma unidade hoteleira.

- Decisão limitada: Este processo é bastante simples e engloba uma quantidade de informação reduzida e pressupõe que o cliente escolhe perante diversas alternativas.

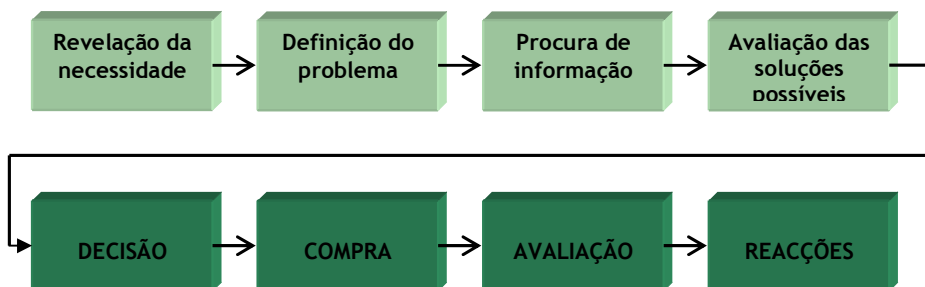


#### Exemplo:

Um turista numa agência poderá optar por se hospedar em vários hotéis na RAM, poderá ter a hipótese de ler brochuras ou outras fonte de informação que o ajudaram a seleccionar.

- Compra impulsiva: Verifica-se quando o consumidor sente uma necessidade não planeada e que o pressiona a comprar. Ex: Acontece muitas vezes com produtos como o vestuário ou as guloseimas que se encontram estrategicamente posicionadas nas caixas dos supermercados.

- Decisão extensa: Neste processo o consumidor passa por todas as etapas do processo a seguir descrito:



Processo de compra



### Exemplo:

O processo de decisão da escolha de um hotel para uma viagem é um bom exemplo para explicar este esquema:

1. *Revelação da necessidade*: o cliente ao planejar uma viagem a um qualquer país apercebe-se de que necessita de escolher um hotel onde pernoitar.
2. *Definição do problema*: Procurar um hotel
3. *Procura de informação*: O cliente vai procurar informação sobre hotéis na zona que pretende.
4. *Avaliação das situações possíveis*: Ao listar os hotéis existentes na área, o cliente irá escolher aquele que melhor satisfizer as suas necessidades.

Após estas etapas, o cliente vai decidir o hotel onde se pretende instalar e proceder à sua reserva. Posteriormente, depois de estar instalado no hotel, irá avaliar se a sua escolha foi a mais correcta e reagir.

### 3.4.1. Processo de compra para os serviços

Quando os clientes decidem comprar um serviço para satisfazer uma determinada necessidade, geralmente atravessam um complexo processo de compra:

- **Pré-compra** - nesta fase são feitas as decisões. O consumidor avalia as diferentes alternativas disponíveis e os benefícios que advêm de cada uma delas. A decisão de compra é baseada em diferentes factores:
  - Internos: necessidades individuais, experiências passadas, expectativas, nível de envolvimento;
  - Externos: opções competitivas, contexto social; comunicação “boca-a-boca”;
  - Produzidos pela empresa: promoções, preço, distribuição;
  - Risco percebido: performance, financeiro, perda de tempo, oportunidade, psicológico, social, físico.
- **Encontro** - Depois da decisão para a compra de um serviço específico, os clientes experimentam um ou mais encontros com os fornecedores escolhidos dos serviços. Estes encontros de serviços geralmente começam por um pedido ou reserva. Podem tomar a forma de intercâmbios pessoais entre clientes e fornecedores, ou interações impessoais com máquinas ou computadores. Existem serviços de alto contacto (como restaurantes, hotéis...) onde os clientes podem experimentar uma variedade de encontros de serviços durante a sua estada.



A avaliação da qualidade do serviço é baseada em factores como:

- O ambiente do serviço inclui todas as características tangíveis do local onde os serviços são prestados.
- Pessoal em contacto este é o factor mais importante nos serviços de alto contacto, pois tem interacções directas com os clientes, mas podem igualmente ter influência na entrega do serviço em situações de baixo contacto.
- Serviços de suporte são todos os materiais, equipamentos e processos do *back-office* que permitem aos colaboradores do *front-office* desempenhar bem o seu trabalho.
- Outros clientes - quando os clientes compram serviços onde existe um alto contacto, podem ter contactos directos com outros clientes.
- **Pós-compra** - Durante esta etapa, os clientes continuam o processo que iniciaram no encontro de serviço, avaliando a qualidade do serviço e a sua satisfação/insatisfação com a experiência. O resultado deste processo irá afectar as suas intenções futuras, tal como permanecer ou não fiel ao fornecedor do serviço ou dar informações positivas ou negativas a amigos e familiares.

Os clientes avaliam a qualidade do serviço comparando as suas expectativas com aquilo que receberam. Se as suas expectativas foram satisfeitas ou até ultrapassadas, eles consideram a alta qualidade do serviço. Estes clientes satisfeitos serão, mais facilmente, clientes fiéis. Caso contrário podem diminuir ou interromper a compra.

### 3.5. Introdução ao Marketing

Marketing designa o processo de planear e executar uma estratégia de preço, promoção e distribuição de produtos, ideias e serviços, que satisfaça quer os objectivos individuais quer organizacionais.

A evolução do conceito ao longo do século XX poder-se-á dividir em cinco etapas distintas:

- **Estágio Artesanal (séc. XIX, início do séc. XX)**

Nesta fase o marketing era interactivo e *one-to-one*. Os produtos e os preços eram adequados a cada segmento e a comunicação é pessoal. Este marketing só era possível em mercados de pequena dimensão.

- **Estágio Industrial (até aos anos 30)**

A revolução industrial trouxe novos meios de transporte como os caminhos-de-ferro ou os automóveis. Estes meios permitiram o alargamento do espaço económico e o aparecimento de novos mercados. Nesta fase o marketing é orientado para o produto, resumindo-se à gestão das vendas e à promoção. Os preços praticados eram o mais baixo possível de modo a permitir a abertura de novos mercados.

- **Estágio do Consumidor (anos 40 e 50)**

As empresas reconhecem que o mercado é o seu activo mais precioso. A concorrência foi evoluindo, o que tornou as empresas cada vez mais dependentes das escolhas dos consumidores. O marketing deixa de ser considerado como um meio de escoar a produção, passando a ser uma forma de orientar, a partir do mercado, a política de produtos, os preços, a comunicação e a distribuição (Marketing-Mix).

- **Estágio do Valor (anos 70 e 80)**

O marketing assume uma importância crescente, não só na boa adaptação ao mercado, mas também ao nível da diferenciação das empresas. A marca torna-se um capital que pode assumir um valor financeiro considerável. As empresas apostam em posicionamentos bem definidos. O marketing transaccional dá lugar ao marketing relacional.

- **Estágio Relacional (anos 90 - actualidade)**

O desenvolvimento das novas tecnologias, em particular da web, permite antever uma evolução radical do marketing, voltando a conferir-lhe as virtudes da personalização, da interactividade e da relação, como na época do marketing artesanal mas com novas perspectivas potenciadas pela globalização.

Vejamos alguns princípios básicos de marketing que servem para guiar tanto o conceito como a acção do marketing.

#### **Princípio 1 - O cliente é o centro de tudo**

O primeiro princípio do marketing é o próprio conceito do marketing em si. Ele reconhece que os objectivos de longo prazo da organização, sejam eles financeiros ou sociais, poderão ser mais facilmente alcançados se o cliente estiver extremamente satisfeito.

#### **Princípio 2 - Os clientes não compram produtos**

O segundo princípio fundamental estabelece que os clientes não compram produtos, eles compram o que o produto faz por eles. Por outras palavras, os clientes estão menos interessados nas características técnicas do produto ou serviço do que nos benefícios que eles obtêm por meio da compra, uso ou consumo do produto ou serviço.

#### **Princípio 3 - O marketing é importante demais para ser deixado a cargo apenas do departamento de marketing (mesmo que exista um).**

O marketing é uma tarefa de todos na organização. As acções de todos podem ter um impacto sobre os clientes finais e sobre sua satisfação.

#### **Princípio 4 - Os mercados são heterogéneos**

Torna-se mais evidente a cada dia que a maioria dos mercados não são homogéneos, são sim constituídos por clientes individuais diferentes, por segmentos. Enquanto alguns clientes compram um carro para se deslocarem a baixo custo de X para Y, outros o farão porque desejam viajar de forma confortável ou segura; ao passo que outros, ainda, o fazem por motivos de status ou para satisfazer e projectar sua imagem. Os produtos e serviços que tentam satisfazer um mercado segmentado através de um produto padronizado geralmente fracassam ao tentar satisfazer diferentes tipos de clientes de uma só vez.

#### **Princípio 5 - Os mercados e clientes mudam constantemente**

É trivial afirmar que o único factor constante é a mudança. Os mercados são dinâmicos e praticamente todos os produtos têm uma vida limitada até ser descoberta uma nova maneira de satisfazer o desejo ou a necessidade que os geraram; por outras palavras, até que apareça uma outra solução ou fornecedor do benefício.

Para que um plano de marketing seja bem sucedido, os elementos do Marketing-Mix (Produto, Preço, Comunicação e Distribuição) devem reflectir aquilo que o consumidor alvo quer e deseja. Tentar convencer um segmento de mercado a comprar algo que ele não quer é impensável e traz inúmeros custos desnecessários.

A maior das empresas dos dias de hoje tem uma abordagem direccionada ao cliente. Isto implica que a empresa foque as suas actividades e produtos nas necessidades do cliente.

### 3.6. Estratégia de Marketing

O processo de elaboração da estratégia de marketing envolve 5 passos. A primeira etapa é a análise do meio envolvente, do mercado, dos clientes, da concorrência e da própria empresa. A etapa seguinte consiste em formular os objectivos da estratégia de marketing e, na terceira etapa, definem-se as opções estratégicas fundamentais, ou seja, os alvos, o posicionamento, a política de marca e a escolha das prioridades de acção. Na quarta etapa, elabora-se e avalia-se o Marketing-Mix, isto é, a combinação das políticas de produto, de preço, de distribuição e de comunicação. A última etapa tem como objectivo avaliar e validar os planos de acção propostos.

Recorde-se que a estratégia de marketing, uma vez concluída e aplicada, deve ser suportada em planos de acção operacionais de curto prazo.

- 1 - A análise da envolvente
- 2 - A fixação dos objectivos
- 3 - As opções estratégicas de marketing
- 4 - Os planos de acção de marketing
- 5 - A avaliação do plano de acção

#### 3.6.1 Análise da Envolvente

O primeiro passo para a definição de uma estratégia de marketing é a análise de todos os factores externos à organização que condicionam a actividade. O meio envolvente é complexo porque abrange uma diversidade de aspectos que se relacionam uns com os outros e que, directa ou indirectamente, afectam as empresas.

##### 3.6.1.1. Meio envolvente

Os comportamentos dos clientes e as acções das empresas são influenciados por tendências e evoluções globais a que se chama “Meio envolvente”. Identificam-se seis componentes no meio envolvente de um mercado:

- Envolvente Demográfica
- Envolvente Sócio-Cultural
- Envolvente Económica
- Envolvente Político-Legal
- Envolvente Tecnológica
- Envolvente Ambiental

##### 3.6.1.2. Mercado

O mercado pode ser estudado ao nível da indústria, da categoria de produtos, ou do tipo de produtos, devendo ser analisados os seguintes aspectos:

- Volume de vendas, por tipo de produto
- Número e características dos compradores, consumidores ou utilizadores
- Segmentação do mercado em função dos critérios mais pertinentes
- Tendência de evolução dos preços
- Ciclo de vida

#### **3.6.1.3. Clientes**

Esta análise inclui dois tipos de actores: os clientes (incluindo os utilizadores, os compradores, os prescritores, etc.) e os distribuidores.

1º Os clientes e outros Influenciadores

- Os comportamentos de consumo e de compra
- Motivações, atitudes e critérios de escolha dos consumidores ou compradores

2º A distribuição

- Número e características dos intermediários
- Repartição das vendas globais por tipo de intermediários
- (...)

#### **3.6.1.4. Concorrentes**

O concorrente de um produto é outro qualquer com o qual o consumidor possa substituir o primeiro total ou parcialmente.

O espaço concorrencial de um serviço pode ser analisado em 3 níveis:

**1º Concorrência inter-serviços**

Neste nível os concorrentes são aqueles que oferecem serviços completamente semelhantes.

**2º Concorrência inter-segmentos**

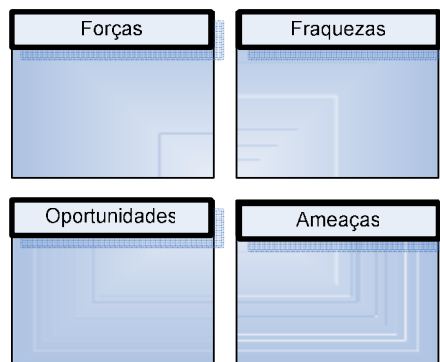
Os serviços concorrem num mesmo segmento.

**3º A concorrência genérica**

Um serviço tem como concorrente todo o segmento onde está inserido mas também todos os serviços genericamente do mesmo sector.

Para efectuar um resumo da análise da envolvente pode-se usar o modelo LCAG<sup>1</sup>, modelo que ficou conhecido como análise SWOT<sup>2</sup>.

A análise SWOT pode ser representada da seguinte forma:



Após efectuar a análise dos factores internos devem ser identificados os aspectos em que temos vantagens sobre a nossa concorrência (Forças/Pontos Fortes) e os aspectos em que a empresa perde quando comparada com os concorrentes (Fraquezas/Pontos Fracos). Estes aspectos têm de ser tidos em conta na definição da estratégia de Marketing da empresa.

### 3.6.2 Fixação de objectivos

Em todos os domínios de actividade é útil saber-se para onde queremos ir antes de escolhermos o caminho. Tratando-se da estratégia de marketing, a escolha prévia dos objectivos é particularmente importante por três razões:

- Permite assegurar a coerência dessa estratégia com a política geral da empresa;
- Permite que todos os que nela participam estejam de acordo quanto aos objectivos que visam;
- Possibilita a construção de indicadores de performance da estratégia escolhida e clarifica os critérios de avaliação a observar.

A estratégia de marketing de uma empresa pode apontar para três tipos de objectivos gerais:

<sup>1</sup> E.P. LEARNED, C.R. CHRISTENSEN, K.R. ANDREWS e W.D. GUTH, *Business Policy - Text and Cases*, Richard D. Irwin, 1965.

<sup>2</sup> Sigla em inglês que significa Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

- Objectivos de rentabilidade e de retorno do investimento;
- Objectivos de volume e de quota de mercado;
- Outros objectivos de marketing, tais como:
  - a imagem da marca junto dos consumidores, prescritores ou distribuidores;
  - a satisfação dos clientes.

A posição visada no mercado: estratégias de liderança, co-liderança, challenger ou de especialista.

O gestor de marketing deve definir qual a posição que deseja ocupar no seu mercado de referência, das quais se destacam cinco: a de líder único, a de co-líder, a de challenger e a de especialista (ou de «nicho»).

A posição de líder único: Ser líder único num mercado é deter uma quota claramente superior à de muitos concorrentes.

A posição de co-líder: A posição de co-líder traduz-se por uma «quota de mercado relativa» próxima de 1, em que duas ou três marcas partilham entre si a quase totalidade do mercado.

A posição de challenger: A posição de challenger é a de uma empresa que, ocupando a segunda posição do mercado, procura colocar-se ao mesmo nível do líder, ou mesmo, ultrapassá-lo. É mais uma «ambição estratégica» do que uma simples posição no mercado.

A posição de especialista: Existem casos em que uma marca pode sobreviver de forma rentável num mercado mesmo que detenha uma quota pouco importante, desde que disponha de uma certa especificidade que lhe permita ocupar um determinado nicho.

### 3.6.3. As Opções Estratégicas de Marketing

A definição das diferentes políticas (produto, preço, distribuição e comunicação) devem obedecer a uma lógica coerente, isto é, devem ser inspiradas em certas directrizes comuns, que constituem as opções fundamentais da estratégia de marketing.

Passos a dar:

1 - Segmentação: qual a natureza dos alvos a atingir: consumidores, decisores/compradores e prescritores. Qual é o seu número e a sua dimensão. Quais são os critérios de definição dos alvos (critérios demográficos, geográficos, psicossociais, comportamento de compra e consumo, económicos, etc.) (aprofundado no ponto 3.7).

2 - A escolha das fontes de mercado: Enquanto que a selecção dos alvos consiste em decidir quem queremos que compre ou consuma um produto,



a escolha das fontes de mercado corresponde a decidir com que outros produtos esse produto vai concorrer. Existem sempre três fontes de mercado possíveis a que correspondem três opções estratégicas principais:

In Mercator XXI - Pag. 455

| Fontes de Mercado Possíveis                           | Opções Estratégicas Correspondentes                                    |
|---|--|
| Produtos análogos já vendidos pela empresa            | Canabilização voluntária   |
| Produtos da mesma categoria vendidos por concorrentes | Concorrência directa   |
| Outras categorias de produtos                         | Concorrência alargada (ou difusa)<br>Crescimento da “procura primária” |

Na prática, acontece frequentemente que uma empresa não opta por uma única fonte de mercado, mas por várias fontes em conjunto.

**3 - A escolha do posicionamento:** Uma das decisões-chave na definição de uma estratégia de marketing é a escolha de um posicionamento.

**4 - A definição da política de marca:** A imagem de marca prolonga e ultrapassa a noção de posicionamento. Um posicionamento pode ser sumário e redutor: é o eixo de entrada na mente do cliente. Uma marca é um conjunto mais complexo e mais rico. O posicionamento é o traço saliente da imagem de marca, é o seu núcleo; a identidade, que se reflecte no nome, nos símbolos, nos produtos, nas representações, é a carne.

#### 3.6.4. Os planos de Acção de Marketing

Nos planos de acção de Marketing trata-se de elaborar e formular o Marketing-Mix. Chamamos Marketing-Mix ao conjunto das decisões fundamentais de marketing no que diz respeito às principais variáveis de acção de que dispõe. O Marketing-Mix deve ser a tradução concreta das orientações definidas nas etapas anteriores e, nomeadamente, as respeitantes ao posicionamento do produto e acções prioritárias da estratégia.

| Marketing-Mix   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| Política de produto   | Política de Preços   | Política de promoção e comunicação  | Política de Vendas e Distribuição  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Características</li> <li>Embalagem</li> <li>Marca</li> <li>Serviços</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Preço Base</li> <li>Condições praticadas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mix da comunicação</li> <li>Estratégia de Media</li> <li>Meios promocionais</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Organização da força de vendas</li> <li>Escolha dos canais de distribuição</li> </ul> |

### 3.6.5. Avaliação do Plano de Acção de Marketing

Avaliar um plano de marketing é questionar se ele permitirá atingir os objectivos gerais fixados pela estratégia de marketing. Esta avaliação pode e deve ser efectuada de uma forma qualitativa, e, simultaneamente, de uma forma quantitativa.

A avaliação qualitativa: Não é possível formular regras universais quanto ao conteúdo ideal de uma estratégia de marketing: tudo depende dos produtos, dos mercados, das forças e fraquezas da empresa, das políticas dos seus concorrentes, das circunstâncias económicas gerais, etc.

A avaliação quantitativa: A avaliação quantitativa de um plano de marketing consiste em prever os efeitos que este terá se for adoptado. Os critérios mais frequentemente utilizados para avaliar, de uma maneira quantitativa, um plano de marketing, dizem respeito aos objectivos quantitativos:

- o volume de vendas que se pode atingir;
- a quota de mercado que podemos obter;
- os resultados financeiros que daí advirão.

### 3.7. Segmentação

Segmentar consiste em dividir o mercado global num número reduzido de subconjuntos a que se chamam segmentos, devendo cada um deles ser suficientemente homogêneo quanto aos seus comportamentos, necessidades, motivações, etc.

O processo de segmentação inclui as seguintes etapas:

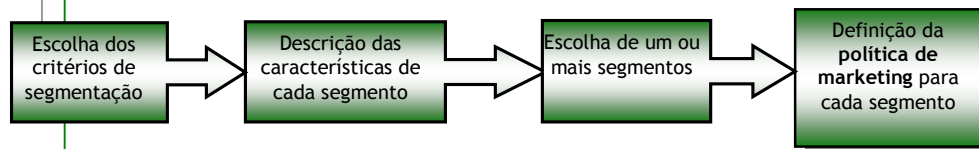


Figura 3 - Etapas de um processo de segmentação

Tabela 1 - Principais Critérios de Segmentação

| Principais Critérios de Segmentação |  |
|-------------------------------------|--|
| Categoria de Critérios              | Exemplos de Critérios  |
| Demográficos                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- sexo</li> <li>- idade</li> <li>- dimensão da família</li> <li>- composição da família</li> <li>- ciclo da vida familiar</li> <li>- nacionalidade</li> </ul>   |
| Geográficos                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- temperaturas</li> <li>- dimensão das localidades de residência</li> <li>- morfologia</li> <li>- região</li> </ul>   |
| Atitudes de compra e consumo        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Factores situacionais de compra</li> <li>- tipo de turista (frequente, ocasional, potencial)</li> <li>- benefícios procurados</li> <li>- tipo de produtos turísticos adquiridos</li> <li>- nível de fidelidade</li> <li>- frequência de compra (para o próprio ou para outros)</li> </ul> |
| Sócias e Económicos                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- rendimento</li> <li>- categoria profissional</li> <li>- nível de instrução</li> <li>- uso (lazer, negócios, etc...)</li> </ul>  |
| Psicossociais                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- espírito de iniciativa</li> <li>- grau de ambição</li> <li>- atitude face à inovação</li> <li>- atitude face à aventura</li> <li>- autonomia</li> <li>- benefícios da prática de turismo (descanso, prestígio, conforto, divertimento, etc...)</li> </ul>                                 |



**Exemplo:**

O site oficial de turismo da Madeira (<http://www.madeiratourism.org/>) dirige-se essencialmente a 2 segmentos:

- **Turista:** pode aceder a toda a oferta turística da Madeira, quer de uma forma estruturada (procurando alojamento, animação, etc.) quer de uma forma casual (procurando, por exemplo, "Porto Moniz");
- **Profissional:** irá aceder ao portal para consultar informação relevante específica para a sua actividade, e solicitar a actualização da informação que lhe respeita;

Fonte: <http://www.sinfic.pt/>

A escolha dos critérios de segmentação deve permitir delinear o conjunto de indivíduos que permita à empresa organizar e conhecer melhor o agregado de pessoas que estão disponíveis para aderir à sua oferta. Após a definição dos diferentes segmentos a empresa deverá estudá-los no sentido de identificar as suas potencialidades para o seu negócio. Desta avaliação irá resultar a escolha de um ou mais segmentos para incidir sobre eles as políticas comerciais e de marketing. Nesta fase, a opção de escolha de um ou vários segmentos deverá recair em 7 factores:

- a) **Acessibilidade** - qual o grau de facilidade de acesso por parte da organização ao novo segmento;
- b) **Mensurabilidade** - grau pelo qual o tamanho e o poder de compra do segmento de mercado pode ser medido, para que sejam rentáveis;
- c) **Accionabilidade** - capacidade de pôr em acção a estratégia da organização perante o segmento seleccionado;
- d) **Permeabilidade** - qual o grau de permeabilidade desses segmentos à penetração de marcas concorrentes;
- e) **Substancialidade** - se o segmento possui poder de compra para adquirir os produtos de forma lucrativa para a empresa;
- f) **Vantagem competitiva** - uma organização para ter sucesso precisa que o seu produto seja superior/diferente dos produtos da concorrência, o segmento de mercado seleccionado deverá perceber essa diferença;
- g) **Estratégico** - deve a estratégia da empresa indicar o rumo da mesma e ir de encontro a segmentos de mercado específicos.



### Exemplo:

Critérios de segmentação do mercado turístico:

- Viagens de negócios
- Congressos
- Segmentação demográfica: jovens, famílias, divorciados, terceira idade, etc...
- Segmentação por classes de sociais
- Mercados para famílias
- Religião
- Etc...

O objectivo final da segmentação do mercado é poder trabalhar cada segmento individualmente atendendo às suas características específicas. Assim, a um agrupamento de pessoas com necessidades, gostos e hábitos homogêneos pode ser orientada a política de marketing e oferecer a esses clientes ou potenciais clientes o que temos especificamente para suprimir as suas necessidades. Na prática, o que o marketing vai fazer é dirigir a sua comunicação a cada um desses grupos evidenciando a parte do seu negócio que mais pode interessar a este segmento.

A repartição do mercado pode ainda representar uma forma de análise do mercado e do negócio da empresa. Ao reconhecer diferentes segmentos e ao analisar as suas características podemos reconhecer em alguns deles potenciais clientes, que até ao momento não eram assim considerados por se desconhecer as suas características e interesses.



### Exemplo:

Um exemplo de uma segmentação do mercado turístico em Portugal é a efectuada pelo Grupo Amorim - Hotéis e Serviços, que através de uma estratégia multimarca, disponibiliza um conjunto de unidades hoteleiras com níveis de serviço e preços distintos.

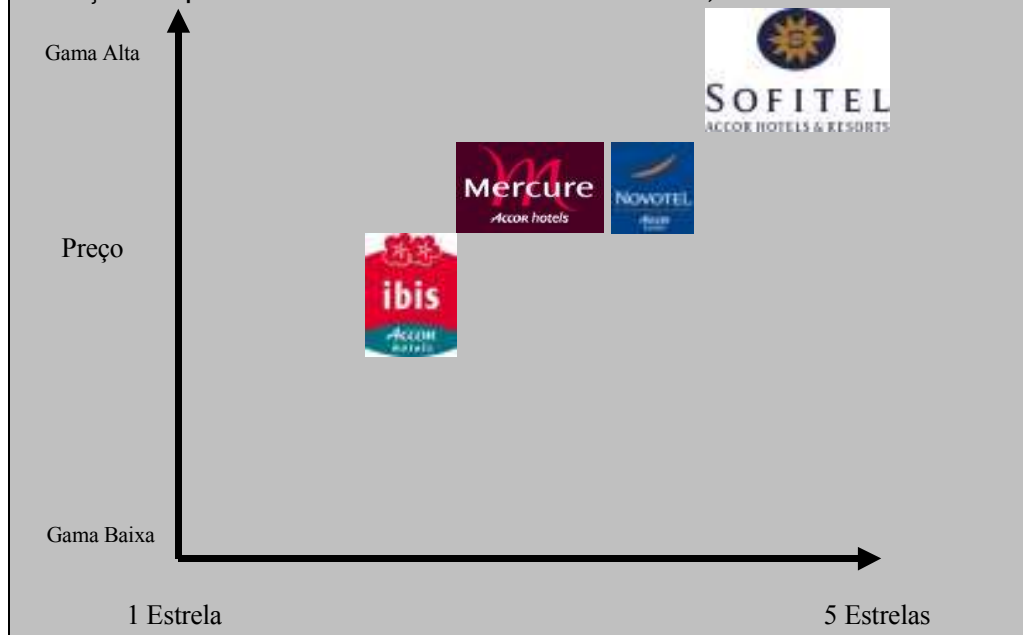


Fonte: <http://www.maisturismo.pt/accor>

O grupo Amorim dispõe, actualmente, de 4 marcas:

- **Sofitel** - Gama alta e preços entre os 150€ - 300€, com um nível de serviço completo e destinado a clientes com um perfil mais internacional;
- **Mercure** - Gama média e preços entre os 60€ - 150€, com um nível de serviço completo e destinado a clientes do segmento de negócios, nível médio-superior e um turismo de gama média-alta;
- **Novotel** - Gama média e preços entre os 60€ - 150€, com um nível de serviço completo e destinado ao segmento de famílias (por exemplo: crianças até aos 16 anos podem ficar no quarto com os pais);

- **Ibis** - Gama económica e preços entre os 45€ - 60€, com um nível de serviço completo e destinado a clientes nacionais, nível de médio baixo.



### 3.8. Posicionamento

A imagem deve ser uma preocupação constante para um gestor e é um conceito muito próximo do conceito de posicionamento. O posicionamento é composto pelos traços salientes e distintivos da imagem da organização que permitem ao público situar o produto/empresa/marca no universo dos produtos semelhantes e distingui-los dos outros.

O posicionamento consiste, em traços gerais, na imagem que o público-alvo associa ao produto/serviço/marca. Existem duas perspectivas para a definição do posicionamento de um produto turístico.

| IDENTIFICAÇÃO  | DIFERENCIAÇÃO   |
|--|---|
| Categoria a que o produto turístico é associado na imaginação do turista | O que distingue dos outros produtos turísticos da mesma categoria |

É necessário definir exactamente qual o posicionamento que se quer transmitir ao público-alvo, para poder agir em conformidade.



#### Exemplo:

O posicionamento da cadeia de Hotéis Marriott é “Spirit to Serve Our Communities” - “Espírito de servir as nossas comunidades”. É esta a imagem que o Marriott promove, através de toda a sua política de marketing.

O posicionamento tem sempre de ser verdadeiro, pertinente para o meu público-alvo, sustentável no tempo e coerente com a minha estratégia global. Deverá também ser um factor distintivo da minha concorrência, de forma a permitir que os actuais e futuros clientes distingam o meu estabelecimento dos restantes.

Geralmente entende-se que é mais fácil inovar nos serviços do que nos produtos. Tal como para os produtos, a inovação diferencia e cria uma vantagem concorrencial para os serviços. Contudo, a protecção jurídica de novas ideias de serviço é muito difícil de concretizar, quer se trate de seguros, banca ou hotelaria.

Os serviços base são iguais, os serviços diferenciadores são reais mas ficam rapidamente banalizados pelo acompanhamento da concorrência, o que dá impressão de uma oferta idêntica.





**Exemplo:**

O **Club Méditerranée** prima por ser um conceito de serviço inovador, contudo, a diferenciação dos serviços apoia-se mais na qualidade da prestação ou no nível do preço do que na originalidade do conceito.

Torna-se assim essencial para qualquer actividade, a compreensão das atitudes e dos comportamentos dos consumidores, a fim de que os seus objectivos possam ser atingidos.

### 3.9. Produtos e Serviços

Um serviço define-se como sendo algo que pode ser comprado e vendido, mas que não tem forma física.

Os serviços podem ser descritos tendo por base os seus atributos principais:

**Intangibilidade** - um serviço não pode ser visto, sentido, não tem cheiro, não preciso de ser armazenado. Uma vez que os serviços são difíceis de conceptualizar, o marketing de serviços requer uma visualização criativa que evoque eficientemente uma imagem concreta na mente dos consumidores. Do ponto de vista dos consumidores, este atributo torna difícil avaliar e comparar serviços e experienciá-los.

**Perdurabilidade** - Um serviço não pode ficar em stock para ser vendido mais tarde. Por exemplo, os lugares de um avião: quando o avião parte, os lugares vazios não podem ser vendidos.

**Intransportáveis** - Os serviços são consumidos no ponto de produção.

**Costumizados** - Os serviços não são homogéneos, são modificados consoante o cliente e a situação.

**Mão-de-obra intensiva** - Os serviços usualmente envolvem uma considerável actividade humana, em detrimento de processos com elevada precisão. A gestão de recursos humanos é importantíssima, já que este é um factor chave para o sucesso das indústrias de serviços.

**Flutuações da procura** - É muito difícil estimar a procura. Esta pode depender da época, das horas do dia, do ciclo de negócios, etc.

**Envolvimento do cliente** - A maioria dos serviços requer um elevado grau de interacção entre o cliente e o provedor do serviço.

#### 3.9.2. Fronteiras entre produtos e serviços

O mundo do marketing não se pode dividir em dois universos distintos: o dos produtos e o dos serviços. Por um lado, existem cada vez mais serviços associados à venda e ao consumo de produtos (serviços financeiros, serviços pós-venda, resposta a reclamações, etc.), por outro lado, verifica-se a tendência de transformação/identificação do conceito de produto em prestação de serviço.

Os produtos e os serviços podem agrupar-se em quatro categorias, como exemplificado no quadro seguinte:

| PRINCIPAIS CRITÉRIOS DE SEGMENTAÇÃO   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| SERVIÇOS  |   | PRODUTOS   |   |
| Serviços Puros  | Serviços com forte componente material  | Produtos com forte componente de serviços  | Produtos puros  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Médico</li> <li>• Consultor</li> <li>• Professor</li> <li>• Cabeleireiro</li> <li>• Trabalho temporário</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aluguer de automóvel</li> <li>• Hotelaria</li> <li>• Transporte aéreo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de automóvel</li> <li>• Televisão por cabo</li> <li>• Informática</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gasolina em livre serviço</li> <li>• Pastelaria</li> <li>• CD áudio</li> </ul> |

*In, Mercator XXI*

### 3.9.3. Tipos de serviços

Existem pelo menos sete categorias de serviços propostas por Lovelock<sup>3</sup>, que são as seguintes:

- Produtos de consumo tangíveis, com uma alta e inseparável componente de serviço. Esta categoria inclui os restaurantes, serviços de fornecimento de água e gás, etc.
- Serviços de aluguer (rental e leasing) para bens individuais onde o consumidor tem o uso exclusivo do bem mas não detém a posse legal do mesmo durante o período de aluguer. São exemplo, os automóveis, as casas, etc.
- Serviços nos quais o consumidor adquire o direito de partilhar uma instalação física ou sistema cuja propriedade pertence a outro, ou participa num acontecimento subsidiado por outrem. Nesta categoria inserem-se os Hotéis.
- Serviços profissionais dirigidos ao consumidor individual, nos quais o input chave consiste nas capacidades humanas, embora estas sejam praticadas em instalações. São exemplo, serviços médicos, dentistas, tradutores, bombeiros, etc.
- Serviços dirigidos não aos utilizadores mas a bens por eles possuídos, como por exemplo, jardinagem, limpeza de casas, parques de estacionamento, etc.

<sup>3</sup> Christopher H. LOVELOCK, Managing Services, Prentice-Hall International Editions, New Jersey, 1992

- Serviços sem um impacto imediato mas dirigidos para a protecção e gestão dos bens possuídos pelo consumidor. Estes serviços incluem consultoria, banca, polícia, etc.
- Conjunto de serviços envolvendo um complexo package quer de serviços de carácter profissional quer de instalações. Serão exemplos, inscrição e participação numa excursão turística, envolvendo hotéis, viagens e restaurantes.



**Exemplo:**

A agência de turismo **Cosmos** oferece uma gama variada de serviços, de entre os quais se destacam:

- Transporte aéreo
- Rent-a-car
- Hotéis
- Transporte ferroviário/Marítimo/Rodoviário
- Vistos
- Seguro de viagens
- etc.

In, <http://www.cosmos-viagens.pt/tiposservicos.htm>



**Exemplo:**

O hotel **Vila Galé Ópera** oferece diversos serviços:

*“O Hotel dispõe, ainda, de toda uma gama de serviços, tais como um restaurante, bar, estacionamento interior, um health club com ginásio, piscina interior, banho turco e jacuzzi.”*

In, <http://www.maisturismo.pt/4/2430.html>

### 3.10. Preços

Na definição do preço de um produto turístico, pode-se ter como objectivos o lucro, o volume de venda e/ou a estabilidade da organização.

| Condicionantes Internas  | Condicionantes Externas  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Custos fixos e variáveis</li><li>▪ Estrutura da organização</li><li>▪ Objectivos da organização</li><li>▪ Estratégia da empresa</li><li>▪ Outros</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Procura</li><li>▪ Concorrência</li><li>▪ Intermediários</li><li>▪ Restrições legais</li><li>▪ Condições ambientais</li></ul> |

O preço é usualmente “utilizado” pelos consumidores como forma de avaliar a qualidade do serviço. Os consumidores sentem que a qualidade está relacionada positivamente com o preço. Quanto mais o cliente paga pelo serviço, maiores são as expectativas em relação ao mesmo.




Existe um conjunto de métodos utilizados para a definição de preços:

- **Concorrência** - por exemplo definir um preço inferior ao da concorrência;
- **Seguir o líder** - estudando o preço do líder a empresa poderá ou não seguir o mesmo;
- **Aplicação de uma margem** - calcular os custos e aplicar uma margem de acordo com as práticas do mercado;
- **Preço psicológico** - determinar a partir de um estudo junto da procura qual o preço que estão dispostos a pagar por um determinado serviço/produto;

O preço é um elemento importante para o controlo da procura e variam em função da mesma.

**Exemplo:**

Este facto explica o facto de pousadas e hotéis apresentarem preços diferentes consoante a época.

| Cat.  | Localização    | Out.2004,<br>Mar.2005,<br>Out.2005 | Nov.04 a<br>Fev.05,<br>Nov.05,<br>Dez.05 | Abr.05, a<br>Jul.05,<br>Set.05 | Agosto<br>2005 |
|---|----------------|------------------------------------|--|--------------------------------|----------------|
|   |                | Quarto Duplo                       |  |                                |                |
|  | Alcácer do Sal | €185.00                            | €125.00                                  | €190.00                        | €205.00        |
|  | Alijó          | €130.00                            | €100.00                                  | €135.00                        | €145.00        |
|  | Alvito         | €185.00                            | €125.00                                  | €190.00                        | €200.00        |

In, [http://www.pousadas.pt/pls/wse/wsewtp0.show?p\\_lingua=pt](http://www.pousadas.pt/pls/wse/wsewtp0.show?p_lingua=pt)

O preço é, por vezes, a forma de comunicar a qualidade e valor de um serviço devido à sua intangibilidade, por isso, geralmente os clientes fazem a associação de preço alto a qualidade alta e vice-versa. Cada vez mais este tipo de afirmação não é 100% verdadeiro, existem fenómenos de produtos que provam que marcas de preços baixos são avaliadas como marcas de qualidade reconhecida (por exemplo a marca de relógios Swatch).

### 3.11. Comunicação

A comunicação é uma das variáveis do marketing e tem como objectivo informar, divulgar, influenciar e estimular à procura de certo produto/serviço.

A comunicação engloba:

1. **Emissor** - É aquele que gera o processo e quem toma a iniciativa. Sobre ele pesa grande responsabilidade no processo da comunicação.
2. **Receptor** - É quem recebe a mensagem. Ele deve receber e compreender a ideia que se quer passar aplicando-a da forma mais adequada.
3. **Mensagem** - É o pensamento ou a ideia que o emissor pretende transmitir ao receptor.
4. **Meio** - É o canal através do qual o emissor transmite a sua mensagem ao receptor.
5. **Feedback (reacção)** - A comunicação deve gerar retorno, seja um contacto, uma visita à loja, uma compra, um pedido de informação, etc.

Esta variável de Marketing-Mix visa informar, divulgar, influenciar e tem a sua razão de ser na "distância" entre a produção e o consumo, na existência de vários níveis nos canais de distribuição, nas actividades da concorrência, que conduzem a estimular a procura num certo sentido.

Através dela pretende-se dar resposta a três grandes questões:

- O que se pretende atingir - porquê?
- O que dizer - o quê?
- Com que meios - como?

O percurso da mensagem, num qualquer processo de comunicação, define quatro fases que são sintetizadas pela sigla AIDA.

- chamar a **Atenção**
- despertar o **Interesse**
- criar o **Desejo**
- conduzir à **Acção**

#### 3.11.1. A comunicação nos serviços

Num mercado competitivo, uma comunicação efectiva desempenha um papel vital na estratégia de marketing:

- Informa e educa os clientes sobre a organização e características relevantes dos bens e serviços que oferece;
- Persuade os clientes para o facto de um serviço específico oferecer a melhor solução para as suas necessidades, relativamente às ofertas concorrentes;
- Lembra os clientes da disponibilidade do produto/serviço e motiva-os a agir;
- Mantém o contacto com os clientes actuais, fornecendo-lhes melhoramentos do serviço e mais informações para a melhor utilização dos serviços da empresa.

A intangibilidade e a imaterialidade dos serviços, a ausência de forma, cor, embalagem... colocam algumas dificuldades à comunicação, uma vez que lhe é exigido que concretize promessas e benefícios, sem suporte material evidente. Para além disso, a participação do pessoal em contacto e a participação do consumidor na produção dos serviços coloca dificuldades na garantia de uma qualidade de serviço homogénea para cada cliente.

Pelo seu carácter intangível, os serviços são muitas vezes mais difíceis de compreender que os produtos. Isso explica que a comunicação dos serviços dê muitas vezes um largo espaço à informação e recorra a “subterfúgios” para concretizar o que é, por essência, imaterial. Assim, um hotel pode comunicar sobre o local, os espaços verdes, a arquitectura, para sugerir a estadia tranquila que os clientes podem esperar obter.

### 3.11.2. Outros elementos de comunicação

#### Componente do Mix

O mix da comunicação materializa-se nas vertentes:

- Publicidade;
- Relações públicas;
- Força de vendas;
- Patrocínio e Mecenato;
- Marketing directo;
- Outros elementos de comunicação, dos quais se destacam:

#### A Publicidade

A publicidade nos media é uma das formas de publicidade. Utiliza como vectores, os cinco grandes media de massa: A televisão, a imprensa



(diários e semanários), a publicidade exterior (outdoor e mupies), a rádio e o cinema.

A publicidade mais adequada para lojas comerciais deverá ser feita em jornais locais, catálogos ou até mesmo na rádio local.

### As Relações Públicas

As relações públicas têm por objectivo o estabelecimento de relações de confiança entre uma empresa e os seus públicos, baseados num conhecimento e compreensão recíprocas.

São inúmeros os meios de que uma empresa dispõe para veicular a sua imagem e influenciar os seus públicos, nomeadamente a realização e a participação em eventos, como por exemplo, a festa de abertura da loja, participação em encontros, reuniões, congressos e seminários, feiras e exposições.

Sem ignorar que os restantes componentes do mix são também acções de relações públicas, é legítimo afirmar que as empresas comunicam através desta componente, quando respondem à sentida necessidade de informar e actuar sobre a opinião de públicos específicos.

De facto, as questões chave de um sistema de comunicações têm, na óptica restrita do conceito de relações públicas, adequada resposta:

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>QUEM?</b>                | A Instituição (Empresa)   |
| <b>DIZ O QUÊ?</b>           | Mensagem  |
| <b>A QUEM?</b>              | Os públicos relacionados com a Instituição  |
| <b>ATRAVÉS DE QUE MEIO?</b> | De instrumentos específicos das Relações Públicas e meios de comunicação em geral |
| <b>COM QUE FINALIDADE?</b>  | Projectar uma imagem favorável da Instituição                                     |

Os públicos de uma empresa podem dividir-se em dois grandes grupos:

*Públicos internos* - Donos, accionistas, empregados, comunidade, revendedores....

*Públicos externos* - Fornecedores de bens e de capital, consumidores, concorrentes, associações patronais, sindicatos, órgãos de informação, administração pública, público em geral....

As relações públicas actuam fundamentalmente com o objectivo de desenvolver, dignificar e divulgar o papel social da empresa, a par de

forte contributo para a consecução dos objectivos económicos. Para tal, às relações públicas compete:

- manter os empregados bem informados sobre a vida administrativa, os negócios e os objectivos da empresa, no sentido de melhorar o seu grau de participação;
- ajudar a administração a agir de acordo com o interesse público;
- procurar a compreensão e aceitação públicas pela política da empresa;
- realçar a participação da empresa na economia nacional;
- obter boa divulgação dos assuntos de interesse da empresa junto dos órgãos de comunicação social.

### A Força de Vendas

Os próprios responsáveis da área comercial também são responsáveis pela comunicação através do relacionamento directo que estabelecem com os clientes, mostrando os vários produtos, aconselhando os que melhor se adequam, influenciando a venda.

### Patrocínio e Mecenato

O patrocínio pode ser caracterizado como uma variável de comunicação que tem como finalidade transmitir o nome e a imagem da empresa e seus produtos/serviços, através da sua associação a eventos ou entidades desportivas ou culturais.

Podemos classificar o patrocínio em: patrocínio promocional e patrocínio institucional. O objectivo do primeiro consiste na promoção da marca e dos produtos/serviços através do apoio financeiro/material a um acontecimento desportivo ou cultural com o fim de retirar benefícios em termos de venda. No que respeita ao patrocínio institucional, é utilizado pelas organizações como forma de fortalecerem a sua imagem e notoriedade através do acontecimento, pessoa ou causa apoiada.

Como forma de comunicação pode ser utilizado o patrocínio, por exemplo, em associações locais, (como grupos folclóricos) associações culturais, equipas de futebol, entre outros.

Quanto ao mecenato este tem dois grandes domínios de aplicação, um numa vertente cultural e outro numa vertente de solidariedade.

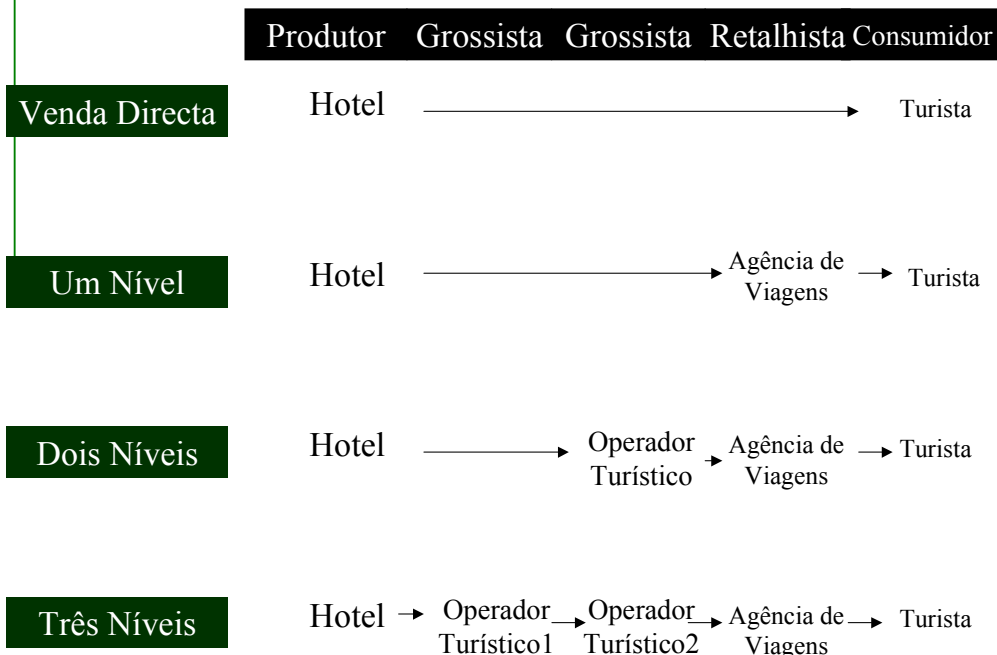
No **mecenato cultural**, estão incluídas as acções de apoio à moda, arte, museus, audiovisuais, dança, música, teatro e património. No **mecenato de solidariedade** estão englobadas as acções de apoio à educação, ambiente, investigação científica e apoio social.

Esta componente da comunicação assume formas variadas como o *direct mail* (correio directo), o *telemarketing* ou o *direct response advertising* (DRA) e caracteriza-se por ser personalizada, directa e interactiva, exigindo por parte do receptor uma acção (é o caso do RSF, por exemplo). Pressupõe a existência e gestão cuidada de uma base de dados de clientes actuais e/ou potenciais.

Por exemplo as acções de Marketing Directo, ao contrário da publicidade, permitem, com grande facilidade a optimização e o controlo dos custos de comunicação, já que é muito fácil de medir o seu impacto e a relação entre o resultado (número de respostas / vendas e o número de contactos ou investimento).

### 3.12. A Distribuição

Os canais de distribuição do sector turístico são diversificados e envolvem diversos actores.



#### 3.12.1. Operadores Turísticos

Os operadores turísticos destacam-se pelo seu efeito estruturante da oferta do turismo ao integrarem em estratégias comuns, a montante e a jusante, as restantes actividades. A sua função consiste em construir programas de férias, que podem combinar estadas no hotel, transporte para o local de férias e outros serviços, em pacotes integrados para venda quer ao público, quer por intermédio das agências de viagem.

A sua dinâmica de crescimento, para alcançar a dimensão crítica que o acréscimo de concorrência exige, conduz com frequência a reposicionamentos dos diversos agentes turísticos e mesmo ao desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Num contexto em que a margem de comercialização é mínima por pacote vendido, assume especial relevo a quantidade vendida, tornando-se natural a atitude dos principais operadores optarem pela aquisição de outros, aumentando assim a sua quota de mercado e potenciando o seu poder negocial. Igualmente, para aproveitarem as mais valias que o pacote vai gerando na cadeia de valor turístico, os operadores adquirem ou criam agências de viagens/aviação, assim como tomam posição na hotelaria, numa clara integração vertical, o que permite a um grupo

restrito de operadores serem simultaneamente decisores da procura e parceiros no negócio.

### 3.12.2. Agências de Viagens

As agências de viagens disponibilizam os vários modos de transporte e pacotes turísticos, mas também podem elaborar programas de férias específicos.

A intensidade da mudança provocada pelo comércio electrónico na relação entre consumidores e intermediários/fornecedores está directamente dependente do grau de difusão e adopção por parte dos consumidores, estando, actualmente, os dois processos no início do seu desenvolvimento.

Contudo, a maioria dos consumidores permanece fiel aos processos tradicionais de compra, mantendo as agências de viagens, um papel fundamental na venda dos destinos, que na Europa<sup>4</sup>, asseguram mais de 50% das reservas de passagens aéreas, cerca de 30% da marcação do alojamento e são, ainda, a fonte principal de informação pré-viagem.

Em Portugal, é ainda largamente insuficiente a utilização da Internet na divulgação, promoção e comercialização de produtos turísticos. De acordo com o relatório “A Hotelaria Portuguesa na Internet”, em 2000, a Internet representou cerca de 5% do total do volume de negócios da hotelaria portuguesa.

O processo de desintermediação a que o comércio electrónico conduz, por um lado, e o desenvolvimento de novas formas de distribuição (a venda nos hipermercados, a venda de último minuto, a venda por correspondência e por telefone e os “armazéns de viagens”), por outro, coloca a questão de qual o novo papel das agências de viagens tradicionais, face ao aumento das possibilidades de ligação directa entre produtores e consumidores.

### 3.12.3. Integração dos Vários Elementos

Em Portugal, a análise dos diferentes elos da cadeia mostra, em síntese, as seguintes características: as actividades de “alojamento e restauração” apresentam-se bastante fragmentadas, coexistindo grupos de dimensão média e grande número de pequenas unidades independentes. A aviação comercial é dominada pela TAP nos voos regulares.

Os operadores turísticos e as agências de viagens nacionais encontram-se praticamente integrados, com os principais operadores a deterem as maiores redes de agências. As agências não integradas procuram fazer acordos de representação com grandes operadores internacionais.

<sup>4</sup> Fonte: ICEP

Em virtude da forte dependência que o nosso mercado apresenta face aos principais operadores turísticos britânicos e alemães, verifica-se que, de uma forma geral, os operadores portugueses limitam as suas actividades ao reduzido mercado doméstico, apresentando pouca competitividade internacional.

### 3.13. Recapitulação

1. Identifique quais os principais actores e o respectivo papel no mercado.
2. Identifique as formas possíveis de organização da sua força de vendas.
3. Quais são os tipos de questões a colocar ao cliente que permitem o fecho da venda?
4. Quais são os tipos de objectivos de marketing que existem?
5. Identifique os principais critérios de segmentação da sua actividade.
6. Identifique quais as principais variáveis que estão presentes no processo de elaboração do preço no seu negócio.

### 3.14. Plano de Acções

Quais as acções e tarefas que me proponho a desenvolver?

| Acção 1: _____                           |         |                       |
|--|---------|-----------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que espero atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                       |

| Acção 2: _____                           |         |                    |
|--|---------|--------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                    |

| Acção 3: _____                           |         |                    |
|--|---------|--------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                    |



## 4. Exercícios pedagógicos

### EPA - Questões Tipo

|                              |  |
|------------------------------|--|
| De situação                  |  |
| De levantamento de problemas |  |
| De implicação                |  |
| De solução do problema       |  |

## EPB - Análise da Envolvente

| ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE |  |
|----------------------------|--|
| Factores Económicos        |  |
| Factores Demográficos      |  |
| Factores Tecnológicos      |  |
| Factores Político Legais   |  |
| Factores Sócio-Culturais   |  |

## EPC - Definição de Objectivos

| Determinação dos Objectivos Gerais  |      |       |      |       |      |       |
|-------------------------------------|------|-------|------|-------|------|-------|
| ANOS                                |      |       |      |       |      |       |
|                                     | OBJ. | REAL. | OBJ. | REAL. | OBJ. | REAL. |
| Objectivos de Vendas                |      |       |      |       |      |       |
| Objectivos de lucro                 |      |       |      |       |      |       |
| Objectivos de Satisfação do Cliente |      |       |      |       |      |       |
| Nº de Visitas/Clientes              |      |       |      |       |      |       |
| Compra Média                        |      |       |      |       |      |       |

|  |
|--|
| <b>Segmentos Alvo a Privilegiar</b>                          |
|  |
| <b>Fontes de Mercado</b>                                     |
|  |
| <b>Posicionamento</b>  |
| COMO TORNAR O NOSSO PRODUTO/SERVIÇO DISTINTO DA CONCORRÊNCIA |
|  |

## EPD - Principais Critérios de Segmentação

| Categoria de Critérios       | Identificação dos principais critérios de segmentação do seu negócio (pelo menos 2) | Explique porque da selecção destes critérios |
|------------------------------|---|--|
| Demográficos                 |   |  |
|                              |   |  |
| Geográficos                  |   |  |
|                              |   |  |
| Atitudes de compra e consumo |   |  |
|                              |   |  |
| Sócias e Económicos          |   |  |
|                              |   |  |
| Psicossociais                |   |  |
|                              |   |  |

## EPE - Ficha de compromisso

### FICHA DE COMPROMISSO

Identifique as 3 acções que considera mais importantes neste bloco temático, para implementar no seu local de trabalho:

Que tipo de apoios/recursos necessita para implementar essas 3 acções?

## 5. Material de Apoio

### 5.1. Bibliografia Aconselhada

Cuno PUMPIN - Manual de Gestão para as Pequenas e Médias Empresas - Monitor - Projectos e Edições, 2003

J. FADY, J. Jallais - O Marketing da Distribuição - Zénite - Edições de Gestão, Lda.

Lindon, DENIS; Lendrevie, JACQUES; Lévy, JULIEN; Dionísio, PEDRO; Vicente Rodrigues, JOAQUIM - Mercator XXI - Lisboa, Dom Quixote, 2004.

Brochand, BERNARD; Lendrevie, JACQUES; Lévy, JULIEN, Dionísio, PEDRO; Vicente Rodrigues, JOAQUIM - Publicitor - Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1999.

JALLAIS, ORSONI E FADY - Marketing da Distribuição - Lisboa, Zénite, 1995.

Goldrick, PETER - Retail Marketing - Berkshire, Inglaterra, 1990.

## 5.2. Lista de contactos úteis

| Entidade  | Morada  | Telefone                   | E-mail   |
|---|---|----------------------------|--|
| <b>ICEP</b> - Instituto do Comércio Externo de Portugal                               | Av.5 de Outubro, 101<br>1050-051 Lisboa   | 217 909 500                | <a href="mailto:icep@icep.pt">icep@icep.pt</a>   |
| <b>Direcção Geral de Turismo</b>  | Av. António Augusto de Aguiar, 81<br>1069-021 Lisboa                                      | 213 586 400                | <a href="mailto:dgturismo@dgturismo.pt">dgturismo@dgturismo.pt</a>   |
| <b>Turismo Portugal</b>   | Av.Olivença, nº 19, r/c D<br>2450-109 Nazaré  | 262 552 246<br>262 552 253 | <a href="mailto:nazare@turismo-portugal.com">nazare@turismo-portugal.com</a>                                       |
| <b>Inftur</b> - Instituto de Formação Turística                                       | Av.Columbano Bordalo Pinheiro, 86, 5º<br>1070-065 Lisboa                                  |                            | <a href="mailto:Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt">Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt</a> |
| <b>Agência Portuguesa para o Investimento</b>   | Ed. Península<br>Praça Bom Sucesso 127/131<br>7º, S.702<br>4150-146 Porto                 | 226 055 300                | <a href="mailto:api@apinvest.pt">api@apinvest.pt</a>   |
| <b>IAPMEI</b> - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Desenvolvimento | Rua Rodrigo Fonseca, 73<br>1296-158 Lisboa  | 213 836 000                | <a href="http://www.iapmei.pt">www.iapmei.pt</a>   |
| <b>APAVT</b> - Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo                | Rua Duque de Palmela, 2 - 1º<br>1250 Lisboa   | 213 553 010                | <a href="mailto:apavtgai@apavtnet.pt">apavtgai@apavtnet.pt</a>   |
| <b>AHP</b> - Associação de Hotéis de Portugal   | Avª Duque de Ávila, 75 1º<br>1000-139 Lisboa  | 213 512 360                | <a href="mailto:geral@hoteis-portugal.pt">geral@hoteis-portugal.pt</a>   |
| <b>ANRET</b> - Associação Nacional de Regiões de Turismo                              | Av. 5 de Outubro, 18-20<br>8001-902 FARO  | 289 800 400                | <a href="mailto:rtalgarve@rtalgarve.pt">rtalgarve@rtalgarve.pt</a>   |
| <b>Instituto de Turismo de Portugal</b>   | Rua Ivone Silva, Lote 6<br>1050-124 Lisboa  | 217 810 000                | <a href="mailto:info@itm.min-economia.pt">info@itm.min-economia.pt</a>   |
| <b>Confederação do Turismo Português</b>  | Palácio Pancas Palha -<br>Travessa do Recolhimento de Lázaro Leitão, 1<br>1149-044 LISBOA | 218 110 930                | <a href="mailto:ctp@mail.teleweb.pt">ctp@mail.teleweb.pt</a>   |
| <b>APRAM</b> - Associação de Promoção Regional da Região Autónoma da Madeira          | Avª. Arriaga, 18<br>9004-519 FUNCHAL  | 291 203 420                | <a href="mailto:info@madeiratourism.org">info@madeiratourism.org</a>   |

# 1. Sumário

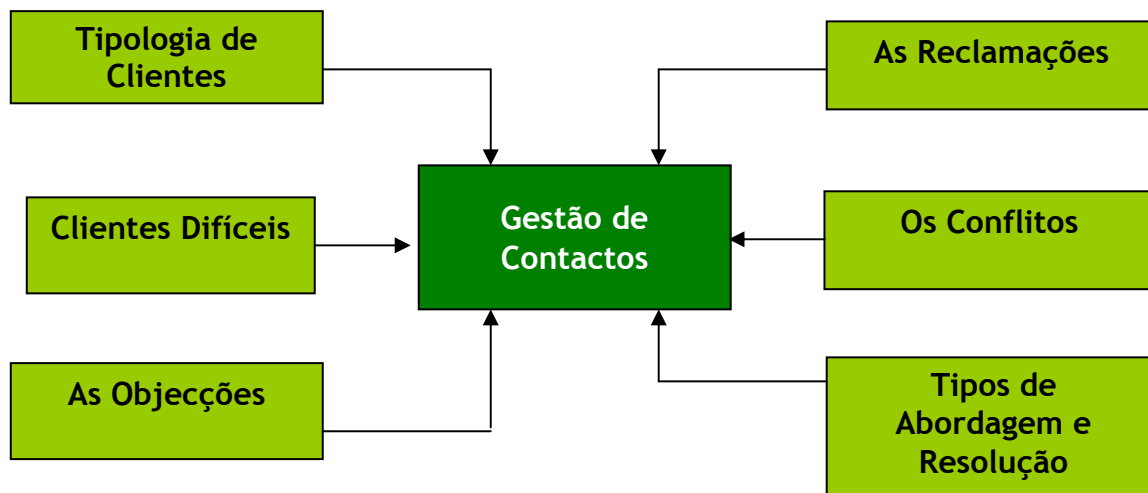
## 1.1. Introdução

A gestão de contactos assume hoje uma importância determinante no sucesso do negócio.

Quando a oferta de produtos tende a ser cada vez mais idêntica e quando os produtos, em si mesmos, apresentam cada vez menos diferenciação, acaba por recair no relacionamento a chave do sucesso.

Para tal importa que tenhamos a consciência da importância que tem a nossa capacidade de abordagem e de identificação das principais tipologias de clientes, a nossa identidade com cada um deles, das suas motivações e objectivos, procurando, de forma sistemática, responder às suas necessidades e apresentarmos as soluções que melhor se lhes adequem.

## 1.2. Temas Centrais





## 2. Ficha Técnica

### 2.1. Ficha Técnica

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Principais Conceitos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes difíceis</li> <li>• Objecções</li> <li>• Reclamações</li> <li>• Conflito</li> </ul> |
| <b>Duração da Formação</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 16 Horas</li> </ul>  |
| <b>Nível de Formação</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperfeiçoamento</li> </ul>   |

### 2.2. Objectivos Pedagógicos

No final da acção, os participantes deverão ser capazes de:

- Identificar os diversos tipos de clientes;
- Distinguir um cliente difícil;
- Desenvolver o comportamento adequado para reagir às objecções e reclamações;
- Distinguir os diferentes tipos de objecções e reclamações;
- Responder às objecções e reclamações de forma profissional;
- Saber gerir conflitos.

### 2.3. Conteúdos Programáticos

| BLOCOS TEMÁTICOS   | HORAS |
|--|-------|
| Tipologia de Clientes  | 2,5   |
| Clientes Difíceis  | 1,5   |
| <b>As Objecções</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de objecções</li> <li>• As reacções erradas</li> <li>• As reacções certas</li> <li>• Categorias especiais de objecções</li> <li>• Técnicas para ultrapassar as objecções</li> </ul> | 4     |
| <b>As Reclamações</b>  | 2,5   |
| <b>Os Conflitos</b>  | 2,5   |
| <b>Tipos de Abordagem e Resolução</b>  | 3     |

## 3. Texto de Apoio

### 3.1. Introdução

Uma gestão de contactos eficaz permite conhecer os diferentes tipos de clientes, segmentá-los e distinguir os chamados “clientes difíceis”.

Estes clientes colocam muitas vezes objecções e reclamações, às quais um vendedor deve estar preparado para responder. Com o presente manual serão identificadas diferentes técnicas para lidar com este tipo de situações, assim como realçar a máxima de que as reclamações e as objecções são boas para um negócio, já que demonstram que o cliente se preocupa com o atendimento e com a qualidade do serviço que lhe está a ser disponibilizado.

A gestão de conflitos é também um ponto importante a ser abordado e para o qual serão descritos as formas de resolução dos mesmos.

## 3.2. Tipologia de Clientes

Para melhor podermos contactar com os nossos clientes é muito importante estarmos conscientes das exigências e desejos do “Cliente Tipo” nos dias de hoje.

Um estudo recentemente realizado, baseado no comportamento do consumidor, permite-nos concluir que o cliente está cada vez mais exigente, estando disposto a **dar menos** em troca.

Grosso modo, existem dois tipos de clientes:

| INTERNO   | EXTERNO   |
|---|---|
| Chefias<br>Colegas<br>Pessoas do Armazém<br>Depart. de Contabilidade<br>... | Fregueses<br>Doentes<br>Clientes<br>Convidados<br>... |

Dentro dos clientes externos, e de um modo geral, existem QUATRO tipologias de clientes:

### AMÁVEIS

| CARACTERÍSTICAS   | ABORDAGEM   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lento a agir</li> <li>• Medo do risco</li> <li>• Tom de voz baixo</li> <li>• Necessidade de pertença</li> <li>• Não toma iniciativa</li> <li>• Excelente ouvinte</li> <li>• Paciente, apaziguador</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar interesse pelo cliente</li> <li>• Mostrar sinais de escuta activa</li> <li>• Fomentar a relação com o Cliente</li> <li>• Dar garantias</li> <li>• Falar devagar</li> <li>• Fazer perguntas pessoais</li> <li>• Não forçar</li> </ul> |

### EXPRESSIVOS

| CARACTERÍSTICAS   | ABORDAGEM   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espontâneo nas acções</li> <li>• Gosta de envolvimento</li> <li>• Directo</li> <li>• Trabalha em equipa</li> <li>• Corre riscos</li> <li>• Inovador</li> <li>• Fala depressa e alto</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar o diálogo com ideias e opiniões do cliente</li> <li>• Não argumentar - procurar soluções alternativas</li> <li>• Apresentar algo único</li> <li>• Fazer resumos</li> <li>• Ser enérgico e estimulante</li> <li>• Dar exemplos e testemunhos</li> <li>• Ser claro directo e objectivo</li> </ul> |



#### 4 Tipologias:

- Amáveis
- Expressivos
- Analíticos
- Impetuosos

## ANALÍTICOS

| CARACTERÍSTICAS   | ABORDAGEM   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Cauteloso</li><li>• Organizado e metódico</li><li>• Pergunta sobre detalhes</li><li>• Gosta de ter razão</li><li>• Racional e prudente</li><li>• Fala baixo e devagar</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Apoiar o espírito organizado do cliente</li><li>• Privilegiar as acções</li><li>• Apresentar provas</li><li>• Ser sistemático, exacto, específico e detalhado</li><li>• Listar vantagens, desvantagens e fornecer alternativas</li><li>• Falar devagar</li><li>• Não forçar a decisão</li></ul> |

## IMPETUOSOS

| CARACTERÍSTICAS  | ABORDAGEM   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Categórico</li><li>• Gosta de liderar</li><li>• Odeia inacção</li><li>• Pragmático, agressivo</li><li>• Adora desafios</li><li>• Competitivo e directo</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Apoiar objectivos do cliente</li><li>• Manter a relação profissional</li><li>• Argumentar com factos</li><li>• Reconhecer ideias; factos; características - não atributos (bonito/feio, bom/mau)</li><li>• Mostrar precisão, eficiência e organização</li><li>• Ser objectivo - mostrar resultados</li><li>• Controlar a reunião desde o início</li></ul> |

### 3.3. Clientes Difíceis

Os clientes difíceis são um desafio para qualquer vendedor.

A pergunta que se coloca é: como lidar com estes clientes?

Em primeiro lugar há que decifrar o que se entende por clientes difíceis e o porquê de assim ser:

- Ele pode “ser” difícil porque é exigente, detalhista e técnico;
- Ele pode “estar” difícil porque teve problemas com o atendimento ou com os produtos que comprou;
- Ele pode “estar” a enfrentar problemas particulares ou até mesmo “ser” difícil por natureza;

Em segundo lugar é necessário saber de que lado está o problema:

Analisamos então cada uma das situações:

#### 1. Estratégia para lidar com clientes exigentes, detalhistas e técnicos

*Primeiro - Definir de quem é o problema*

Quando o vendedor se depara com um cliente exigente que valoriza cada cêntimo que vai gastar, ou excessivamente técnico ao ponto de fazer perguntas que o vendedor nem imaginava que alguém pudesse fazer, há que esclarecer de quem é o problema: é do vendedor ou do cliente?

É natural que o problema seja do vendedor, pois o cliente está a desempenhar o papel que lhe compete, ou seja, o de valorizar o dinheiro que vai investir na compra.

*Segundo - Resolver o problema*

Cabe ao vendedor saber negociar e ter competência para responder às perguntas colocadas pelo cliente, eliminando dúvidas e dando ao cliente a segurança de que está a investir bem o seu dinheiro e a fazer um bom negócio.

#### 2. Estratégia para lidar com clientes aborrecidos com o atendimento, ou com a qualidade dos produtos ou serviços

*Primeiro - Definir de quem é o problema*

Quando o vendedor se depara com um cliente que reclama da qualidade do produto/serviço, da demora na entrega, ou de qualquer outro problema referente a serviços, então o problema é do vendedor ou da empresa que representa.

Mesmo que se comprove que o cliente não tem razão, ainda assim, o vendedor deve partir do princípio que o problema é seu ou da empresa.

### *Segundo - Resolver o problema*

A primeira coisa que o vendedor deve fazer é deixar o cliente falar à vontade. Não o interrompa. Simplesmente ouça e deixe que descarregue a adrenalina.

Se tentar interrompê-lo, vai irritá-lo e alimentar o descontrole dele.

Imagine-se que o cliente está a reclamar de um atraso na entrega da mercadoria, o que acabou por provocar transtornos para ele e para a família.

Quando o cliente se calar, o vendedor deve fazer uma pergunta resumindo o que ele disse para demonstrar que o ouviu e que está interessado em ajudá-lo.

Após a confirmação, o vendedor deve colocar-se no lugar do cliente e demonstrar que está a entender a situação, dizendo algo como - *“Posso imaginar o transtorno e os problemas causados pela demora na entrega da mercadoria”*

O vendedor irá perceber imediatamente que o cliente se acalmará, dando oportunidade para que o assunto seja analisado de forma mais racional.

### **3. Estratégia para lidar com clientes realmente difíceis**

#### *Primeiro - Definir de quem é o problema*

Quando não existir qualquer antecedente que justifique o mau-humor do cliente, então é porque o vendedor está realmente diante de um cliente difícil.

Existem muitas pessoas que usam as outras para descarregar os seus ódios e transferir as suas culpas. O vendedor, como pessoa pública, não está livre de ser alvo desse tipo de pessoas.

#### *Segundo - Resolver o problema*

Mesmo que o problema não seja do vendedor, mas sim do cliente, a forma de lidar com o problema é não expô-los ao ridículo.

Nestes casos, o que há a fazer é dar ouvidos ao cliente, ouvir tudo o que ele tem a dizer, permanecendo calado e só intervir no final, também de forma calma e objectiva.

### 3.4. As objecções

Uma objecção não é mais que um pedido adicional de informação. Em regra, o cliente mostra-se hesitante na compra de um produto/ serviço. Ele só tomará a decisão final até estar totalmente convencido da sua necessidade e que estão a adquirir o serviço ao melhor preço possível. Um vendedor de topo deve não só esperar objecções por parte do cliente, como também antecipá-las.

#### 3.4.1. Tipos de objecções

Poucas são as vendas que se concluem sem terem sido levantadas uma ou mais objecções, nalguma fase do processo de apresentação ou discussão. Existem dois tipos de objecções:

- **Para obter mais informação** - o cliente solicita mais pormenores relativamente à proposta apresentada ou necessita que seja sustentada, justificada ou "assegurada" uma promessa que lhe tenha sido feita.
- **As objecções de fundo** - o cliente coloca um obstáculo ou barreira fortes que terão de ser superados, sob pena de não ser fechada a venda.

A melhor forma de lidar com objecções é prevêê-las. Poderá tentar fazê-lo sendo de tal maneira credível na sua apresentação, que não existam dúvidas na mente do cliente; ou então, encaramos o facto de que há potenciais objecções e, conseqüentemente, que deverá ponderar e antecipar uma resposta (que poderá inserir na sua apresentação, por exemplo). No entanto, só opte por esta última postura se tiver a certeza de que o cliente pensará nessas objecções, pois, de outro modo, estará a chamar-lhe a atenção para um problema que até então não tinha existido.

#### 3.4.2. Reacções erradas às objecções

Por vezes, as reacções mais naturais e espontâneas não são as mais correctas:

- **Não se precipite:** uma resposta instantânea (por vezes mesmo antes do cliente acabar de falar), além de rude, cria uma barreira emocional forte, pois sugere que você está a menosprezar o que está a ser dito e que não mostra consideração pelo ponto de vista do cliente.
- **Não responda levemente:** uma resposta demasiadamente rebuscada, ensaiada e rápida será considerada suspeita e pouco convincente, pois sugere que já ouviu essa mesma objecção vezes sem conta e que mecanizou uma resposta - está apenas a repetir mais uma página do seu manual de vendas!

- **Não discuta:** nunca diga "...não concordo consigo...", "...isso não é exactamente verdade...", "...isso está errado e digo-lhe porquê...", ou algo parecido; nem sequer deixe passar a impressão de que não está de acordo abanando a cabeça em desacordo ou elevando a sobancelha.
- **Não tente sair vitorioso:** arrastar um cliente numa conversa sobre detalhes técnicos ou que sugere que o cliente não consegue compreender a situação, ou que errou, irá apenas fazê-lo sentir-se ridicularizado e/ou furioso.

### 3.4.3. As reacções certas

O aspecto mais importante que se sobrepõe aos restantes é ouvir e mostrar que está a ouvir. Assim,

- **Esclareça a objecção:** quer repetindo-a ao cliente, mostrando que percebeu a dúvida, quer tornando a colocá-la de maneira diferente para confirmar o conteúdo, ou ainda fazendo mais perguntas sobre pormenores da objecção e os factores que lhe são subjacentes.
- **Interesse-se pelo ponto de vista do cliente:** diga algo que mostre que está solidário.



#### Exemplo:

"Percebo perfeitamente a sua posição..."  
"Obrigado por ter colocado essa questão; é um aspecto muito interessante..."  
"Compreendo porque é que me está a dizer isso..."

- Utilize uma frase "condutora": após ter-se apercebido da perspectiva do cliente, conduza a discussão numa direcção favorável.



#### Exemplo:

"...no entanto, isso é mais do que compensado por..."  
"...por outro lado, o senhor irá apreciar o facto de..."  
"...alternativamente, houve pessoas que consideraram..."

- **Comunique benefícios, características, motivações:** forneça informação relevante, dê explicações lógicas, credíveis e



motivadoras, dando ênfase aos pontos mais adequados da sua Oferta.

### 3.4.4. Categorias especiais de objecções

Existem três tipos de objecções comuns que requerem especial atenção:

- **Objecções ocultas:** quando a objecção avançada verbalmente pelo cliente (ex. "Não tenho orçamento") é mais aceitável do que a verdadeira objecção ("Não tenho autoridade"). Se for este o caso, então responda à objecção e conduza o resto da conversa em termos de "...e que outros aspectos existem que lhe desagradem particularmente?", ou algo semelhante.
- **Objecções de adiamento:** podem igualmente ter implícito uma objecção oculta e pretendem evitar uma decisão imediata (ex. "Preciso da aprovação do meu superior", "Deixe ficar isso comigo", "Gostaria de tempo para pensar no assunto").

A referência à existência de um terceiro interveniente na conclusão do negócio (ex. superior, colegas, administração) deverá ser superada:

- confirmando a aceitação da sua proposta por parte do seu contacto;
- envolvendo o seu contacto no próximo passo;
- falando com esse terceiro interveniente (de preferência juntamente com o seu contacto).

Alguém que pede "tempo para pensar" não está suficientemente convencido dos benefícios. Tente descobrir qual a área de maior preocupação para o cliente; faça um resumo para confirmar os pontos mais relevantes. Se isso não resultar, certifique-se de que haverá uma reunião de acompanhamento do assunto.

- **Objecções de Preço:** em primeiro lugar, é necessário que esclareça se o preço não é aceitável comparativamente com o da concorrência, ou se não o é, quando comparado com a não compra desse produto/serviço.

### 3.4.5. Técnicas para ultrapassar as objecções

#### Técnica de Apreciação

A "técnica de apreciação" desenvolve-se em 4 fases:

##### *Fase 1: Diga-lhes que entende*

"Compreendo que pense dessa forma"

"Estou perfeitamente consciente que está muito ocupado nesta altura"

***Fase 2: Diga-lhes porquê***

"Nessa altura, o senhor não podia de forma alguma arriscar"

"Numa altura tão crucial, a última coisa que precisa, é de alguém a fazê-lo perder tempo"

***Fase 3: O Senão***

"... contudo..."

"... por outro lado..."

***Fase 4: A sua resposta***

Responda à objecção fazendo uso das necessidades identificadas e das vantagens do seu produto, descrita na Análise da sua Oferta.

**Técnica "Feel, Felt, Found"**

A técnica "Feel, Felt, Found" é um método para lidar com objecções e consiste em ter um discurso perante o cliente que lhe faça crer que percebe a forma como ele se sente, que outros dos seus clientes se sentiram exactamente da mesma forma, mas que perceberam que os benefícios do seu produto ou serviço satisfaziam as suas necessidades.



**Exemplo:**

**Objecção:** "O preço é muito alto..."

**Resposta:** "Percebo perfeitamente como se sente, Sr. Vaz. Alguns dos meus clientes actuais sentiram exactamente o mesmo, da primeira vez que souberam o preço. Todavia, o que acharam foi que os benefícios extra que os nossos produtos oferecem, tornam-nos numa alternativa mais económica, comparativamente aos fornecedores anteriores."

### 3.5. As reclamações

Assim como existem clientes para o seu serviço, você pode estar certo também de que existirão reclamações sobre os seus produtos e serviços.

O porquê desta situação refere-se ao facto de ser impossível uma empresa deixar todos os seus clientes 100% satisfeitos e garantir 100% de eficiência dos seus serviços e produtos.

**É necessário ter em mente que reclamações vão sempre existir e são boas para quem está a prestar o serviço.**

Uma das piores coisas que os clientes podem fazer quando se deparam com um serviço insatisfatório ou com um produto de baixa qualidade é não discutirem o assunto com o vendedor e partir imediatamente para a concorrência.

#### 3.5.1. As reclamações são boas

As reclamações dos clientes são boas porque:

- Destacam as áreas que precisam de ser melhoradas;
- Identificam os procedimentos que causam transtornos ao cliente;
- Revelam informações que estão em falta, ou que estão erradas, quando se comunica com os clientes;
- Identificam a equipa que precisa de mais formação ou de uma supervisão mais atenciosa;
- Fornecem uma supervisão em níveis confiáveis;
- Mostram políticas que podem estar ultrapassadas;
- Desencadeiam mudanças positivas (se o vendedor tomar uma atitude diante das reclamações);
- Levantam a moral da equipa (através de uma mudança positiva);
- Fornecem um excelente método de obtenção de informações;
- Fornecem um ponto de referência em relação às outras empresas;
- Identificam os clientes que se preocupam.

**É importantíssimo considerar esse último ponto: Clientes que reclamam são clientes que se preocupam!**

É verdade que os clientes que reclamam geralmente querem, de alguma forma, serem restituídos pelas inconveniências que sofreram. Mas a maioria dos clientes quer apenas que a empresa cumpra as promessas que fez, promessas essas que deveriam ser o objectivo principal em qualquer venda da empresa.

Ao mesmo tempo que essas pessoas se preocupam com elas mesmas e alcançam os seus próprios níveis de satisfação, elas também se preocupam com os compromissos futuros que vão ter com a empresa, por isso querem ajudar a empresa para que esta esteja à altura para satisfazer os seus compromissos.

**Os clientes insatisfeitos têm cinco opções:**

- Permanecer em silêncio;
- Reclamar;
- Reclamar com os amigos, com colegas ou com qualquer pessoa que o escute;
- Reclamar na imprensa;
- Reclamar na DECO;

Qual dessas cinco opções seria melhor? Com toda certeza a segunda opção. Concereteza que a empresa não quer que um cliente insatisfeito vá reclamar na DECO ou mesmo na imprensa, já que isto iria custar muito tempo e um esforço enorme para resolver o problema. Consequentemente iria trazer uma péssima publicidade e risco de perder outros negócios.

A terceira opção é igualmente inaceitável, uma vez que isso iria prejudicar os negócios da empresa com o círculo de amigos do cliente insatisfeito.

### 3.5.2. Conclusão

Quer sejam clientes fiéis, clientes chateados, clientes ofendidos, clientes desapontados, clientes irritados, clientes correctos ou mesmo clientes errados - Os clientes que reclamam directamente, são clientes que se preocupam.

As equipas de vendedores devem rever as suas atitudes e ver as reclamações como forma dos clientes expressarem as suas preocupações para com a empresa. Desta forma, denota-se que a empresa está disposta a aprender com as reclamações e a implementar mudanças que resultam na recuperação de clientes.

Infelizmente, muitas empresas tratam as reclamações dos clientes como “situações embaraçosas” que precisam de ser enumeradas, rectificadas e esquecidas assim que a equipa responsável pelo serviço partir para a próxima reclamação de cliente.

Lembre-se sempre que as reclamações são boas para o seu negócio. Além disso, as pessoas que reclamam são clientes que realmente se importam com o seu futuro. Ou pelo menos com o futuro delas como seus clientes.

### 3.6. Os conflitos

Uma definição do termo conflito poderá ser:

Processo que começa quando uma parte percebe que frustrou a outra ou está prestes a frustrar algo que lhe diz respeito.

| Vantagens do conflito  | Desvantagens do conflito  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revela os problemas existentes;</li> <li>• Gera ideias novas;</li> <li>• Contribui para a redistribuição do poder e da influência;</li> <li>• Facilita o desenvolvimento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desvia a atenção dos objectivos;</li> <li>• Gera ressentimentos entre os envolvidos;</li> <li>• Contribui para a insatisfação</li> </ul> |

Níveis de conflitos:

- Intrapessoal - Quando o conflito diz respeito a apenas uma pessoa (o chefe, um colega ou outro membro da organização).
- Interpessoal - Quando o conflito existe para com várias pessoas dentro da organização.



#### Exemplo:

O Responsável de Vendas comunica ao indivíduo que pretende que se tenha pronta mais quantidade do produto mas, o Responsável de Marketing necessita que o produto seja muito mais testado de forma a não ter falhas.

- Intragrupal - dentro de grupos, como as equipas.
- Intergrupais - entre dois ou mais grupos.

A visão negativa do conflito resulta de:

- **Processos Competitivos** (as partes competem entre si porque acreditam que os seus objectivos são opostos e que não os conseguem alcançar)
- **Distorção da Percepção** (com a intensificação do conflito a percepção torna-se distorcida, o pensamento estereotipado e enviesado)
- **Emotividade** (as emoções passam a dominar o pensamento)
- **Decréscimo da comunicação** (deixa-se de comunicar com aqueles que discordam e comunica-se mais com os que concordam)

- **Resultados mal definidos** (as partes acabam por não definir claramente como começou o conflito, sobre o que realmente se trata ou como será resolvido)
- **Posições rígidas** (as partes fixam-se nos seus pontos de vista)
- **Maximização das diferenças e minimização das semelhanças**
- **Escalada do Conflito** (cada parte mais fixada no seu ponto de vista, menos tolerante, mais defensiva, menos comunicativa e mais emotiva).

### 3.7. Tipos de abordagem e resolução

Importa entender que o conflito pode ser produtivo, pode representar o caminho para a mudança pessoal e social, evitando a estagnação. Aprender a resolvê-lo é a melhor forma dos seus elementos destrutivos serem controlados.

#### 3.7.1. Resolução de conflitos

1. Procurar a identificação do terreno e dos interesses comuns;
2. Focalização nos temas, evitando os ataques pessoais;
3. Procurar entender o ponto de vista da outra parte, tentar sentir como seria estar do outro lado;
4. Trabalhar a partir das ideias dos outros e reconhecer o seu valor;
5. Enfatizar os aspectos positivos da outra parte e explorar as possibilidades de uma resolução construtiva do conflito;

Quando se trata de resolver um conflito, existem diversas maneiras de o abordar. Analisando essas abordagens podemos dizer que, na sua essência, existem Cinco estilos de gestão de Conflitos:

##### 1. Estilo "Evitar"

Consistem em tentar evitar a existência de conflitos. Chega-se a dar razão à outra parte, mesmo que esta não a tenha, só para que esse conflito não apareça.

Este estilo, apesar de parecer pouco interessante revela-se positivo quando:

- Os assuntos são pouco significantes;
- Existe falta de Informação pelo que não convém tomar certas atitudes que se podem revelar erradas;
- A falta de Poder que temos não nos possibilita que a nossa posição seja tida em consideração;
- Existe outro indivíduo que consegue resolver melhor este problema

##### 2. Estilo "Calmo"

Permite a existência de conflitos mas sem haver grandes discussões sobre o assunto. Quando o conflito se torna um pouco mais elevado, facilmente desiste da sua posição.

São condições para que este estilo seja utilizado com sucesso:

- Existir uma carga emocional elevada entre as partes envolvidas
- Ser fundamental que a harmonia se mantenha

- O conflito existente basear-se na personalidade de cada um e não nos objectivos ou meios utilizados.

### 3. Estilo "Ditador"

Como o próprio nome indica, o funcionamento deste estilo, é a base da ditadura. Independentemente da opinião dos outros envolvidos, o "Ditador" tem de "vencer" sempre.

Parecendo um estilo totalmente a reprovar, existe pois algumas situações onde a sua utilização se revela benéfica:

- A emergência da situação em que nos encontramos implica uma acção imediata;
- É necessário tomar medidas pouco populares que vão contra a posição dos outros elementos.
- As consequências de uma "derrota" são muito elevadas especialmente para nós.

### 4. Estilo "Compromisso"

Difere do estilo "Ditador" pelo facto de permitir que exista um compromisso entre o que pretendemos e o que os outros pretendem.

Exemplos de situações onde este tipo de acção se torna eficaz são:

- A existência de um acordo é preferível a este não existir;
- Não será possível levar avante a nossa posição pois sabemos que não nos é possível ganhar;
- Os pontos de vista existentes são muito diferentes.

### 5. Estilo "Colaborativo"

O estilo Colaborativo consiste, como o próprio nome indica em colaborar. Basicamente tentamos chegar a um acordo comum entre todos que minimize as perdas para todas as partes envolvidas.

Este tipo de atitude é muito útil quando:

- O objectivo é o mesmo apenas existe uma divergência na forma como o obter;
- Existe necessidade de se obter um consenso
- A solução a que devemos chegar necessita de ter muita qualidade;

Mas, apesar de parecer muito nobre, existem algumas situações que não se devem resolver com base neste método:



- O tempo que dispomos é muito curto não permitindo amplos debates;
- Existe a possibilidade de aparecerem aspectos negativos de elementos do grupo.

### 3.8. Recapitulação

1. Uma gestão de contactos eficaz permite conhecer os diferentes tipos de clientes, segmentá-los e distinguir os chamados “clientes difíceis”.
2. Para melhor podermos contactar com os nossos clientes é muito importante estarmos conscientes das exigências e desejos do “Cliente Tipo” nos dias de hoje.
3. Os clientes difíceis são um desafio para qualquer vendedor. Em primeiro lugar há que decifrar o que se entende por clientes difíceis e o porquê de assim ser e em segundo lugar é necessário saber de que lado está o problema.
4. A estratégia para lidar com clientes realmente difíceis passa por:
  - Definir de quem é o problema
  - Resolver o problema
5. Quer sejam clientes fiéis, clientes chateados, clientes ofendidos, clientes desapontados, clientes irritados, clientes correctos ou mesmo clientes errados - Os clientes que reclamam directamente, são clientes que se preocupam.
6. Entendamos as objecções como um pedido adicional de informação e não como uma “contestação”.
7. Lembremo-nos de que o conflito pode ser produtivo, pode representar o caminho para a mudança pessoal e social, evitando a estagnação. Aprender a resolvê-lo é a melhor forma dos seus elementos destrutivos serem controlados.

### 3.9. Plano de Acções

Quais as acções e tarefas que me proponho a desenvolver?

| Acção 1: _____                           |         |                       |
|--|---------|-----------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que espero atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                       |

| Acção 2: _____                           |         |                    |
|--|---------|--------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                    |

| Acção 3: _____                           |         |                    |
|--|---------|--------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                    |

## 4. Exercícios pedagógicos

### EPA - Clientes difíceis

Um dos aspectos mais desafiantes da sua função é lidar com clientes difíceis. Na nossa vida pessoal podemos escolher as pessoas com que nos relacionamos, contudo, na vida profissional isso não acontece.

Trabalhando em grupo, escreva a forma mais adequada de lidar com cada tipologia de clientes difíceis analisados.

| CARACTERÍSTICAS:    |
|---------------------|
|                     |
| COMO LIDAR COM ELE: |
|                     |

## EPB - Objecções

1. Liste as principais objecções que se colocam na comercialização do seu produto/serviço.

---

---

---

2. Escolha duas objecções e trabalhe-as de forma a contorná-las e a torná-las razões de compra.

### TRATAMENTO DE OBJECÇÕES DOS CLIENTES

Objecção:

**TRATAMENTO DE OBJECÇÕES DOS CLIENTES**

**Resposta de Apreciação (“contudo”, “por outro lado”, “feel/felt/ found”):**

## EPC - Reclamações

1. Liste as principais reclamações que se colocam na comercialização do seu serviço.

---

---

---

2. Escolha duas reclamações e relate como as resolveria.

### TRATAMENTO DE RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES

Reclamação:

**TRATAMENTO DE RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES**

**Resposta:**



## EPD - Ficha de compromisso

### FICHA DE COMPROMISSO

Identifique as 3 acções que considera mais importantes neste bloco temático, para implementar no seu local de trabalho:

Que tipo de apoios/recursos necessita para implementar essas 3 acções?

## 5. Material de Apoio

### 5.1. Bibliografia Aconselhada

Andrew BROWN - A Gestão Eficaz do Cliente - Mem Martins, Edições Cetop, 1991.

William H. DAVIDO, e Bro UTTAL - Serviço Total ao Cliente - Rio Janeiro, Editora Campus, 1991.

William B. MARTIN - Qualidade no serviço ao cliente, Lisboa, Editora Monitor, 1989.

Richard F. GERSON - Medir a Qualidade e a Satisfação do Cliente, Lisboa, Editora Monitor, 2001.

Graham ROBERTS-PHELPS - Serviço ao Cliente. Jogos para Formadores, Lisboa, Monitor, 2000.

WALKER, Denis - O cliente em primeiro lugar - São Paulo, Makron Books, 1991.

## 5.2. Lista de contactos úteis

| Entidade  | Morada  | Telefone                   | E-mail   |
|---|---|----------------------------|--|
| <b>ICEP</b> - Instituto do Comércio Externo de Portugal                               | Av.5 de Outubro, 101<br>1050-051 Lisboa   | 217 909 500                | <a href="mailto:icep@icep.pt">icep@icep.pt</a>   |
| <b>Direcção Geral de Turismo</b>  | Av. António Augusto de Aguiar, 81<br>1069-021 Lisboa                                      | 213 586 400                | <a href="mailto:dgturismo@dgturismo.pt">dgturismo@dgturismo.pt</a>   |
| <b>Turismo Portugal</b>   | Av.Olivença, nº 19, r/c D<br>2450-109 Nazaré  | 262 552 246<br>262 552 253 | <a href="mailto:nazare@turismo-portugal.com">nazare@turismo-portugal.com</a>                                       |
| <b>Inftur</b> - Instituto de Formação Turística                                       | Av.Columbano Bordalo Pinheiro, 86, 5º<br>1070-065 Lisboa                                  |                            | <a href="mailto:Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt">Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt</a> |
| <b>Agência Portuguesa para o Investimento</b>   | Ed. Península<br>Praça Bom Sucesso 127/131<br>7º, S.702<br>4150-146 Porto                 | 226 055 300                | <a href="mailto:api@apinvest.pt">api@apinvest.pt</a>   |
| <b>IAPMEI</b> - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Desenvolvimento | Rua Rodrigo Fonseca, 73<br>1296-158 Lisboa  | 213 836 000                | <a href="http://www.iapmei.pt">www.iapmei.pt</a>   |
| <b>APAVT</b> - Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo                | Rua Duque de Palmela, 2 - 1º<br>1250 Lisboa   | 213 553 010                | <a href="mailto:apavtgai@apavtnet.pt">apavtgai@apavtnet.pt</a>   |
| <b>AHP</b> - Associação de Hóteis de Portugal   | Avª Duque de Ávila, 75 1º<br>1000-139 Lisboa  | 213 512 360                | <a href="mailto:geral@hoteis-portugal.pt">geral@hoteis-portugal.pt</a>   |
| <b>ANRET</b> - Associação Nacional de Regiões de Turismo                              | Av. 5 de Outubro, 18-20<br>8001-902 FARO  | 289 800 400                | <a href="mailto:rtalgarve@rtalgarve.pt">rtalgarve@rtalgarve.pt</a>   |
| <b>Instituto de Turismo de Portugal</b>   | Rua Ivone Silva, Lote 6<br>1050-124 Lisboa  | 217 810 000                | <a href="mailto:info@itm.min-economia.pt">info@itm.min-economia.pt</a>   |
| <b>Confederação do Turismo Português</b>  | Palácio Pancas Palha -<br>Travessa do Recolhimento de Lázaro Leitão, 1<br>1149-044 LISBOA | 218 110 930                | <a href="mailto:ctp@mail.teleweb.pt">ctp@mail.teleweb.pt</a>   |
| <b>APRAM</b> - Associação de Promoção Regional da Região Autónoma da Madeira          | Avª. Arriaga, 18<br>9004-519 FUNCHAL  | 291 203 420                | <a href="mailto:info@madeiratourism.org">info@madeiratourism.org</a>   |

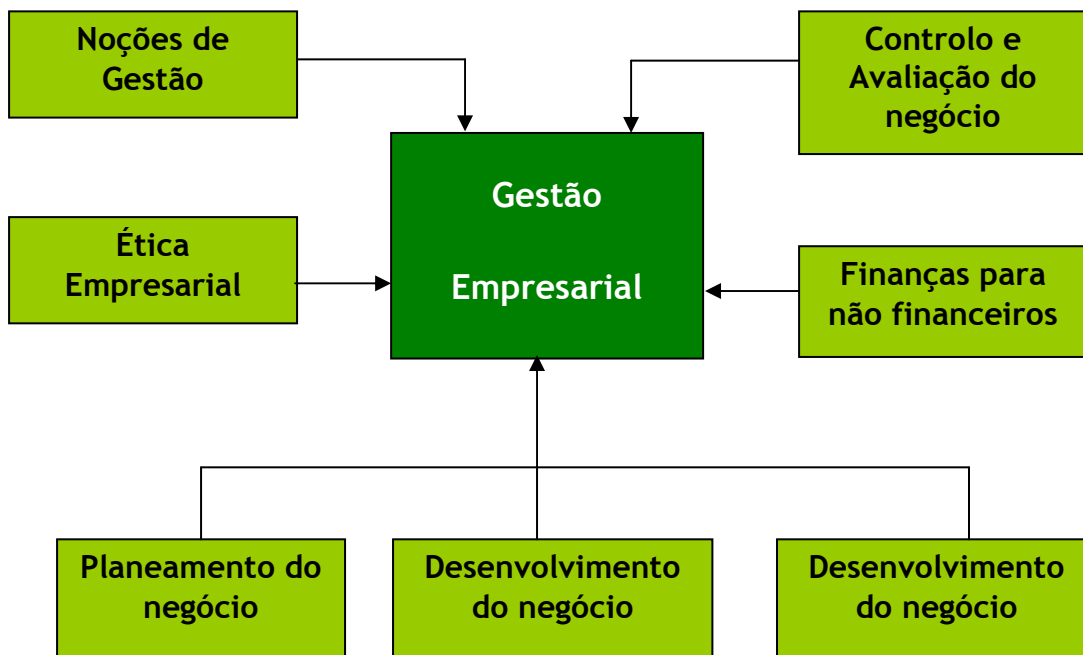
# 1. Sumário

## 1.1. Introdução

Em cada uma das fases do negócio é necessário ter em atenção diversos conceitos que estão na base de toda a gestão empresarial. Estes conceitos vão desde a ética empresarial até aos mais simples conceitos de análise financeira e contabilidade.

O objectivo deste manual é o de clarificar conceitos e fornecer ferramentas que sirvam de base à gestão empresarial das organizações turísticas.

## 1.2. Temas Centrais



## 2. Ficha Técnica

### 2.1. Ficha Técnica

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Principais Conceitos</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Funções da empresa</li><li>• Ética empresarial</li><li>• Eficácia</li><li>• Eficiência</li><li>• Análise Estratégica</li><li>• Desenvolvimento de Negócios</li><li>• Planeamento do Negócio</li><li>• Controlo de Gestão</li><li>• Contabilidade</li><li>• Rácios</li><li>• Centros de custos</li><li>• Tableau de bord</li></ul> |
| <b>Duração da Formação</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• 16 Horas</li></ul>  |
| <b>Nível de Formação</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aperfeiçoamento</li></ul>   |

### 2.2. Objectivos Pedagógicos

No final da acção, os participantes deverão ser capazes de:

- Identificar as funções da empresa;
- Reconhecer a importância de estruturar um plano estratégico para as organizações;
- Elaborar uma análise da envolvente;
- Identificar pontos fortes e fracos da sua organização;
- Conhecer os conteúdos de um plano estratégico;
- Reconhecer a importância do controlo de gestão;
- Compreender os principais conceitos de contabilidade e de análise financeira.

## 2.3. Conteúdos Programáticos

| BLOCOS TEMÁTICOS   | HORAS |
|--|-------|
| <b>Noções de gestão</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conceito de gestão;</li><li>▪ Funções da empresa;</li><li>▪ Eficiência vs eficácia;</li><li>▪ Ética empresarial.</li></ul>                 | 2h    |
| <b>Estratégia empresarial</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Análise estratégica;</li><li>▪ Desenvolvimento de negócio;</li><li>▪ Planeamento do negócio;</li><li>▪ Controlo de gestão.</li></ul> | 10h   |
| <b>Finanças para não financeiros:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Noções de contabilidade;</li><li>▪ Noções de análise financeira.</li></ul>   | 4h    |

## 3. Texto de Apoio

### 3.1. Introdução

O planeamento consiste na escolha dos objectivos da organização a médio e longo-prazo e na previsão dos meios e formas para que esses objectivos tenham maiores probabilidades de serem alcançados, permitindo assim a existência de uma linha de rumo, a introdução de objectivos futuros em todas as decisões do presente e, em simultâneo, a eliminação de pontos fracos e antecipação de ameaças do exterior, possibilitando o desenvolvimento da organização através da definição de estratégias para o melhor aproveitamento das oportunidades.

Quanto ao método e passos a efectuar para a realização do planeamento, não existe unanimidade entre os vários autores. É, contudo, possível encontrar um ponto comum entre todos eles e que diz respeito às funções ou respostas que deve dar: qualquer planeamento deve responder de forma clara e precisa às questões “Onde estamos?”, “Para onde queremos ir?” e “Como lá chegar?”.

Para responder à questão “Onde estamos?” é necessário analisar a situação actual dos diversos elementos da envolvente externa e tentar prever a sua evolução futura afim de determinar as ameaças e oportunidades com que a organização pode ser confrontada. Paralelamente, deve ser efectuada uma análise da própria organização, avaliando os seus pontos fortes e fracos e a sua posição competitiva no mercado. A resposta à questão formulada servirá como instrumento-base para a definição dos objectivos organizacionais e fornecerá informação fundamental para o desenvolvimento das estratégias de actuação.

Quanto à questão “Onde queremos ir?”, significa definir os objectivos que a organização pretende atingir, os quais deverão estar de acordo com a missão e valores organizacionais e enquadrados com as conclusões obtidas na análise das ameaças e oportunidades e pontos fortes e fracos da organização.

Finalmente, a questão “Como lá chegar?” corresponde à escolha das estratégias de actuação que permitam atingir os objectivos, à determinação dos recursos (humanos, materiais, financeiros e outros) necessários para a implementação do plano e à descrição das acções a desenvolver ao nível operacional e das medidas a tomar que permitam a monitorização/controlo dos resultados. Nesta fase, que podemos definir como a da elaboração do plano, convém distinguir entre a elaboração do plano estratégico, onde são definidas as orientações gerais de médio e longo prazo, e a elaboração do plano de implementação (ou operacional), onde são especificados os procedimentos, as regras e as políticas a adoptar.

Após a fase do planeamento, segue-se a fase de implementação ou realização, a qual consiste na implementação e coordenação dos programas de acção definidos e na monitorização dessa mesma implementação e análise dos resultados afim de se tomarem acções correctivas caso os desvios em relação ao planeado a tal obrigarem.



### 3.2. Noções de Gestão

Não existe uma definição universalmente aceite para o conceito de gestão apesar deste conceito ter evoluído muito ao longo do último século. Poderemos encontrar uma unanimidade em torno de um conjunto de tarefas que procuram garantir a afectação de recursos da organização, afim de serem atingidos os objectivos definidos para a organização/empresa.

Por outras palavras, cabe à gestão a optimização do funcionamento das organizações através da tomada de decisões racionais e fundamentadas na recolha e tratamento de dados e informação relevante e, por essa via, contribuir para o seu desenvolvimento e para a satisfação dos interesses de todos os seus colaboradores e proprietários e para a satisfação de necessidades da sociedade em geral ou de um grupo em particular.

Simplificando, a gestão é um processo que tem como objectivo último o alcance dos objectivos da organização. Estes objectivos devem ser alcançados de uma forma eficaz e eficiente, através de um correcto planeamento, organização, direcção e controlo dos recursos humanos, materiais, financeiros e de informação.



À Gestão compete:

- **Planear** - consiste na definição de um rumo para a organização através da enunciação dos objectivos a atingir pela organização e o que fazer para atingi-los (estratégia);

- **Organizar** - consiste em decidir, em função dos objectivos definidos, quais serão as funções a desempenhar pelos diferentes membros da organização e como é que será a sua organização;
- **Dirigir** - consiste em obter dos membros da organização o desempenho necessário para que a organização atinja os seus objectivos;
- **Controlar** - consiste em verificar em que medida os objectivos estão a ser atingidos e no caso dos objectivos não estarem a ser atingidos deverá identificar a razão dos desvios e tomar medidas de correcção.

O principal actor neste processo é o gestor e o seu papel está, segundo Chiavenato, dividido por três níveis de actuação:

| Nível         | Actividades   |
|---------------|---|
| Institucional | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabelece objectivos empresariais;</li> <li>▪ Verifica e analisa alternativas estratégicas;</li> <li>▪ Toma decisões globais;</li> <li>▪ Elabora o planeamento estratégico;</li> <li>▪ Define as políticas de actuação da organização.</li> </ul> |
| Gestão        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabelece objectivos para cada um dos departamentos;</li> <li>▪ Elabora e implementa as táticas de actuação;</li> <li>▪ Avalia os resultados.</li> </ul>  |
| Operacional   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verifica e analisa as diferentes formas de actuação operacionais;</li> <li>▪ Avalia e planeia a acção diária;</li> <li>▪ Avalia os resultados diariamente.</li> </ul>  |

As estratégias podem ser aplicadas a organizações. Recorrendo ao conceito clássico, podemos definir organização como um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, seja em grupo seja individualmente, mas de forma coordenada e controlada, actuando num determinado contexto ou ambiente, com vista a atingir um objectivo predeterminado através da afectação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planear, organizar, dirigir e controlar.

As empresas são organizações que interagem com diferentes actores (trabalhadores, fornecedores, clientes, estado e accionistas). A este grupo é dado a designação de *stakeholder*, que podemos definir como o grupo de interessados no sucesso da empresa.

A satisfação dos interesses dos *stakeholders* por parte da empresa, ou melhor, o grau em que a empresa está em satisfazer esses interesses. Para a empresa satisfazer os interesses dos diferentes *stakeholders* deverá agir de forma eficiente ou eficaz?

| Eficiência                    | Eficácia                               |
|-------------------------------|--|
| Ênfase nos meios              | Ênfase nos resultados                  |
| Fazer correctamente as coisas | Fazer as coisas correctas              |
| Resolver problemas            | Atingir os objectivos                  |
| Salvaguardar os recursos      | Optimizar a utilização dos recursos    |
| Cumprir tarefas e obrigações  | Obter resultados                       |
| Treinar os subordinados       | Proporcionar eficácia aos subordinados |
| Manter as máquinas            | Máquinas disponíveis                   |
| Jogar futebol com arte        | Ganhar o jogo de futebol               |



#### Ideias-Chave

**EFICIÊNCIA:** é a boa utilização dos recursos que por definição são escassos → uma **organização é eficiente**, independentemente dos resultados obtidos, quando consegue utilizar os recursos da forma mais racional possível, eliminando ao máximo os desperdícios.

**EFICÁCIA:** é a conquista dos objectivos pré definidos o mais rapidamente possível → uma **organização é eficaz**, independentemente dos recursos utilizados, quando consegue atingir os objectivos que tinha inicialmente definido.

A decisão da gestão de uma empresa deverá ser a de agir com eficácia para garantir a satisfação dos diferentes *stakeholders* da empresa, enquanto que, noutro tipo de organizações a decisão poderá ser a de agir com eficiência. O foco da gestão empresarial é o alcance dos objectivos (obter vitórias) cumprindo com as obrigações e tendencialmente seguindo as regras impostas pela ética empresarial.

### 3.2.1. Ética Empresarial

A actuação da empresa e dos seus colaboradores deverá estar subordinadas a valores e princípios que orientem a sua actuação. A ética empresarial é um atributo indispensável para as organizações que querem manter-se vivas no mercado e a sociedade está cada vez mais alerta para os desvios de conduta das organizações.

A ética empresarial deve ser antes de mais encarada como um conceito de gestão sustentado por um conjunto de regras e princípios de comportamento genericamente aceites em todo o mundo, que visam dar conta das responsabilidades sociais da empresa, assumindo-se como um compromisso efectivo com a sociedade, que contribua para um crescimento sustentado da mesma. É assim natural relacionar-se este conceito com o princípio de responsabilidade social inerente às

empresas, na medida em que em ambos estão subjacentes as obrigações decorrentes da sua integração na sociedade.

Hoje em dia, a preocupação da ética empresarial diz respeito a como deve o lucro ser concebido no contexto mais amplo da produtividade e da responsabilidade social, e como as empresas podem agradar tanto a colaboradores como à sociedade no geral (*stakeholders*).

### 3.2.1.1. A ética no mundo empresarial

A luta constante que parece pautar a actividade empresarial, é vista pela generalidade dos cidadãos como uma realidade que pouco ou nada tem a ver com o ideal de vida ética que deve orientar a vida quotidiana do homem. No entanto, esta ideia tem vindo a alterar-se graças à actuação de algumas empresas.

A ética empresarial pode funcionar como um meio de excelência para promover as empresas aos olhos da opinião pública. Uma empresa que coloque em primeiro lugar os seus clientes, que respeite o meio ambiente, que reconhece ter uma responsabilidade social, que se preocupa com a vida cultural dos seus trabalhadores, que está atenta a todos os que, directa ou indirectamente, têm alguma relação com ela, melhora a sua imagem e tira disso benefícios de diversa índole e entre eles benefícios económicos. Tornou-se evidente para os empresários que a empresa não se relaciona apenas com as pessoas que têm a ver directamente com a sua produção do ponto de vista económico. As empresas têm outros tipos de relações para além das meramente económicas, utilizando-se hoje em dia o termo *stakeholders* para designar aqueles que têm qualquer tipo de relação, económica ou não, com a empresa. Os empresários sabem que todos os *stakeholders* devem ser objecto de atenção e a simpatia que lhes inspiram acaba por ser economicamente rentável. É por isso que hoje a ética empresarial tem, em consideração, não apenas aqueles que em sentido estrito têm relações económicas com as empresas, mas os *stakeholders* em geral. É por esta atenção às repercussões económicas que muitas vezes se ouve que a ética empresarial é rentável.

Hoje em dia a ética empresarial entrou na moda e é vista como instrumento para o aumento de lucros.

Hoje em dia os empresários já compreenderam que a preocupação ética, quando publicitada, favorecia o bom-nome das empresas melhorando a sua imagem, e conseqüentemente aumentava os negócios, criava fidelidade e contribuía para aumentar os lucros. Esta constatação levou à conclusão de que trabalhar eticamente era um bom investimento - “**ethics pays**”.

A ética é rentável não só quando usada no marketing, mas quando a empresa, consegue internamente fazer com que a *Ética* anime o espírito de todos aqueles que integram o seu quadro de pessoal, ou seja, a ética revela-se também rentável quando, por meios eficazes, a empresa

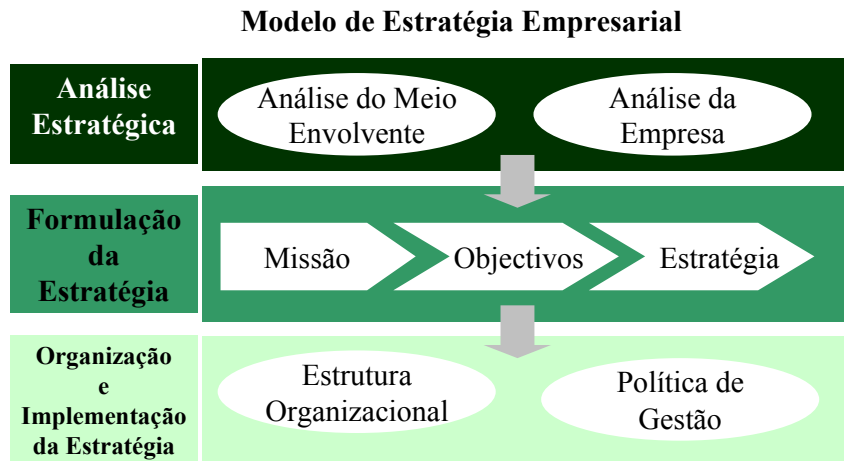
incute nos seus recursos humanos, princípios e regras éticas que os conduzem na sua actividade dentro da empresa. Uma organização que partilha valores comuns e assume regras de funcionamento com uma marca ética é mais eficiente economicamente e sobrevive melhor no mercado.

Esta rentabilidade do funcionamento ético a nível interno tem duas componentes:

- **Menor necessidade de mecanismos de controlo.** Qualquer organização tem necessidade de possuir mecanismos que permitam controlar o seu funcionamento. Estes mecanismos vão geralmente desde relógios de ponto, por exemplo, a sistemas de vigilância para controlo de tempos máximos ou mínimos para diversas operações de modo a garantir os ritmos de trabalho, às hierarquias de responsáveis que zelarão pelo bom funcionamento da empresa, etc. Quando os recursos humanos estão embutidos de um espírito ético e vêem o seu trabalho como caminho de realização moral, a empresa pode dispensar-se dos investimentos de controlo, ou pelo menos reduzir esses investimentos ao mínimo essencial.
- **Aumento da produtividade.** Um trabalhador que encare o seu trabalho como um dever moral desempenha as suas tarefas de um modo diferente daquele que vê no trabalho apenas um processo para adquirir os meios necessários à sua subsistência. Quando um colaborador vive as suas tarefas na empresa como um meio de realização da sua dimensão moral, aderindo aos princípios éticos propostos pela organização, a sua taxa de produtividade aumenta porque é menos absentista, cumpre mais rigorosamente os horários, dedica-se totalmente às suas obrigações de trabalhador, verificando-se um aumento do ritmo com que as diversas tarefas são feitas porque o trabalhador se sente responsável pela empresa.

### 3.3. Estratégia Empresarial

O modelo de Estratégia Empresarial está dividido em 3 fases: análise, formulação, organização e implementação.



A análise estratégica e a formulação da estratégia são as principais tarefas da Função Direcção.

#### 3.3.2. Análise Estratégica

O objectivo da análise estratégica é fornecer aos responsáveis da empresa a informação necessária para a definição de uma estratégia coerente e sustentada. A análise estratégica é elaborada a dois níveis: nível externo da organização e nível interno da organização.

##### 3.3.2.1. Análise do Meio Envolvente

A análise do meio envolvente trata-se de uma análise a todos os factores externos à organização que condicionam a actividade. O meio envolvente é complexo porque abrange uma diversidade de aspectos que se relacionam uns com os outros e que, directa ou indirectamente, afectam as empresas.

O enquadramento político, económico, social e cultural de um determinado país, região, bem como a sua dimensão e a importância do turismo na sua economia, constituem factores condicionantes dos diferentes actores do sector (por exemplo: organizações governamentais, empresas, associações empresariais, sindicatos).

##### Meio envolvente mediato

No desenvolvimento da sua actividade, as empresas sofrem um conjunto de influências que também se designam habitualmente por variáveis do macro-ambiente. Estas possuem uma característica importante que é o facto de não poderem ser controladas pela empresa, mas o seu conhecimento é fundamental para o estabelecimento da sua estratégia, na medida em que exercem influências positivas ou negativas sobre os negócios e o desenvolvimento da empresa, que se pretende com sucesso.

As variáveis do meio envolvente que se consideram, com maior frequência, e que deverão ser monitorizadas pelos gestores, são as seguintes:

- **Envolvente Económica:**

As variáveis que se justificam para uma análise do contexto económico, no sector turístico, são geralmente as monetárias, as situações de emprego e da formação.



**Exemplo:**

Ao analisar estas variáveis pode-se concluir se existem condições para o crescimento do negócio ou não. Se existir uma desvalorização do Euro em relação ao Dólar, existirá uma forte oportunidade para o crescimento, por exemplo, do turismo com origem nos EUA.

- **Envolvente Demográfica:**

As variáveis a ter em conta são, por exemplo, a taxa de natalidade, a taxa de mortalidade e a esperança média de vida na região. O envelhecimento das populações é um fenómeno a ter em conta na análise de qualquer mercado actual.



**Exemplo:**

A criação de novos produtos ou serviços tem de ter em conta que se prevê que em 2010, as pessoas com mais de 65 anos ultrapassem o número de menores de 15 anos, nos países desenvolvidos. Estas alterações provocam ameaças e oportunidades de negócio, tornando-se assim essencial o seu estudo.

▪ **Envolvente Tecnológica:**

Em termos tecnológicos, o gestor deve ter em atenção:

- A acessibilidade e integração de novas tecnologias;
- A disponibilidade de pessoal qualificado;
- Bem como a sua influência na actividade comercial.



**Exemplo:**

Se uma empresa está a conceber um novo estabelecimento hoteleiro que oferecerá serviço de SPA, uma das suas preocupações será a de garantir que existe na RAM técnicos disponíveis e com formação adequada às funções técnicas exigidas por um serviço de SPA.

▪ **Envolvente Político-Legal:**

Dependendo do sector em questão o estado pode, através dos seus instrumentos de actuação, nomeadamente da legislação, ter um maior ou menor nível de intervenção. Se pensarmos nas restrições, as acções de marketing de sectores como o tabaqueiro, no imposto automóvel, na política de salários, na política de impostos, podemos concluir que é uma variável fundamental em qualquer análise da envolvente.

Por exemplo, as taxas de IVA aplicadas na região são mais baixas que no território continental, pelo que se deve pensar no impacto que uma possível medida de alteração desta situação provocaria no sector.



**Exemplo:**

O Governo Regional da Madeira dispõe de ferramentas de ordenamento da actividade turística. O Plano de Ordenamento Turístico da Região Autónoma da Madeira é uma ferramenta legal que condiciona a estratégia dos agentes turísticos que actuam na região.

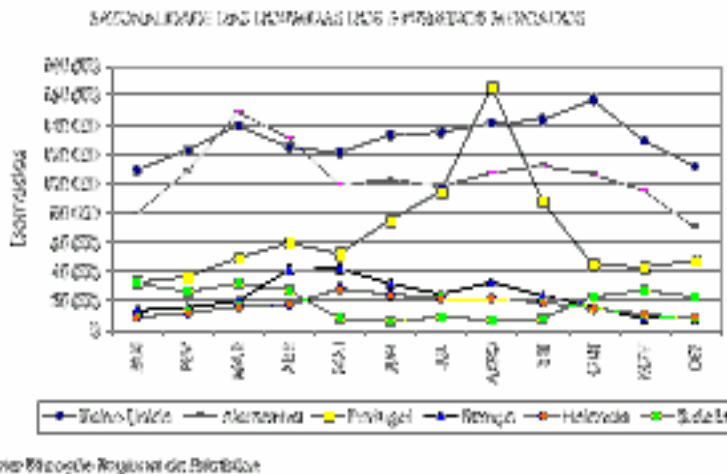


### ▪ Envolvente Sócio-Cultural:

Na aldeia global que vivemos a cultura assume uma grande importância na condução dos negócios. Por exemplo: na Índia o branco é a cor fúnebre, por esta razão os electrodomésticos na Índia são geralmente de cor escura, mas no ocidente existe a tradição de electrodomésticos brancos (associando a cor branca à limpeza). Esta diferença cultural implica que as empresas que comercializem estes produtos na Índia tenham de disponibilizar produtos que correspondam a esta diferença cultural. Perceber as diferenças culturais ajuda na definição da estratégia, e pode ser mesmo decisivo para o sucesso ou insucesso de um negócio, por esta razão é necessário perceber que não existem fórmulas de sucesso.



#### Exemplos:



Por exemplo a sazonalidade das dormidas dos turistas, com origem portuguesa, é originário de uma tradição portuguesa de concentração das férias no período de verão, particularmente no mês de Agosto.

Na Região Autónoma da Madeira existe um conjunto de organizações que podem fornecer informações importantes à análise destas variáveis. Nomeadamente:

- Aderam
- Secretaria Regional dos Recursos Humanos
- Secretaria Regional do Plano e das Finanças
- Direcção Regional do Trabalho
- Direcção Regional do Turismo

- Direcção Regional de Estatística
- Direcção Regional do Comércio e Indústria
- Direcção Regional de Formação Profissional
- Direcção Regional da Educação
- Instituto Regional do Emprego
- ACIPS
- ACIF
- AJEM
- Associação do Comércio e Serviços
- IDE
- Universidade da Madeira
- INE
- Turismo
- Fundação Berardo

### **Meio envolvente imediato**

Se as variáveis que constituem o meio envolvente mediato podem de alguma forma passar despercebidas aos gestores mais distraídos, o mesmo não acontece com as que compõem o meio envolvente imediato. O gestor interage diariamente (directa ou indirectamente) com os seus clientes, com os mercados e com os seus concorrentes.

O estudo e compreensão destas áreas fornecem elementos para a tomada de decisões estratégicas. Estas áreas encontram-se intimamente ligadas, uma vez que os clientes e o seu comportamento de compra, constituem os mercados e um certo número destes constituem a estrutura de um sector de actividade específico. Por concorrentes, entendemos as empresas que connosco competem nos nossos mercados tentando atrair os nossos clientes.

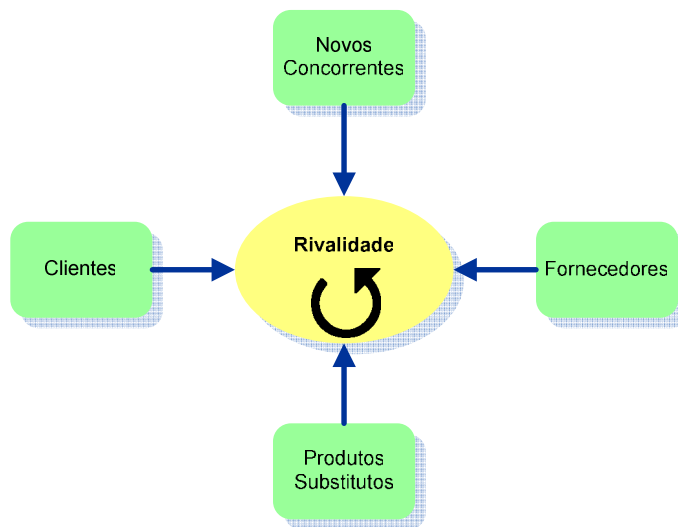
A análise do meio envolvente imediato pode ser realizada usando o modelo das 5 forças de Porter<sup>1</sup>. Este modelo considera as características do meio envolvente em que a organização concorre e que influenciam a sua posição competitiva.

A atractividade de uma indústria a longo prazo resulta da acção conjunta das 5 forças. Estas forças determinam o interesse de qualquer sector de actividade e a sua rendibilidade; e em qualquer negócio, as

---

<sup>1</sup> In, Michael Porter - “Competitive Strategy”

potencialidades de lucro, no longo prazo, são função destas cinco forças competitivas.



- **Barreiras à Entrada de Novos Concorrentes:**

O resultado desta análise deve ser a avaliação do grau de dificuldade que as novas empresas têm para entrar no mercado. Assim Porter, sugere o estudo das variáveis: economias de escala, grau de diferenciação do produto, custos de mudança de fornecedor, exigência de capital inicial e acesso aos canais de distribuição. Após a avaliação destas variáveis podemos formar uma opinião sobre o grau de ameaça de entrada de novos concorrentes. Assim, quanto maior o potencial de novas entradas, menor é a rentabilidade estrutural do negócio.

- **Poder Negocial dos Clientes:**

Neste ponto pretende-se avaliar qual o peso negocial que os clientes têm no nosso negócio. As variáveis propostas por Porter são as seguintes; volume de compras, custo de mudança de fornecedor, informação detida pelos clientes, possibilidade de integração, produtos substitutos, a sensibilidade aos preços, as diferenças entre produtos e a identificação com a marca. Desta quanto maior for o poder negocial dos clientes, menor é a rentabilidade estrutural do negócio.

- **Poder Negocial dos Fornecedores:**

Neste caso, pretende-se avaliar o peso dos fornecedores. As variáveis propostas são: a diferenciação dos produtos, os custos de mudança, o número de fornecedores, a importância dos produtos de um determinado fornecedor na totalidade das compras, a informação detida pelos fornecedores e a

possibilidade dos fornecedores se integrarem. Quanto maior for o poder negocial dos fornecedores, menor é a rentabilidade estrutural do negócio.

▪ **Ameaça de Entrada de Produtos Substitutos:**

Existe facilidade ou dificuldade de produtos existentes ou novos produtos substituírem os nossos produtos? As variáveis propostas para análise são: a identificação de produtos substitutos, o preço dos substitutos e a sua qualidade. Quanto maior for a pressão dos produtos substitutos, menor é a rentabilidade estrutural do negócio.

▪ **Rivalidade entre Empresas do Sector:**

A questão que se coloca é avaliar o grau de concorrência existente no sector. As variáveis propostas são: o número de concorrentes, a capacidade dos concorrentes, a taxa de crescimento do sector, a diferenciação dos produtos, os custos fixos e os custos de armazenagem, as barreiras à saída. Quanto maior for a rivalidade entre os actuais concorrentes, menor é a rentabilidade estrutural do negócio.

Após a análise do meio envolvente mediato e imediato, o responsável pela empresa deverá ter a capacidade de identificar situações que constituem oportunidades ou ameaças à actividade da empresa e desta forma, perspectivar os elementos externos que fornecem ou dificultam o desenvolvimento do negócio.

### Factores críticos de sucesso

Os **factores críticos de sucesso** são as variáveis de gestão que devem ser especialmente acauteladas para garantir o bom desempenho da empresa no seu negócio.

Os factores críticos de sucesso, por exemplo, podem variar em função do ciclo do mercado:

Exemplos de factores críticos de sucesso:

| Fases                     | Arranque | Expansão             | Maturidade    | Declínio |
|---------------------------|----------|----------------------|---------------|----------|
| Factor Crítico de Sucesso | Inovação | Capacidade comercial | Produtividade | Custos   |

Na fase de arranque de um mercado, a capacidade de inovar é um factor decisivo para a implementação de um serviço ou produto.

A segunda fase, a expansão, é caracterizada por um crescimento de vendas, pelo que é necessário ter uma boa capacidade em termos comerciais, de forma a tirar o máximo partido dessa situação.

Na fase de maturidade, em que o mercado apresenta taxas de crescimento mais reduzidas, é necessário que a empresa apresente excelentes níveis de produtividade tirando partido da experiência adquirida.

Na fase de declínio, a actividade apresenta taxas de crescimento negativas, pelo que o essencial é controlar os custos e dessa forma diminuir o impacto da diminuição das vendas.

A identificação dos Factores Críticos de Sucesso permite:

- Identificar quais os recursos/acções que são necessários para a organização atingir o sucesso no mercado;
- É uma fonte de orientação para a definição da estratégia da empresa;
- Permite à empresa adequar a sua estratégia às reais características dos consumidores.

Existem diversas fontes que permitem às empresas possuir factores críticos de sucesso. A capacidade financeira, a imagem da empresa no mercado, o conhecimento do mercado, a qualidade e formação dos recursos humanos, são exemplos de fontes geradoras de factores críticos de sucesso.

Após identificar os factores críticos de sucesso deve-se verificar se cada um deles cumpre estes três critérios genéricos:

- Aplica-se a todos os concorrentes?
- É um factor realmente importante?
- As empresas podem controlar este factor?

Se não cumprir estes critérios então não é um factor crítico de sucesso.



**Exemplos:**

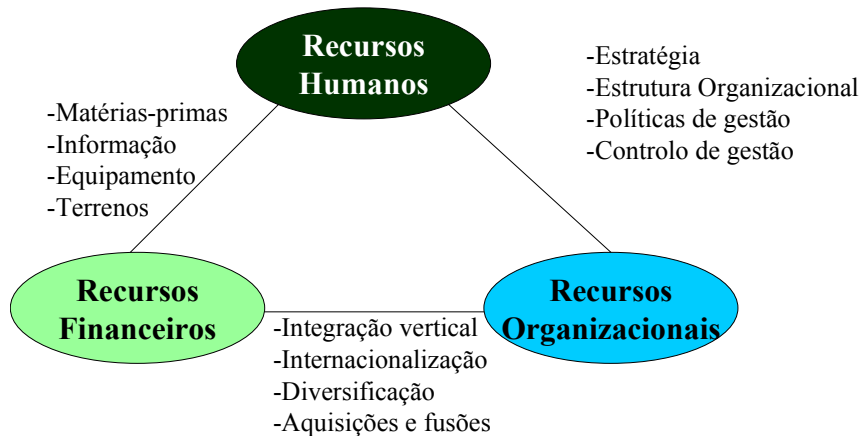
- **Factor Crítico de Sucesso: Servir melhor o cliente.**  
Objectivo: reduzir o prazo de entrega para 2 a 3 semanas.  
Objectivo: informar os clientes com mais precisão acerca das datas de entrega.
- **Factor Crítico de Sucesso: Aumentar a produtividade.**  
Objectivo: reduzir em 20% o stock de matéria-prima.  
Objectivo: acabar com as horas extraordinárias no departamento de planeamento

### 3.3.2.2. Análise da Empresa

Após a análise dos factores do meio envolvente (análise externa), deverá ser feita uma análise dos factores internos que ajudam ou dificultam o desenvolvimento do nosso negócio.

O processo de análise interna é importante porque identifica factores que devem ser tidos em conta na definição da estratégia da empresa.

Áreas de análise:



Fonte: FREIRE, Adriano; *Estratégia – Sucesso em Portugal*.

- Recursos financeiros (situação financeira, nível de endividamento, grau de liquidez, etc.)
- Recursos humanos (número de trabalhadores, qualificação dos empregados, grau de motivação e empenho, etc.)
- Recursos materiais (equipamentos, mobiliário, dimensão do estabelecimento, etc.)
- Outros aspectos: localização, imagem, história do estabelecimento e do seu proprietário, capacidade de fidelização de clientes, capacidade de adaptação e/ou capacidade de adopção de inovações, entre outras.

Nesta análise interna é importante relevar os factores que se identifiquem como factores que distinguem a empresa dos seus concorrentes. Quando se identificam os pontos fortes, deve-se responder às seguintes questões: Quais são os pontos fortes específicos da minha empresa? O que me distingue em relação à minha concorrência?

Um ponto forte corresponde a um recurso ou actividade da empresa que contribui para satisfazer as necessidades dos clientes melhor que a concorrência.

Esta análise deve ser efectuada tendo em atenção os pontos fortes e fracos dos principais concorrentes. Conhecer a concorrência é um factor importantíssimo.

Se detectarmos, por exemplo, que numa determinada cidade não existe nenhum estabelecimento que ofereça um determinado serviço num determinado horário isso pode constituir uma oportunidade.

A análise dos concorrentes também permite identificar áreas onde a organização deverá modificar a sua actuação, de forma a ganhar competitividade.

### 3.3.2.3. Vantagens competitivas

O que é uma vantagem competitiva? Quais são as vantagens competitivas da minha empresa? É uma vantagem que a minha empresa possui e que é rara, é difícil de imitar pela concorrência e envolve recursos que não possam ser substituídos por outros. As vantagens competitivas de uma empresa são os pontos fortes que a distinguem da concorrência, na satisfação das necessidades dos clientes.



#### Exemplos:

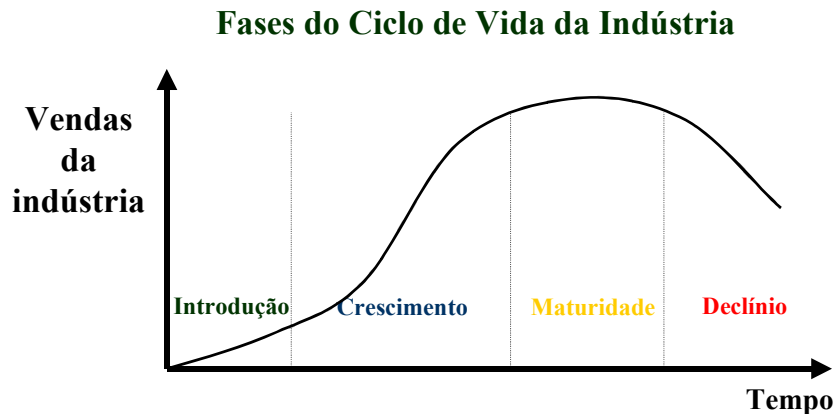
Um exemplo de vantagem competitiva é a notoriedade, outro exemplo são os recursos humanos; estes podem também constituir uma vantagem competitiva por terem características únicas (por exemplo: uma formação adequada).

Estas são algumas das fontes de vantagens competitivas:

- Qualidade;
- Eficiência;
- Inovação;
- Baixo Custo;
- Diferenciação.

### 3.3.3. Desenvolvimento do Negócio

O desenvolvimento de uma empresa deverá ter em conta o ciclo de vida da indústria onde o produto ou serviço da empresa marca presença.



- **Introdução:** Poucas empresas operam no mercado. A generalidade dos consumidores ainda desconhece as características e benefícios dos produtos. As vendas crescem lentamente.
- **Crescimento:** O número de concorrentes e de consumidores aumenta bastante. Existem desequilíbrios crónicos entre a oferta e a procura. As vendas crescem mas instavelmente.
- **Maturidade:** Ritmo de crescimento das vendas abranda. A intensidade competitiva aumenta. Os concorrentes procuram consolidar as suas quotas de mercado.
- **Declínio:** As vendas globais do sector diminuem. Existe excesso de capacidade. Vários competidores começam a abandonar a indústria.

#### 3.3.3.1. Formulação de Orientações Estratégicas

Uma estratégia empresarial deve responder a duas questões:

- Onde é que a empresa irá competir (quais os segmentos de mercado)?
- Como é que a empresa irá competir (qual a vantagem competitiva a explorar em cada mercado)?

Existe um conjunto de estratégias genéricas que podem ser adoptadas pelas empresas para o desenvolvimento do negócio.





Fonte: TEIXEIRA, Sebastião; *Gestão das Organizações*

A opção por uma destas estratégias é resultante de uma análise das empresas para seleccionarem os mercados cujo sistema de oportunidades/ameaças melhor potencie os pontos fortes e minimize os pontos fracos, estas, na esmagadora maioria dos casos, vêem-se compelidas a competir num mercado onde já se encontram instaladas empresas e disponíveis produtos concorrentes.

Segundo Michel Porter, para cada negócio/produto/serviço, as empresa dispõem, fundamentalmente, de duas estratégias base de competição que poderá, em alternativa, implementar nesse mercado:

- **A diferenciação:** quando os clientes reconheçam, num produto, diferenças (que não o preço) relativamente aos produtos da concorrência, pelas quais estão dispostos a pagar mais estamos muito possivelmente perante uma estratégia de diferenciação bem conseguida. Os factores de diferenciação podem incidir especificamente no produto em causa ou nos seus atributos periféricos: Serviço, Credibilidade do pessoal envolvido, Inovação, Localização, Complementaridade entre negócios, Dimensão da empresa.
- **Custo mais baixo:** se o produto obtido - e, consequentemente, colocado no mercado - estiver a um custo inferior ao da concorrência (estratégia custos mais baixos) por força de elementos como a localização, a inovação tecnológica, as economias de escala, as economias resultantes da experiência estamos muito possivelmente perante uma estratégia de custo mais baixo bem conseguida.

As características específicas de cada empresa e/ou dos mercados onde actua e, ainda, a fase do ciclo de vida em que se encontra o produto disponibilizado nesses mercados, implicam, frequentemente, a necessidade de introduzir adaptações específicas nestas duas estratégias empresariais base, de forma a conseguir-se que respondam, cabalmente, às questões particulares levantadas por aqueles condicionalismos.

Os condicionalismos mais frequentes podem sistematizar-se em aspectos:

Relativamente à empresa/produto:

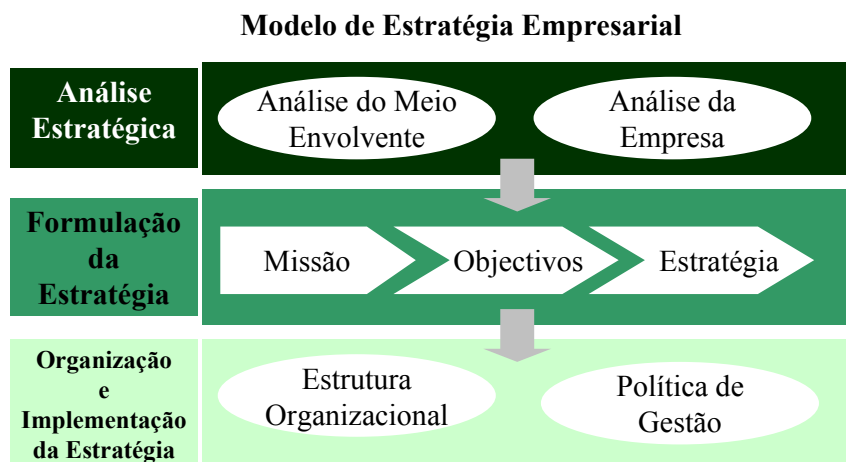
- A dimensão (empresa grande ou pequena);
- A sua posição relativa em termos de quota de mercado (empresa líder ou não líder);
- A fase do ciclo de vida em que se encontra o seu produto (lançamento, crescimento, maturidade ou declínio).

Relativamente à estrutura da indústria/sector em função do grau de concentração do mercado:

- Muitas empresas com quotas de mercado pequenas - indústria/sector fragmentado ou disperso;
- Algumas, poucas, empresas repartem entre si a maioria do mercado; indústrias globais ou sector concentrado.

### 3.3.4. Planeamento do Negócio

Um plano estratégico deverá apresentar, de uma forma clara e sintética, o pensamento estratégico da direcção a todos os membros da organização. Para garantir que o plano se apresenta claro e sintético deverá seguir o seguinte modelo de definição de uma Estratégia Empresarial.



**Conteúdos do Plano:**

| Análise Estratégica                       |
|---|
| Análise do meio envolvente mediato        |
| Análise do meio envolvente imediato       |
| Factores críticos de sucesso              |
| Vantagens competitivas                    |
| Análise SWOT                              |
| Formulação da Estratégia                  |
| Missão                                    |
| Objectivos                                |
| Orientações estratégicas                  |
| Organização e Implementação da Estratégia |
| Estrutura Organizacional                  |
| Política de Gestão                        |
| Controlo de Gestão                        |

**3.3.5. Controlo de Gestão**

Uma vez definidas as orientações estratégicas da empresa, torna-se necessário avaliar em que medida as mesmas estão a ser implementadas e é fundamental avaliar se os objectivos estão a ser cumpridos.

A avaliação do consiste em verificar em que medida o desempenho da organização corresponde ao desejado.

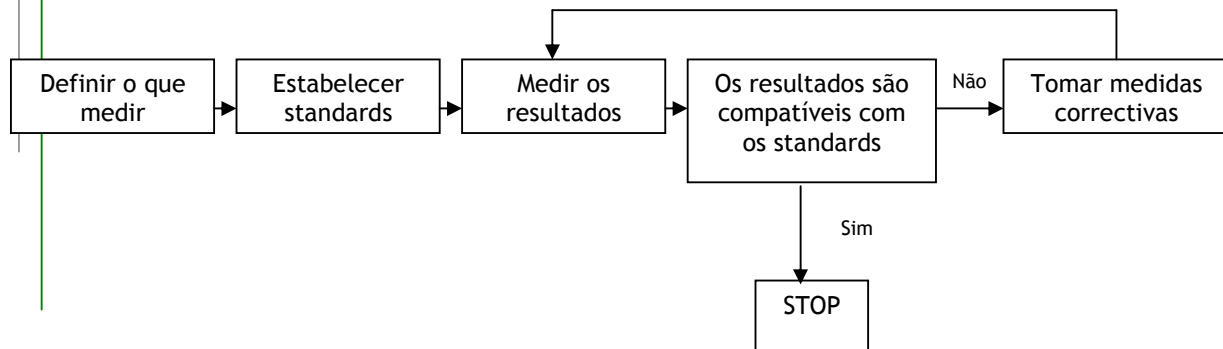
Estes processos estão na origem da tomada de medidas correctivas e resolução de problemas. Constituem igualmente um factor de aprendizagem e por isso de amadurecimento na forma de tomar decisões na organização.

O controlo deverá seguir a seguinte metodologia:

- Definir o que se pretende medir;
- Estabelecer metas, padrões e limites de tolerância para os eventuais desvios;
- Medir, num determinado momento, a realidade face a essas metas e analisar os desvios;

- Tomar medidas necessárias e possíveis.

No seguinte esquema podemos descrever todo o processo de avaliação e controlo:



#### *O processo de avaliação e controlo*

O estabelecimento de standards incidirá sobre um conjunto de variáveis-chave, como por exemplo:

- O lucro;
- A cotação das acções;
- O lucro por acção;
- O ROI (*Return on Investment*);
- A quota de mercado;
- O ritmo de crescimento das vendas;
- O absentismo;
- O controlo de custos;
- A rotação de pessoal.

Deverão ser seleccionados aqueles que são críticos para o êxito da organização e estabelecer para os mesmos, os valores standard que servirão de base ao controlo.

O controlo incidirá sobre **Centros de Responsabilidade**, ou seja, toda a unidade da organização que, sob a chefia de uma pessoa, é responsável pelo exercício de um conjunto de actividades.

Um centro de responsabilidade tem uma missão própria, objectivos próprios e poder de decisão sobre os meios necessários para realizar os objectivos.

Há diversos tipos de centros, consoante a forma como os recursos, serviços e produtos são medidos pelo sistema de controlo da organização:

- **Centros de custos** - são sobretudo utilizados na produção, em que se comparam os custos incorridos e os previstos (standard). O poder de decisão destes centros incide sobre os impactos financeiros sobre os custos.
- **Centros de proveitos** - aqui comparam-se os proveitos com os do período anterior ou os previstos.
- **Centros de resultados** - em que se mede a diferença entre proveitos e custos. O responsável da unidade é avaliado pelo nível dos seus resultados. Um centro de custos pode transformar-se em centro de resultados se cobrar preços de transferência pelos seus serviços ao passar o trabalho para outro departamento, por exemplo, de produção para as vendas.
- **Centros de investimento** - em que a medição é feita também pela diferença entre proveitos e custos, mas ponderando ainda o investimento associado. Utiliza-se para tal o ROI ou subtrai-se dos resultados uma percentagem de investimento, por exemplo o juro a pagar sobre tal montante.

Para que o processo seja bem sucedido é necessário motivar os responsáveis para a pertinência e necessidade da sua aplicação. Esta motivação deve estar associada a um sistema de recompensas que incentive o bom desempenho e o qual deverá ter subjacente uma perspectiva de longo prazo, evitando assim que os gestores sigam uma orientação de curto prazo desenquadrada da estratégia da organização.

A medição deverá realizar-se, por exemplo, numa base trimestral, tomando como referência objectivos de longo prazo. É indispensável à qualidade dos dados a existência de um bom sistema de informação em tempo real e que selecione convenientemente a informação necessária a cada responsável, não o inundando de papéis.

Da medição resulta a possibilidade de comparar os dados com as expectativas e concluir sobre eventuais tendências para desvios.

A sua interpretação permite:

- Reanalizar objectivos;
- Alterar a estratégia;

Detectar problemas na implantação da estratégia: má afectação dos recursos, má organização, má liderança, etc.

O *tableau de board* é um instrumento de medida de desempenho, e é comparável a um painel de instrumentos, tal como os que existem nos

aviões que permitem aos pilotos verificar o estado actual de diversas variáveis (velocidade, altura, temperatura, combustível, etc.). Este sistema surgiu na França no início do século passado e foi desenvolvido com a intenção de perceber com maior exactidão os efeitos das decisões e acções.

A periodicidade destas análises deve ser ajustada à actividade, é razoável que esta análise seja efectuada de mês a mês e que no fim do ano seja realizada uma análise mais aprofundada da actividade do ano.



#### Exemplo:

|       |                        |
|-------|------------------------|
| Loja: | Hotel da Ajuda         |
| Data: | 31 de Dezembro de 2005 |

| Último mês |          |          | Indicadores   | Acumulado do ano |           |          | Observações |
|------------|----------|----------|---|------------------|-----------|----------|-------------|
| Real       | Previsto | Desvio   |   | Real             | Previsto  | Desvio   |             |
|            |          |          | Objectivos quantitativos:   |                  |           |          |             |
| 184.350    | 300.000  | -115.650 | Volume de vendas (€)  | 3.260.000        | 3.600.000 | -340.000 | ↓           |
| 200        | 180      | 20       | Venda (unidades)  | 3.000            | 2.500     | 500      | ↑           |
| 420        | 380      | 40       | Número de clientes (n.º)  | 4.620            | 4.620     | 0        | →           |
| 439        | 450      | -11      | Compra média por cliente (€)  | 705              | 750       | -45      | ↓           |
|            |          |          |   |                  |           |          |             |
|            |          |          | Objectivos qualitativos:  |                  |           |          |             |
|            |          | 0        | Taxa de realização do projecto de modernização dos equipamentos eléctricos do Hotel (%) | 50%              | 100%      | -50%     | ↓           |
|            |          | 0        | Taxa de satisfação dos clientes (%)   | 80%              | 60%       | 20%      | ↑           |

Do exemplo aqui proposto verificamos o seguinte:

- Existe dois grupos de indicadores - objectivos quantitativos e qualitativos;
- Foram fixados três objectivos quantitativos - volume de vendas, vendas de novos produtos e compra média por cliente;
- Foram fixados três objectivos qualitativos - taxa de realização do projecto de modernização da loja e taxa de satisfação dos clientes;
- Existe uma área de análise mensal (real, previsto e desvio);
- Área de análise acumulada - nesta área são apresentadas os dados acumulados do ano até ao momento, neste caso, como se verifica a 31 de Dezembro, esta análise é a análise final anual;

- O número e o tipo de indicadores podem variar em função da profundidade da análise;

Esta é uma ferramenta com um baixo grau de complexidade e deve ser usada pelos comerciantes como ferramenta de controlo do seu negócio.

“A sabedoria é a qualidade de perceber no longo prazo as consequências das acções presentes, a disposição de sacrificar lucros imediatos por maiores vantagens posteriores e a capacidade de controlar o que é controlável sem afligir-se com o que não seja. Entretanto o que há de essencial na sabedoria diz respeito ao futuro. Não se trata de referência ao futuro que o adivinho faz - ele apenas tenta predizê-lo. O homem sábio tenta controlar o futuro.” Ackoff (1974).

### 3.4. Finanças para não Financeiros

A informação é um factor de extrema importância para a gestão empresarial, uma vez que:

- É um factor determinante no desenvolvimento e no sucesso das empresas;
- É a base indispensável para a tomada de decisões ao nível das empresas e demais utilizadores que com ela se relacionam.

A contabilidade constitui o principal instrumento de informação financeira com credibilidade e segurança:

- É um sistema global que abrange todas as áreas da empresa;
- Assenta em normas, critérios e princípios definidos a nível internacional e globalmente aceites;
- Sistema organizado e estruturado;
- Sistema que exige especialistas na sua concepção e realização, conferência e controlo, que deve transmitir informações credíveis aos seus utilizadores.

#### 3.4.1. A contabilidade

A contabilidade geral é a base do sistema financeiro da empresa.

É necessário definir alguns conceitos quando se fala em contabilidade:

- **Património** - diz respeito ao conjunto de 3 valores:
  - Bens (bens imóveis (terrenos e edifícios), bens móveis (máquinas, equipamentos, etc.), bens transaccionáveis (existências/stocks), aplicações financeiras (acções, obrigações, etc.);
  - Direitos (créditos da empresa sobre terceiros, que se traduzem em direitos da empresa em receber de terceiros determinada quantia monetária)
  - Obrigações (débitos da empresa, que se traduzem em obrigações da empresa pagar a terceiros)
- **Activo** - inclui o valor de todos os elementos do património que representam bens e direitos
- **Passivo** - inclui o valor de todos os elementos do património que representam obrigações



A contabilidade geral tem como equação fundamental:

$$\text{Activo} = \text{Passivo} + \text{Matérias-primas}$$

A referida igualdade baseia-se no facto de o conjunto de origens ter necessariamente que corresponder ao total das aplicações:

- O **activo** corresponde à aplicação de fundos da empresa (capital financeiro);
- O **passivo** integra o conjunto de valores utilizados pela empresa mas que não são sua pertença (capital alheio);
- A **situação líquida** representa o valor dos recursos postos à disposição da empresa pelos seus proprietários, bem como os resultados (lucros ou prejuízos) gerados pela sua actividade.

O método de registo utilizado em contabilidade baseia-se na equação fundamental da contabilidade e é designado por **método diagráfico** ou das partidas dobradas.

Para uma contabilidade correcta é necessário saber distinguir os diferentes fluxos nas empresas, nomeadamente:

| Conceito    | O que é                             | Exemplo                |
|-------------|-------------------------------------|------------------------|
| Despesa     | Contracção de uma obrigação         | Factura de compra      |
| Receita     | Transferência de um direito         | Factura de venda       |
| Recebimento | Entrada de meios monetários         | Recibo                 |
| Pagamento   | Saída de meios monetários           | Recibo de credor       |
| Custo       | Diminuição de benefícios económicos | Custo da saída de bens |
| Proveito    | Aumento de benefícios económicos    | Venda na saída de bens |

A contabilidade geral compreende as seguintes partes:

- O balanço representa a relação entre o activo e o passivo da empresa, tendo em conta os fundos próprios;
- A demonstração de resultados (conta de perdas e ganhos ou conta de resultados), indica a relação das vendas do ano (trimestre ou mensal) em relação aos encargos.

## Principais componentes da contabilidade

| Principais componentes da contabilidade |   |  |
|---|---|--|
|   | Descrição   | Leitura  |
| Contabilidade geral                     |   |  |
| Balanço                                 | Balanço dos elementos patrimoniais e de créditos                                    | A situação financeira é sã (liquidez suficiente)?  |
| Demonstração de Resultados              | Comparação entre os proveitos (Vendas e outras naturezas de receitas) e os custos   | Qual é a importância do benefício (perda) realizado?   |
|   |   |  |
| Orçamento                               | O orçamento projecta a conta de resultados global para o próximo ano                | Qual é o nível previsto dos encargos e dos proveitos, e do benefício, no próximo ano?                                  |
| Centro de custos                        | Um centro de custos é uma conta de resultados para um produto ou grupos de produtos | Qual é o rendimento de um determinado produto ou grupo de produtos?  |
| Cálculo analítico                       | O cálculo analítico é uma conta de resultados para uma proposta de um cliente       | Qual é o benefício (perda) sobre a proposta considerada?   |
| Indicadores de Gestão                   | Referências sobre o andamento da empresa  | O andamento dos negócios está actualmente suficientemente bom para permitir à empresa obter um benefício satisfatório? |
| Conta de tesouraria                     | Balanço previsional das entradas e das saídas monetárias dos próximos meses         | Existe liquidez suficiente para fazer face aos compromissos previstos?   |

## 3.4.2. A análise financeira

A análise financeira tem como objectivos primordiais:

- Tratamento da informação económico-contabilística, comercial e política da empresa, de forma a fornecer de uma forma clara,

precisa e universal a situação económico financeira da empresa em termos históricos e/ou previsionais.

- Possibilidade de criar instrumentos necessários á avaliação da condução do negócio.
- Possibilidade de verificar qual a variação (criação ou destruição) de valor para o accionista/ sócio.
- Possibilidade de adequar a informação ao utilizador final, ou seja, a mesma informação é apresentada de maneira diferente consoante as necessidades de utilização do destinatário dessa informação.

Uma análise financeira engloba a necessidade de diversos elementos nomeadamente:

- Peças de informação contabilística tais como balanço, demonstrações de resultados (por natureza e funções), demonstrações de origens e aplicações de fundos, demonstração de fluxos de caixa, etc.;
- Orçamentos da empresa (de custos, financeiros e de tesouraria);
- Análises tipo estratégico (por exemplo a análise SWOT).

### 3.4.2.1. Métodos de Análise

Num sentido mais restrito a análise económica e financeira de uma empresa consiste na determinação dos principais agregados económicos obtidos a partir de demonstração de resultados, bem como na apresentação do balanço classificado nos seguintes termos financeiros:

|                    |   |                      |
|--------------------|---|----------------------|
| Activo Imobilizado | Capitais próprios                       | Capitais permanentes |
|                    | Passivo exigível de médio e longo prazo |                      |
| Activo Circulante  | Passivo exigível de curto prazo         | Capitais Alheios     |

Para além destes elementos, utilizam-se técnicas de análise cujo propósito é o de realçar as relações com significado económico e/ou financeiro entre contas ou agregados de contas da empresa. A técnica mais divulgada é a da análise dos rácios.

### Análise dos rácios

Os rácios são indicadores que exprimem uma relação entre elementos constantes dos principais documentos contabilísticos e a partir dos quais

se podem tirar conclusões sobre a actual situação económica e/ou financeira da empresa sobre o seu potencial.

Consideram-se 4 grandes tipos de rácios:

**1. Rácios de liquidez ou de tesouraria** - que nos dão uma ideia da capacidade da empresa para satisfazer os seus compromissos de curto prazo.

- Liquidez geral =  $\text{activo circulante} / \text{passivo circulante}$
- Liquidez reduzida =  $(\text{activo circulante} - \text{existências}) / \text{passivo circulante}$
- Liquidez imediata =  $\text{disponível} / \text{passivo circulante}$

**2. Rácios de solvabilidade** - que constituem um indicador da extensão em que a empresa se financiou com capitais próprios ou alheios e nos permitem concluir do grau de risco de insolvência a longo prazo em que a empresa incorre.

- Autonomia Financeira =  $\text{capital próprio} / \text{activo total}$
- Solvabilidade =  $\text{capital próprio} / \text{passivo total}$
- Cobertura de imobilizado =  $\text{capitais permanentes} / \text{Imobilizado líquido}$

**3. Rácios de actividade ou financiamento** - que explicitam a forma como a empresa está a utilizar os recursos de que dispõe.

- Rotação do activo =  $\text{vendas} / \text{activo médio}$
- Rotação existências =  $\text{vendas} / \text{existências médias}$
- Prazo médio de recebimentos: p.m.r. =  $(\text{saldo médio clientes} / \text{vendas}) * 365 \text{ dias}$
- Prazo médio de pagamentos: p.m.p. =  $(\text{saldo médio fornecedores} / \text{compras}) * 365 \text{ dias}$

**4. Rácios de rendibilidade** - que indicam o grau de eficiência com que a empresa utilizou os recursos à sua disposição.

- Rentabilidade líquida das vendas =  $\text{resultado líquido} / \text{vendas}$

- Rendibilidade dos capitais próprios = resultado líquido / capitais próprios
- Rendibilidade do investimento total = resultado líquido / activo



## Exemplo de Rácios Financeiros:

| SOCIEDADE X                |  | QUADRO SÍNTESE DE RÁCIOS               | N-2             | N-1   | N     | EV.%<br>N/N-1 |
|----------------------------|--|--|-----------------|-------|-------|---------------|
| ESTRUTURA                  | LIQUIDEZ GERAL                           | ACTIVO CIRCULANTE/PASSIVO CIRCULANTE   | 119%            | 145%  | 150%  | 4,4%          |
|                            | SOLVABILIDADE                            | CAPITAL PRÓPRIO/TOTAL PASSIVO          | 81,7%           | 86,3% | 53,1% | (33,2%)       |
|                            | AUTONOMIA FINANCEIRA                     | CAPITAIS PRÓPRIOS/TOTAL ACTIVO LÍQUIDO | 43,9%           | 45,4% | 34,3% | (11,1%)       |
| RENDIBILIDADE              | RENDIBILIDADE DAS VENDAS:                |  |                 |       |       |               |
|                            | - OPERACIONAL                            | RESULT. OPERACIONAL/VENDAS             | 8,0%            | 6,2%  | 7,5%  | 1,3%          |
|                            | - LIQUIDA                                | RESULT. LÍQUIDO/VENDAS                 | 3,2%            | 2,8%  | 4,6%  | 1,8%          |
|                            | - CASH FLOW                              | CASH FLOW/VENDAS                       | 9,8%            | 9,8%  | 10,1% | 0,3%          |
|                            | R.O.I. (RETURN ON INVESTMENT)            | RESULT. LÍQUIDO/TOTAL ACTIVO           | 2,7%            | 2,5%  | 3,5%  | 1,0%          |
|                            | (RENDIBILIDADE DO ACTIVO LÍQUIDO)        |  |                 |       |       |               |
|                            | R.C.P. (RENDIBILIDADE DOS CAP. PRÓPRIOS) | RESULTADOS LÍQUIDOS/CAPITAL PRÓPRIO    | 6,1%            | 5,4%  | 10,2% | 4,8%          |
| BALANÇO                    |  |  | MILHÕES DE U.M. |       |       |               |
|                            | ACTIVO CIRCULANTE                        |  | 34,4            | 35,3  | 60,0  | 70,0%         |
|                            | ACTIVO TOTAL                             |  | 59,9            | 61,0  | 100,0 | 63,9%         |
|                            | PASSIVO DE CURTO PRAZO                   |  | 28,8            | 24,3  | 40,1  | 65,0%         |
|                            | PASSIVO TOTAL                            |  | 32,2            | 32,1  | 64,6  | 101,2%        |
|                            | CAPITAIS PRÓPRIOS                        |  | 26,3            | 27,7  | 34,3  | 23,8%         |
| DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS |  |  |                 |       |       |               |
|                            | VENDAS E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS           |  | 50,2            | 53,2  | 76,1  | 43,0%         |
|                            | RESULTADOS OPERACIONAIS                  |  | 4,0             | 3,3   | 5,7   | 72,7%         |
|                            | RESULTADOS LÍQUIDOS                      |  | 1,6             | 1,5   | 3,5   | 133,3%        |
|                            | CASH FLOW                                |  | 4,9             | 5,2   | 7,7   | 48,1%         |

### 3.5. Recapitulação

1. À gestão cabe planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos humanos, materiais, financeiros e de informação.
2. O objectivo das empresas é de atingir os objectivos de forma obter os resultados esperados pelos seus stakeholders - eficácia.
3. A ética empresarial é entendida como um valor da organização que assegura a sua sobrevivência, reputação e, consequentemente, os seus bons resultados;
4. O processo de implementação da estratégia empresarial tem três fases: análise estratégica, formulação da estratégia e organização/implementação da estratégia;
5. A contabilidade constitui o principal instrumento de informação financeira com credibilidade e segurança;
6. Analise o seu negócio utilizando o método dos rácios;
7. Os rácios permite tirar conclusões sobre a actual situação económica e/ou financeira da empresa.

### 3.6. Plano de Acções

Quais as acções e tarefas que me proponho a desenvolver?

| Acção1: _____                            |         |                       |
|--|---------|-----------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que espero atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                       |

| Acção2: _____                            |         |                    |
|--|---------|--------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                    |

| Acção3: _____                            |         |                    |
|--|---------|--------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                    |

## 4. Exercícios pedagógicos

### EPA - Análise do Meio Envolverte Mediato

| Envolverte     | Tendências | Impacte Positivo | Impacte Neutro | Impacte Negativo |
|----------------|------------|------------------|----------------|------------------|
| Económica      |            |                  |                |                  |
| Demográfica    |            |                  |                |                  |
| Tecnológica    |            |                  |                |                  |
| Política-Legal |            |                  |                |                  |
| Sócio-Cultural |            |                  |                |                  |



## EPB - Análise do Meio Envolvente Imediato

A classificação das forças (e sub-forças), é feita segundo uma escala de cinco pontos crescentes em desfavor do sector:  
5=Intensa, 4=Alta, 3=Média, 2=Fraca, 1=Nula.

| 5 Forças                                  | Sub-Força                               | Ponderação |   |   |   |   | Média |
|---|---|------------|---|---|---|---|-------|
|   |   | 5          | 4 | 3 | 2 | 1 |       |
| Barreiras à entrada de novos concorrentes | Economias de escala                     |            |   |   |   |   | a =   |
|   | Grau de diferenciação dos produtos      |            |   |   |   |   |       |
|   | Custo de mudança de Fornecedores        |            |   |   |   |   |       |
|   | Exigência de capital                    |            |   |   |   |   |       |
|   | Acesso aos canais de distribuição       |            |   |   |   |   |       |
|   |   |            |   |   |   |   |       |
| Poder negocial dos fornecedores           | Diferenciação dos produtos              |            |   |   |   |   | b =   |
|   | Custo de mudança                        |            |   |   |   |   |       |
|   | Número de fornecedores                  |            |   |   |   |   |       |
|   | Importância dos principais fornecedores |            |   |   |   |   |       |
|   | Integração a jusante                    |            |   |   |   |   |       |
|   |   |            |   |   |   |   |       |
| Poder negocial dos clientes               | Volume de compras                       |            |   |   |   |   | c =   |
|   | Custo de mudança de fornecedores        |            |   |   |   |   |       |
|   | Sensibilidade aos preços                |            |   |   |   |   |       |
|   | Integração a montante                   |            |   |   |   |   |       |
|   | Produtos substitutos                    |            |   |   |   |   |       |
|   |   |            |   |   |   |   |       |
| Ameaça de entrada de produtos substitutos | Identificação de produtos substitutos   |            |   |   |   |   | d =   |
|   | Preço dos produtos substitutos          |            |   |   |   |   |       |
|   | Qualidade dos produtos substitutos      |            |   |   |   |   |       |

|   |                               | Ponderação |  |  |  |  |     |
|---|-------------------------------|------------|--|--|--|--|-----|
|   |                               |            |  |  |  |  |     |
|   |                               |            |  |  |  |  |     |
| <b>Rivalidade</b> entre as empresas do sector | Número de concorrentes        |            |  |  |  |  | e = |
|   | Capacidade dos concorrentes   |            |  |  |  |  |     |
|   | Taxa de crescimento do sector |            |  |  |  |  |     |
|   | Diferenciação dos produtos    |            |  |  |  |  |     |
|   | Nível de custos fixos         |            |  |  |  |  |     |
|   | Barreiras à saída             |            |  |  |  |  |     |
|   |                               |            |  |  |  |  |     |
|   |                               |            |  |  |  |  |     |

A, b, c, d, e, representa a média das variáveis que compõem cada uma das 5 forças;

|  |  |            |  |
|--|--|------------|--|
|  |  | Ponderação |  |
|--|--|------------|--|

### GRAU DE ATRACTIVIDADE DO SECTOR

|                         |                         | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |     |
|-------------------------|-------------------------|---|---|---|---|---|-----|
| Atractividade do sector | Barreiras à entrada a)  |   |   |   |   |   | X = |
|                         | Fornecedores b)         |   |   |   |   |   |     |
|                         | Clientes c)             |   |   |   |   |   |     |
|                         | Produtos Substitutos d) |   |   |   |   |   |     |
|                         | Rivalidade e)           |   |   |   |   |   |     |

X - representa a média das diferentes forças que contribuem para a definição da atractividade do sector;

A escala a usar na análise da atractividade do sector é a seguinte:  
5=Nula, 4=Fraca, 3=Média, 2=Alta, 1=Muito Alta

## EPC - Factores Críticos de Sucesso

| Identificação dos Factores Críticos de Sucesso |  |
|--|--|
| 1.   |  |
| 2.   |  |
| 3.   |  |
| 4.   |  |
| 5.   |  |
| 6.   |  |
| 7.   |  |

## EPD - Análise SWOT

| Análise SWOT  |               |
|---------------|---------------|
| PONTOS FORTES | PONTOS FRACOS |
|               |               |
| OPORTUNIDADES | AMEAÇAS       |
|               |               |

## EPE - Orientações Estratégicas

| Missão?                   |                 |
|---------------------------|-----------------|
|                           |                 |
| Objectivos?               | Como Controlar? |
|                           |                 |
|                           |                 |
|                           |                 |
|                           |                 |
|                           |                 |
| Orientações Estratégicas? |                 |
|                           |                 |

## EPF - Tableau de Bord

|          |                        |
|----------|------------------------|
| Empresa: | Madeira's Place        |
| Data:    | 31 de Dezembro de 2005 |

| Último mês |          |          | Indicadores  | Acumulado do ano |           |          | Observações |
|------------|----------|----------|--|------------------|-----------|----------|-------------|
| Real       | Previsto | Desvio   |  | Real             | Previsto  | Desvio   |             |
|            |          |          | Objectivos quantitativos:                                  |                  |           |          |             |
| 184.350    | 300.000  | -115.650 | Volume de vendas (€)                                       | 3.260.000        | 3.600.000 | -340.000 | ↓           |
| 5.180      | 3.000    | 2.180    | Vendas novos produtos (unidades)                           | 70.000           | 65.000    | 5.000    | ↑           |
| 16.000     | 12.000   | 4.000    | Número de clientes (n.º)                                   | 176.000          | 176.000   | 0        | →           |
| 12         | 25       | -13      | Compra média por cliente (€)                               | 19               | 20        | -2       | ↓           |
|            |          |          |  |                  |           |          |             |
|            |          |          | Objectivos qualitativos:                                   |                  |           |          |             |
|            |          | 0        | Taxa de realização do projecto de modernização da loja (%) | 50%              | 100%      | -50%     | ↓           |
|            |          | 0        | Taxa de satisfação dos clientes (%)                        | 80%              | 60%       | 20%      | ↑           |
|            |          |          |  |                  |           |          | ↓           |

Proceda à interpretação do tableau de bord apresentado, indicando todos os pontos que lhe pareçam pertinentes.

## EPG - Ficha de compromisso

### FICHA DE COMPROMISSO

Identifique as 3 acções que considera mais importantes neste bloco temático, para implementar no seu local de trabalho:

Que tipo de apoios/recursos necessita para implementar essas 3 acções?



## 5. Material de Apoio

### 5.1. Bibliografia Aconselhada

TODO BOM, Luís; DIAS, Fátima Pais; OLIVEIRA, Alexandre Reis de; MANUAL SOBRE PROJECTOS DE INVESTIMENTO: PREPARAÇÃO, AVALIAÇÃO E DECISÃO, A.I.P., 1992, Portugal;

CARDOSO, Luís; GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES, Editorial Verbo, 1997;

SOUSA, António de; INTRODUÇÃO À GESTÃO, Editorial Verbo, 1990;

COSTA, Horácio; RIBEIRO, Pedro Correia; CRIAÇÃO E GESTÃO DE MICRO-EMPRESAS & PEQUENOS NEGÓCIOS; Lidel - Edições técnicas; 1998;

COHEN, Elie, ANÁLISE FINANCEIRA, Lisboa, Editorial Presença, Outubro 1996;

Jean-Pierre DÉTRIE (Editor) - Strategor Política da Empresa - Lisboa, Dom Quixote, 2000;

Cuno PUMPIN - Manual de Gestão para as Pequenas e Médias Empresas, Monitor - Projectos e Edições, 2003.

## 5.2. Lista de contactos úteis

| Entidade  | Morada  | Telefone                   | E-mail   |
|---|---|----------------------------|--|
| <b>ICEP</b> - Instituto do Comércio Externo de Portugal                               | Av.5 de Outubro, 101<br>1050-051 Lisboa   | 217 909 500                | <a href="mailto:icep@icep.pt">icep@icep.pt</a>   |
| <b>Direcção Geral de Turismo</b>  | Av. António Augusto de Aguiar, 81<br>1069-021 Lisboa                                      | 213 586 400                | <a href="mailto:dgturismo@dgturismo.pt">dgturismo@dgturismo.pt</a>   |
| <b>Turismo Portugal</b>   | Av.Olivença, nº 19, r/c D<br>2450-109 Nazaré  | 262 552 246<br>262 552 253 | <a href="mailto:nazare@turismo-portugal.com">nazare@turismo-portugal.com</a>                                       |
| <b>Inftur</b> - Instituto de Formação Turística                                       | Av.Columbano Bordalo Pinheiro, 86, 5º<br>1070-065 Lisboa                                  |                            | <a href="mailto:Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt">Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt</a> |
| <b>Agência Portuguesa para o Investimento</b>   | Ed. Península<br>Praça Bom Sucesso 127/131<br>7º, S.702<br>4150-146 Porto                 | 226 055 300                | <a href="mailto:api@apinvest.pt">api@apinvest.pt</a>   |
| <b>IAPMEI</b> - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Desenvolvimento | Rua Rodrigo Fonseca, 73<br>1296-158 Lisboa  | 213 836 000                | <a href="http://www.iapmei.pt">www.iapmei.pt</a>   |
| <b>APAVT</b> - Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo                | Rua Duque de Palmela, 2 - 1º<br>1250 Lisboa   | 213 553 010                | <a href="mailto:apavtgai@apavt.net">apavtgai@apavt.net</a>   |
| <b>AHP</b> - Associação de Hotéis de Portugal   | Avª Duque de Ávila, 75 1º<br>1000-139 Lisboa  | 213 512 360                | <a href="mailto:geral@hoteis-portugal.pt">geral@hoteis-portugal.pt</a>   |
| <b>ANRET</b> - Associação Nacional de Regiões de Turismo                              | Av. 5 de Outubro, 18-20<br>8001-902 FARO  | 289 800 400                | <a href="mailto:rtalgarve@rtalgarve.pt">rtalgarve@rtalgarve.pt</a>   |
| <b>Instituto de Turismo de Portugal</b>   | Rua Ivone Silva, Lote 6<br>1050-124 Lisboa  | 217 810 000                | <a href="mailto:info@itm.min-economia.pt">info@itm.min-economia.pt</a>   |
| <b>Confederação do Turismo Português</b>  | Palácio Pancas Palha -<br>Travessa do Recolhimento de Lázaro Leitão, 1<br>1149-044 LISBOA | 218 110 930                | <a href="mailto:ctp@mail.teleweb.pt">ctp@mail.teleweb.pt</a>   |
| <b>APRAM</b> - Associação de Promoção Regional da Região Autónoma da Madeira          | Avª. Arriaga, 18<br>9004-519 FUNCHAL  | 291 203 420                | <a href="mailto:info@madeiratourism.org">info@madeiratourism.org</a>   |

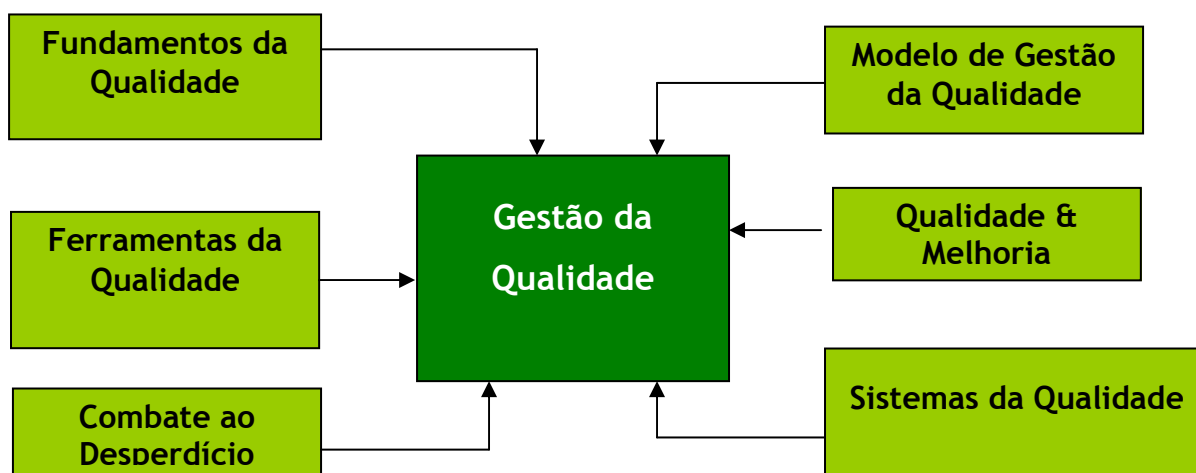
# 1. Sumário

## 1.1. Introdução

A Qualidade, na Região Autónoma da Madeira, já é uma realidade num bom número de empresas e tem-se promovido um esforço de sensibilização junto dos empresários para estender a excelência ao maior número possível de Organizações.

Este Manual de Formação da Qualidade foi desenvolvido, para as empresas do sector do Turismo da R.A.M. e pretende ser um instrumento de apoio aos empresários que estejam interessados no conhecimento dos conceitos, na utilização de ferramentas e na implementação de modelos de melhoria contínua e de sistemas da Qualidade para o aumento da competitividade das suas empresas.

## 1.2. Temas Centrais



## 2. Ficha Técnica

### 2.1. Ficha Técnica

|                      |  |
|----------------------|--|
| Principais Conceitos | <ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfação do Cliente</li><li>• Abordagem de Processos</li><li>• Melhoria Contínua</li><li>• Sistemas da Qualidade</li><li>• ISO 9001</li><li>• ISO 22000</li><li>• HACCP</li><li>• Certificação</li></ul> |
| Duração da Formação  | <ul style="list-style-type: none"><li>• 8 Horas</li></ul>  |
| Nível de Formação    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aperfeiçoamento</li></ul>  |

### 2.2. Objectivos Pedagógicos

No final da acção, os participantes deverão ser capazes de:

- Compreender e aplicar os conceitos e ferramentas envolvidos com os Sistemas da Qualidade
- Compreender o conceito de Desperdício e aumentar o grau de Eficiência das Organizações
- Compreender e aplicar o conceito de Satisfação do Cliente e Melhoria Contínua da Qualidade nas Organizações

## 2.3. Conteúdos Programáticos

| BLOCOS TEMÁTICOS   | HORAS |
|--|-------|
| <b>Fundamentos da Qualidade</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ O que é Qualidade</li><li>▪ Evolução do Conceito de Qualidade</li><li>▪ Os Caminhos da Qualidade</li></ul>                       | 1h    |
| <b>Ferramentas da Qualidade</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ As Ferramentas da Qualidade</li><li>▪ Caracterização do Processo</li><li>▪ Fluxogramas</li><li>▪ Brainstorming</li></ul>         | 2h    |
| <b>Combate ao Desperdício</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ O Conceito de Desperdício</li><li>▪ A Técnica dos 5S's para o Combate ao Desperdício</li></ul>                                     | 1h    |
| <b>Qualidade e Melhoria Contínua</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ O Conceito de Melhoria Contínua</li><li>▪ Mudança e Melhoria Contínua</li><li>▪ O Processo de Melhoria Contínua</li></ul>   | 2h    |
| <b>O Modelo de Gestão da Qualidade</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Adopção do Modelo</li></ul>   | 1h    |
| <b>Os Sistemas da Qualidade</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ O que é um Sistema da Qualidade?</li><li>▪ Normas ISO</li><li>▪ Norma ISO 22000</li><li>▪ HACCP</li><li>▪ Certificação</li></ul> | 1h    |

## 3. Texto de Apoio

### 3.1. Introdução

A natureza competitiva do mercado do Turismo e Hotelaria tem atribuído uma grande importância à função Qualidade nas Organizações. Muitas são as empresas que têm investido fortemente na implementação de Sistemas da Qualidade, não apenas com o objectivo de comprovar o seu padrão de Qualidade junto do mercado, para efeito contratual, mas, também, com o objectivo de reforçar e consolidar a sua imagem e o seu posicionamento.

A Qualidade, para as empresas, deixou de ser um imperativo para a diferenciação e passou a ser uma condição necessária para a permanência nos mercados. Os clientes continuam a enfocar a capacidade das empresas em atender os seus requisitos e em satisfazer as suas necessidades no processo de decisão de compra, e as empresas dependem dos clientes para a realização e manutenção da vitalidade dos seus negócios.

## 3.2. Fundamentos da Qualidade

### 3.2.1. O que é Qualidade?

No mundo todo, várias organizações optaram pelo modelo de gestão pela qualidade, e pela implementação de programas de qualidade e produtividade com a adequação a padrões internacionais (ISO, EFQM) e a consequente obtenção de certificados emitidos por entidades certificadoras reconhecidas mundialmente, que credibilizam e tornam mais competitivos os produtos e serviços dessas organizações nos mercados onde operam.

A aplicação das ferramentas da qualidade e produtividade têm sido o grande **instrumento de valorização e competitividade** das empresas industriais, comerciais e de serviços, públicas ou privadas, em todo o mundo.

Isto tem ocorrido sobretudo porque o **cliente** tem aparecido realmente como a grande **razão de ser das organizações**, tem-se tornado cada vez **mais exigente** e tem influenciado sobremaneira a elevação dos **padrões de qualidade** considerados, como sendo os mínimos aceitáveis para a garantia de permanência dessas organizações nos seus mercados.

Os inúmeros conceitos que enfocam a **Qualidade** têm como factor comum o **cliente** que é aqui considerado como a **razão de ser do negócio** e implica no comprometimento de toda a empresa no atendimento às necessidades explícitas ou implícitas do cliente.

São as **necessidades** dos clientes que estabelecem os **requisitos** da qualidade para as empresas e, nessa perspectiva, Qualidade significa **conformidade** com os requisitos do cliente e não-Qualidade, por sua vez, significa a não conformidade com os requisitos dos clientes.

Assim, na óptica da padronização, pode-se definir a Qualidade como a conformidade com os requisitos que estamos a gerir; como a atitude de ir ao encontro das expectativas dos consumidores e, como tal, atingir a satisfação total do cliente.

### 3.2.2. Evolução do conceito de qualidade

A partir da segunda metade do século XX, o desenvolvimento da técnicas do controlo da qualidade permitiram um grande salto na gestão das empresas: em vez de enfatizar uma procura "top-down" de falhas, estas técnicas puseram as ferramentas de controlo e melhoria da

qualidade nas mãos daqueles que são directamente responsáveis pelos resultados finais dos processos.

**Walter Shewhart** foi pioneiro nesta abordagem na ATT (American Telephone and Telegraph Company) e nos laboratórios da Bell. O foco da segurança na qualidade estava no atingir de uma presença positiva no mercado; este foco foi muito mais amplo que o controlo da qualidade.

À partir das últimas duas décadas do séc. XX, a Qualidade evoluiu para uma larga e avançada abordagem à satisfação do consumidor e ao controlo de custos. A qualidade total focaliza-se na ampla cooperação da organização para atingir objectivos partilhados e para disponibilizar ferramentas técnicas e comportamentais nas mãos de todos os colaboradores, da base ao topo. Cada indivíduo assume a responsabilidade directa pela excelência do negócio. **W. Edwards Deming** é um defensor mundialmente famoso desta filosofia de gestão.

Reconhecidos mundialmente pelos seus contributos para a Teoria da Qualidade: **Edwards Deming**, e **Joseph Juran** desenvolveram, em paralelo, dois modelos de Gestão da Qualidade para as Organizações. Apesar de cada um deles ter desenvolvido o seu próprio modelo de melhoria da qualidade, os dois modelos apresentam componentes básicas comuns:

- Mensurabilidade;
- Educação/Preparação;
- Eliminação das causas dos problemas;
- Compromisso da gestão de topo.

O conceito mais actual e que pode ser tomado como definição da Qualidade é aquele descrito na última versão da **Norma ISO 9000:2000** que estabelece a Qualidade como sendo:

Grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas

A Norma ISO 9000:2000 estabelece que:

Intrínseco significa existente em algo enquanto característica permanente

O termo Qualidade pode ser usado com adjectivos como fraca, boa ou excelente.

Finalmente é preciso ressaltar a importância do item **satisfação do cliente** para a Qualidade. A Satisfação dos clientes é o princípio e o fim



A Qualidade é,  
antes de tudo, a  
satisfação das  
necessidades  
dos clientes



de qualquer acção da Qualidade, que é, antes de tudo, a medida da satisfação dos clientes relativamente aos seus requisitos para o resultado dos processos das organizações.



### Exemplo

O gestor de um hotel, com o objectivo de melhorar o padrão de Qualidade do snack-bar ao lado da piscina, realizou um inquérito de satisfação aos clientes e obteve, entre outras, as seguintes respostas:

40% Dos clientes gostariam que o bar tivesse um ambiente mais requintado sem perder o lado acolhedor que já possui.

60% Dos clientes preferem um ambiente alegre descontraído e jovial.

Depois de reflectir bastante sobre o assunto, o gestor resolveu implementar 3 acções com o objectivo de atender, de forma mais consistente, as necessidades expressidas pela clientela:

1. Mudança na farda dos atendedores → (jovem e elegante)
2. Criação de uma área reservada aos clientes VIP → Salão de Chá
3. Música ao vivo na esplanada

### 3.3. Ferramentas da Qualidade

#### 3.3.1. As Ferramentas da Qualidade

Ao longo do tempo e à medida em que foram sendo implementados sistemas de gestão da qualidade nas empresas, desenvolveu-se um grande número de ferramentas da qualidade que hoje são utilizadas em empresas de todo o mundo. Relacionam-se, a seguir, algumas das ferramentas mais simples e de uso mais frequente nas empresas de Hotelaria e Turismo:

A Norma ISO 9001:2000 apresenta a **abordagem de processos** para as empresas como um poderoso instrumento de apoio à implementação da prática da Qualidade. Essa abordagem obriga os gestores a perceber as empresas como um sistema aberto que recebe inputs do meio ambiente externo à organização, processa esses *inputs* internamente através dos processos organizacionais e entrega *outputs* aos clientes externos.



- **Caracterização do Processo**

As respostas ao conjunto de questões do quadro a seguir, orientam a caracterização dos processos das Empresas

**TÍTULO:**

- Por que existe?
- Quais os clientes?
- Quais os fornecedores?
- Quais as principais actividades?
- Quais os recursos disponíveis?
- Quem participa?
- Quem gere?
- Como se avalia a qualidade do processo?



### Exemplo

#### Processo de Recepção do Hotel da Ilha

**Por que existe?** - Para criar uma relação de parceria com os clientes

**Quais os clientes?** - Turistas (95%)

**Quais os fornecedores?**

Gestor do Restaurante → Orientação

Sistema Informático → Informações

Departamento de Marketing → Material Promocional

Departamento da Qualidade → Objectivos, Planos e Manual da Qualidade

#### Quais as principais actividades?

Receber o Cliente

Informar o Cliente

Orientar o Cliente

Atender o Cliente

Vender e Negociar com o Cliente

Fidelizar o cliente

#### Quais os recursos disponíveis?

Folder informativo

Condições Gerais de Utilização da Áreas do Hotel da Ilha

Mapas e Guias de Roteiros Turísticos

Telefone e PC

**Quem participa?** - Supervisor e Atendedores

**Quem gere?** → Sr. Gomes

**Como se avalia a qualidade do processo**

Inquéritos de satisfação dos clientes

### ▪ Fluxograma

#### O QUE É:

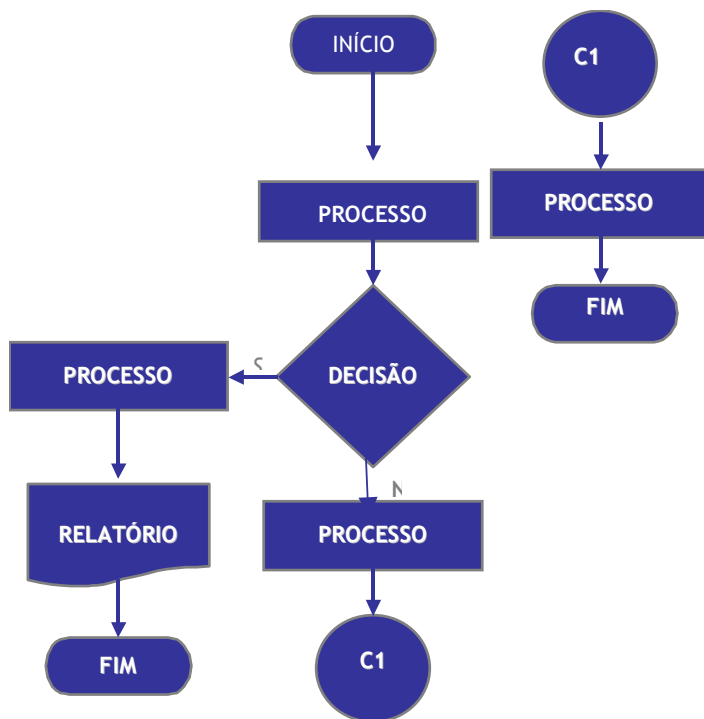
É uma representação gráfica, com indicações passo a passo, utilizada para planear as etapas de um projecto ou descrever um processo objecto de análise. Os fluxogramas podem ser também utilizados para descrever uma sequência desejada de um novo e/ou melhor sistema.

### PARA QUE SERVE :

Apresenta uma excelente visão do processo, permitindo verificar como os diversos passos (do processo) se relacionam entre si. É utilizado para simplificação e optimização de processos.

### COMO CONSTRUIR:

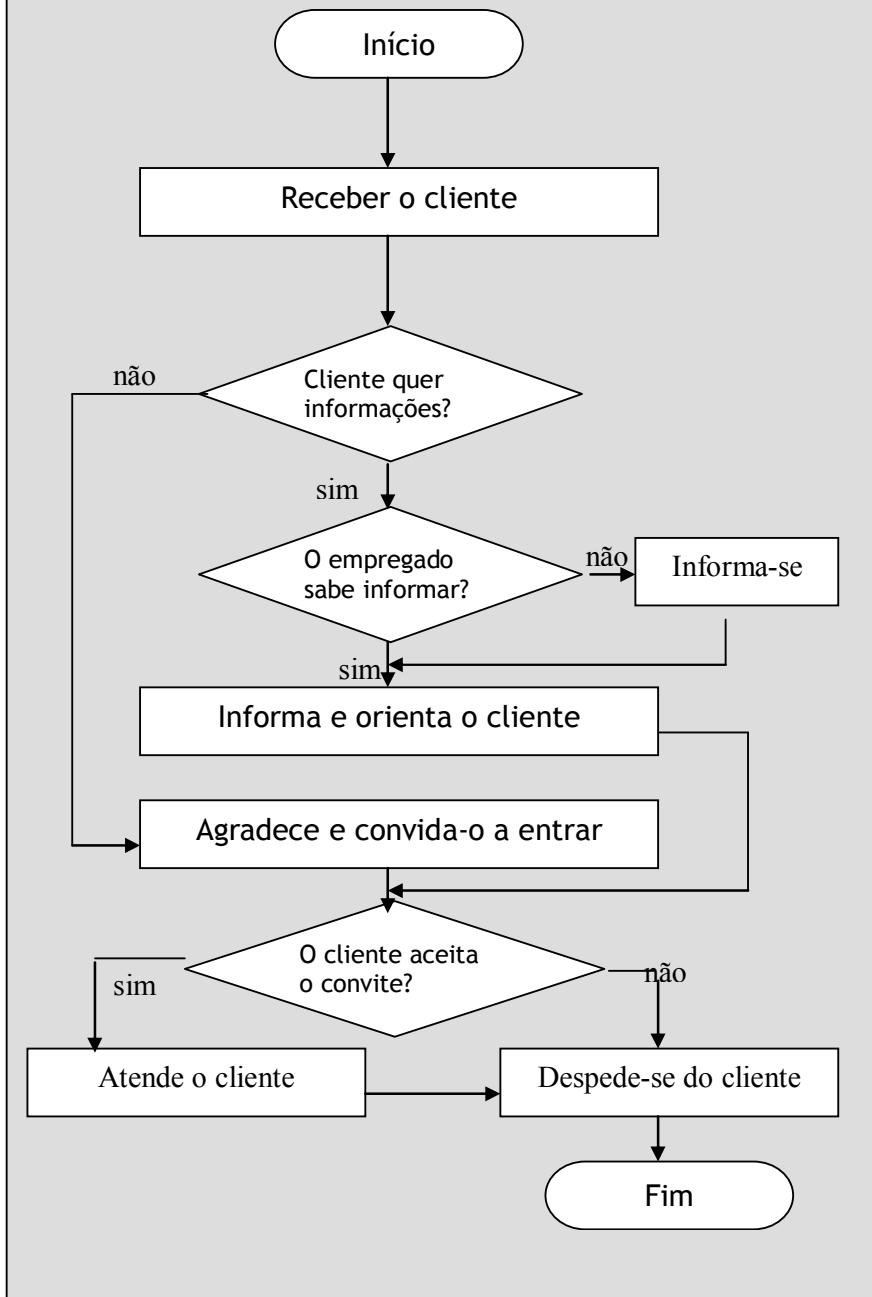
- Estabelecer e descrever os pontos terminais (início e fim) do processo;
- Listar as etapas mais básicas do processo em estudo ou do projecto em planeamento;
- Listar as principais sub-etapas;
- Construir de forma participada;
- Validar junto das pessoas que operam e conhecem o processo.





**Exemplo:**

**Fluxograma do Processo de Informação ao Cliente do American Bar do Hotel da Ilha**



- **Brainstorming**

**O QUE É:**

É uma técnica de geração de ideias que permite a expressão e compreensão das mesmas, sem que haja preocupação com críticas e julgamentos dos restantes participantes na reunião.

**BRAIN = CÉREBRO**

**STORM = TEMPESTADE**

**PARA QUE SERVE:**

É uma ferramenta de extrema eficácia para recolha de ideias, sugestões, opiniões, comentários, críticas, sobre qualquer tema ou objecto de estudo.

**COMO CONSTRUIR:**

- Colocar as pessoas à vontade
- Informar os participantes sobre o brainstorming
- Seguir com rigor as seguintes orientações:
  1. Suspensão de julgamento - Apoiar as ideias dos outros;
  2. Quantidade gera qualidade - Quanto mais ideias - melhor;
  3. Dizer as ideias conforme nos vêm à cabeça - livre pensar e exprimir;
  4. Fidelidade às ideias geradas - registar as ideias conforme elas são explicitadas pelos participantes.

## 3.4. Combate ao Desperdício

### 3.4.1. O Conceito de Desperdício

Toda e qualquer actividade económica, é realizada mediante a utilização e/ou transformação, em maior ou menor quantidade, pelos diversos intervenientes do processo em causa, de meios ou recursos de modo a atender às necessidades dos clientes.

Quando pensamos na Produtividade ou na Eficiência de um processo estamos a referir-nos ao rácio entre o resultado final da actividade e os meios ou recursos utilizados.

Quando falamos da Qualidade ou da Eficácia de um processo, estamos a falar da medida em que a saída ( *output* ) do Processo vai ao encontro das reais necessidades dos clientes.

Pode-se conceptualizar o desperdício, relativamente a uma actividade económica ou um sistema produtivo ou de prestação de serviços como:

Qualquer afastamento do ponto óptimo, em termos da utilização de recursos ou meios para a realização de qualquer *output* de um sistema económico que não seja percebido, pelos clientes, como um acréscimo de valor acrescentado para o processo.

### 3.4.2. A técnica dos 5S's para o Combate ao Desperdício

Falar sobre os 5S's é falar sobre o óbvio e ao mesmo tempo meditar um pouco sobre um hábito frequente entre colaboradores das empresas:

“negligenciar e deixar para depois algumas acções básicas e óbvias que ajudam a conquistar e manter um ambiente de trabalho vocacionado para a produtividade”

- Manter o ambiente de trabalho descartado, funcional e nítido;
- Manter o ambiente de trabalho arrumado e ordenado (organizado);
- Manter o ambiente de trabalho limpo, inspeccionado e operacional;
- Desenvolver, padronizar e manter hábitos preventivos (higiénicos) que evitem a deterioração dos três pontos acima e que garantam a qualidade e a produtividade como premissas básicas de qualquer actividade realizada;
- Disciplinar os hábitos padronizados e eliminar os hábitos indesejáveis no ambiente de trabalho.

Todas estas acções são óbvias e aparentemente fáceis de serem colocadas em prática e falar sobre elas costuma ser considerado enfadonho pelos colaboradores da maioria das organizações. Entretanto,



#### **DESPERDÍCIO**

Qualquer afastamento do ponto óptimo, em termos da utilização de recursos ou meios para a realização de qualquer *output* de um sistema económico que não seja percebido, pelos clientes, como um acréscimo de valor acrescentado para o processo.

o que ninguém realmente explica é porque as auditorias de combate ao desperdício encontram normalmente um número elevado de não conformidades nos processos e ambientes de trabalho desses mesmos colaboradores.

Talvez o maior problema relacionado com o desperdício nas organizações esteja relacionado com a falta de procedimentos para a sua detecção e controlo. O desperdício cresce e mantém-se como algo inexorável, desconhecido porque negligenciado e perigoso porque sendo julgado inofensivo pelos gestores, cresce qual erva daninha nos espaços de trabalho e nos processos.

A denominação 5S's vem da utilização de 5 sentidos que, enquanto sistema, permitem combater e reduzir o desperdício nas empresas:

- Seiri - Senso do Descarte do supérfluo e do estabelecimento de áreas nítidas onde se gere apenas o que representa valor funcional;
- Seiton - Senso da Organização (Arrumação e Ordenação) dos diversos itens no âmbito da actividade económica;
- Seisoh - Senso da Limpeza, da Despoluição, do "Não Sujar", da Inspeção;
- Seiketsu - Senso da Prevenção, Padronização e Higiene do ambiente de trabalho de modo a manter o estado de eficiência obtido pela aplicação dos três sentidos (Seiri, Seiton e Seisoh).
- Shitsuke - Senso da Disciplina com a arte de realizar tudo sempre da melhor forma possível, em qualquer grau de dificuldade



## 3.5. Qualidade e Melhoria Contínua

### 3.5.1. O Conceito de Melhoria Contínua

Melhorar é mudar para algo (situação, posição, estado ou contingência) com padrões diferentes, mais eficazes que aqueles característicos da situação anterior à melhoria. Toda a melhoria tem sempre um ponto de partida, é construída sobre algo que ocorreu no passado, e visa uma situação futura desejada.

Melhorar continuamente é ter a consciência de que, na grande maioria dos sistemas organizacionais, nenhuma situação ou estado atingido por um processo, permanecerá indefinidamente da mesma forma e que, a única maneira de manter o equilíbrio de forma perene, é permanecer em constante mudança como opção de caminho para a excelência.

### 3.5.2. Mudança e Melhoria Contínua

A atitude de melhorar um processo envolve a mudança nos seus *inputs* e no processo em si, visando gerar *outputs* mais favoráveis ao desempenho. Esses *inputs* podem ser os mais variados, desde reclamações dos clientes até resultados da avaliação ou de auditorias internas da Qualidade, devendo sempre ser submetido à análise, seguida das acções correctivas e preventivas adequadas.

O processo de mudança ocorre num ambiente que envolve clientes e fornecedores externos e internos, além da estrutura e seu ponto de partida é sempre o resultado da avaliação dos padrões, critérios e requisitos da qualidade.

Quando avaliamos algo estamos sobretudo medindo e comparando com padrões esperados ou pré definidos. Avaliar, é descobrir se estamos no caminho certo ou a que distância nos encontramos da excelência.

### 3.5.3. O Processo de Melhoria Contínua da Qualidade

A melhoria contínua da qualidade pode ser descrita, enquanto processo, através do ciclo PDCA, que é atribuído a DEMING, e que é composto por quatro etapas:

**Plan** → Planear a melhoria

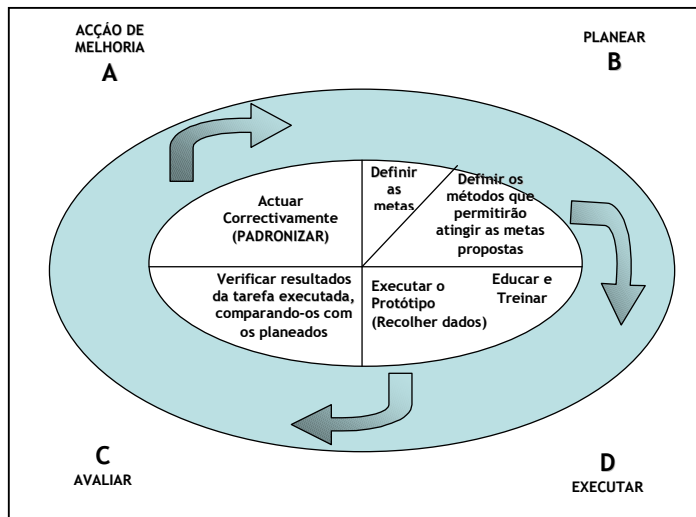
**Do** → Implementar em pequena escala o plano desenvolvido, o protótipo ou simulação

**Check** → Avaliar os resultados do teste em pequena escala, comparando-os aos planeados



- PLAN  
- DO  
- CHECK  
- ACT

Act → Agir sobre a mudança na Organização, através da padronização dos novos procedimentos



## 3.6. O Modelo de Gestão da Qualidade

### 3.6.1. Adoptar o modelo

Adoptar o **modelo de gestão** pela qualidade total e tudo o que este modelo representa para uma organização, não é uma decisão fácil, inofensiva nem cómoda para a gestão. Trata-se de uma decisão que envolve um elevado nível de **comprometimento** e vontade política por parte da direcção que a assume, ao mesmo tempo que exige um alto nível de participação e capacitação por parte de todos os colaboradores, representando um custo para a organização que a adopta.

Por outro lado, o **custo da não qualidade** (ou seja, o custo de não desenvolver as funções qualidade e produtividade nas organizações) pode custar-lhes a própria competitividade e, em última análise, a garantia de sobrevivência no mercado.

A elevação dos padrões de qualidade e produtividade de uma organização, podem ser vistos como uma estratégia de sobrevivência a longo prazo, deixando de ser a vantagem competitiva que representou nas décadas de 50 a 90 do século XX.

Em linhas gerais, podemos dizer que o **modelo de gestão pela qualidade** é aquele em que o gestor planeia, controla, desenvolve e toma decisões com base em factos e dados medidos, utilizando ferramentas estatísticas e pesquisas para apoiar o seu processo de decisão, e onde todas as actividades são dirigidas para a satisfação das necessidades dos clientes externos e internos, com elevados níveis de eficiência e eficácia organizacionais.

## 3.7. Os sistemas da Qualidade

### 3.7.1. O que é um Sistema da Qualidade?

Quando uma organização opta pela adopção do modelo de gestão da Qualidade, ou mesmo quando pretende demonstrar, por exemplo: para fins contratuais, a sua capacidade em atender aos requisitos da Qualidade, pode apoiar-se no padrão ISO 9001:2000, aceite internacionalmente como o padrão da Qualidade na produção de bens e na prestação de serviços, para a construção do seu Sistema da Qualidade.

A ISO 9000:2000 define:

Sistema → Conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes

Sistema de Gestão → Sistema para o estabelecimento da política e dos objectivos e para a concretização desses objectivos

Sistema de Gestão da Qualidade → Sistema de Gestão para dirigir e controlar uma organização no que respeita à Qualidade.

A Norma define ainda:

Política da Qualidade → Conjunto de intenções e de orientações de uma organização, relacionadas com a Qualidade

Objectivo da Qualidade → Algo que se procura obter ou atingir relativo à Qualidade.

No âmbito da Hotelaria, particularmente na restauração, deve-se referir a existência dos seguintes padrões de Qualidade:

### 3.7.2. Normas ISO

As Normas ISO (International Organization for Standardization), para Sistemas de Gestão da qualidade, têm sua raiz nas normas da Qualidade

para oficinas nucleares e na área militar (NATO) tendo sido desenvolvidas para a Qualidade da Indústria em 1987 e, desde então, submetidas a revisões periódicas culminando com a sua última versão (2000), que compreende o conjunto de Normas:

- ISO 9000:2000 → Sistemas de Gestão da qualidade - Fundamentos e Vocabulário
- ISO 9001:2000 → Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos
- ISO 9004:2000 → Sistemas de Gestão da Qualidade - Linhas de Orientação para melhoria de Desempenho
- ISO 19011:2002 → Linhas de Orientação para Auditorias a Sistemas da Qualidade/ou de Gestão Ambiental

### 3.7.3. Norma ISO 22000

Trata-se de uma norma ISO, recentemente publicada, que especifica requisitos para um Sistema de Gestão da Segurança Alimentar, no âmbito da cadeia alimentar e nos casos em que uma organização necessite ou pretenda:

- Demonstrar a sua habilidade em controlar os riscos à segurança alimentar, de modo a assegurar a oferta de produtos seguros que atendam tanto aos requisitos acordados com o cliente como aos regulamentos próprios da segurança alimentar.
- Ir de encontro à satisfação das necessidades dos clientes, através de um sistema de controlo efectivo do risco à segurança alimentar incluindo processos que assegurem a contínua actualização do sistema.

### 3.7.4. HACCP

**Hazard Analysis and Critical Control Point** - método sistemático projectado para garantir a segurança alimentar através da prevenção dos riscos na produção, desde a confecção/preparação, armazenagem até a distribuição de produtos alimentares.

### 3.7.5. Certificação

O desenvolvimento e implementação de um **sistema da Qualidade**, apoiado por um programa de **auditorias internas**, é um processo que envolve um conjunto mais complexo e com um maior número de passos que aqueles apresentados neste texto, devendo ser apoiados, preferencialmente, por consultores especializados.

Após ter construído e implementado o seu Sistema de Gestão da Qualidade, com ou sem recurso à consultoria especializada, e tendo submetido o Sistema a pelo menos uma auditoria interna, a empresa

pode contactar uma **entidade certificadora acreditada** pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ) para discutir o processo de certificação da Qualidade.

O processo de certificação dependerá do modelo adoptado pela entidade certificadora, embora geralmente ocorra na sequência dos seguintes passos:

1. Escolha da entidade certificadora e estabelecimento de acordo contratual e programa de certificação
2. Visita de Pré-Auditoria de Certificação pela entidade certificadora
3. Auditoria de Certificação com apresentação do relatório final de auditoria e obtenção (ou não) do certificado da Qualidade, com período de validade de 3 anos
4. Realização de Auditorias de Acompanhamento, geralmente de frequência anual, até ao fim da validade do certificado quando se fará uma nova auditoria de certificação da Qualidade.

### 3.8. Recapitulação

1. A Qualidade, para as empresas, deixou de ser um imperativo para a diferenciação e passou a ser uma condição necessária para a permanência nos mercados.
2. A aplicação das ferramentas da qualidade e produtividade têm sido o grande instrumento de valorização e competitividade das empresas industriais, comerciais e de serviços, públicas ou privadas, em todo o mundo.
3. Em linhas gerais, podemos dizer que o modelo de gestão pela qualidade total é aquele em que o gestor toma decisões com base em factos e dados medidos, utilizando ferramentas estatísticas e pesquisas para apoiar o seu processo de decisão, e onde todas as actividades são dirigidas para a satisfação das necessidades dos clientes externos e internos, com elevados níveis de eficiência e eficácia organizacionais.
4. Qualidade → Grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas
5. Os caminhos da Qualidade:
  - A. Pode-se optar pela aplicação de um **sistema normativo** como base para o desenvolvimento e implementação do sistema de garantia da qualidade em alguns ou todos os processos organizacionais. Neste caso, partimos das recomendações e especificações das normas (ISO Série 9000 ou da European Foundation for Quality Management - EFQM) e planeamos a adequação de alguns ou todos os processos da organização a esses padrões. No fim, a organização pode candidatar-se ao processo de certificação por entidade externa ou aos diversos prémios da qualidade existentes a nível regional, nacional ou internacional.
  - B. Pode-se optar pela via sistémica que consiste em **planear a qualidade** dos processos, produtos, serviços e recursos (inputs e outputs) de toda a organização e, em seguida, projectar um programa da qualidade e produtividade que tenha como missão a obtenção de determinados padrões de eficiência e eficácia organizacionais num certo horizonte temporal.
  - C. Pode-se optar por partir de alguns processos considerados para o desempenho organizacional, e aplicar-lhes o **modelo da melhoria contínua**, tendo como base o ciclo PDCA (Plan - Do - Check - Act), desenvolvido por Deming e Schwart). De seguida, divulgam-se os resultados por toda a organização e aplica-se o novo método a todos os processos.
  - D. Há uma outra forma de se elevar os padrões de qualidade e produtividade organizacionais através do desenvolvimento e gestão das pessoas ou talentos humanos, que consiste em adoptar o conceito de **qualidade pessoal** e investir na melhoria desse padrão. A partir do momento em que conseguimos elevar os padrões de qualidade pessoal, as

peessoas acabam por forçar e promover a melhoria desses padrões nos departamentos. A elevação da qualidade e da produtividade departamental promove a melhoria da qualidade dos produtos e serviços e torna-os mais competitivos nos mercados.

6. Toda a empresa acaba por ser “contaminada” pela constante melhoria desses padrões e acaba por ser reconhecida pela clientela, concorrência, fornecedores, comunidade, etc., como competitiva e detentora de elevada eficiência e eficácia.
7. Esses feedbacks positivos acabam por impulsionar a melhoria dos padrões de qualidade pessoal dos colaboradores, completando o ciclo de melhoria da qualidade pessoal.
8. A Norma ISO 9001:2000 apresenta a abordagem de processos para as empresas como um poderoso instrumento de apoio à implementação da prática da Qualidade.
9. Para gerir uma empresa como um processo, é necessário conhecer os processos da empresa, o que exige o uso das ferramentas de gestão de processos
10. Melhorar continuamente é ter a consciência de que, na grande maioria dos sistemas organizacionais, nenhuma situação ou estado atingido por um processo, permanecerá indefinidamente da mesma forma e que, a única maneira de manter o equilíbrio de forma perene, é permanecer em constante mudança, como opção de caminho para a excelência.
11. A atitude de melhorar um processo envolve a mudança nos seus inputs e no processo em si, visando gerar outputs mais favoráveis ao desempenho. A melhoria contínua da qualidade pode ser descrita, enquanto processo, através do ciclo PDCA que é atribuído a DEMING e que é composto por quatro etapas:

**Plan** → Planear a melhoria

**Do** → Implementar em pequena escala o plano desenvolvido, o protótipo ou simulação

**Check** → Avaliar os resultados do teste em pequena escala, comparando-os aos planeados

**Act** → Agir sobre a mudança na Organização, através da padronização dos novos procedimentos

12. As Normas ISO (International Organization for Standardization), para Sistemas de Gestão da qualidade, têm sua raiz nas normas da Qualidade para usinas nucleares e na área militar (OTAN) tendo sido desenvolvidas para a Qualidade da Indústria em 1987 e, desde então, submetidas a revisões periódicas culminando com a sua última versão (2000), que compreende o conjunto de Normas:



- ISO 9000:2000 → Sistemas de Gestão da qualidade - Fundamentos e Vocabulário
- ISO 9001:2000 → Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos
- ISO 9004:2000 → Sistemas de Gestão da Qualidade - Linhas de Orientação para melhoria de Desempenho
- ISO 19011:2002 → Linhas de Orientação para Auditorias a Sistemas da Qualidade/ou de Gestão Ambiental

### 3.9. Plano de Acções

Quais as acções e tarefas que me proponho a desenvolver?

| Acção 1: _____                           |         |                       |
|--|---------|-----------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que espero atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                       |

| Acção 2: _____                           |         |                    |
|--|---------|--------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                    |

| Acção 3: _____                           |         |                    |
|--|---------|--------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                    |

## **4. Exercícios pedagógicos**

### **EPA - Descreva, o que para si significa a Qualidade de uma empresa**

Este exercício será explicado oralmente pelo formador e destina-se a ser resolvido em sala de aula.

### **EPB - Descreva a evolução do conceito da Qualidade**

Este exercício será explicado oralmente pelo formador e destina-se a ser resolvido com “lápis e papel” em sala de aula.

### **EPC - Desenhe o Fluxograma de um dos processos da sua empresa**

Este exercício será explicado oralmente pelo formador e destina-se a ser resolvido com “lápis e papel” em sala de aula.

### **EPD - Caracterize um dos processos da sua empresa**

Este exercício será explicado oralmente pelo formador e destina-se a ser resolvido com “lápis e papel” em sala de aula.

### **EPE - O que entende por Modelo de Gestão da Qualidade, Sistema da Qualidade e Certificação?**

Este exercício será explicado oralmente pelo formador e destina-se a ser resolvido com “lápis e papel” em sala de aula.

### **EPF - Faça uma pesquisa sobre a ISO 9001, o HACCP e a ISO 22000**

Este exercício será explicado oralmente pelo formador e destina-se a ser resolvido com “lápis e papel” em sala de aula.

## EPG - Ficha de compromisso

### FICHA DE COMPROMISSO

Identifique as 3 acções que considera mais importantes neste bloco temático, para implementar no seu local de trabalho:

Que tipo de apoios/recursos necessita para implementar essas 3 acções?

## 5. Material de Apoio

### 5.1. Bibliografia Aconselhada

Norma Portuguesa NP EN 9000:2000 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulário

Norma Portuguesa NP EN 9001:2000, Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos

ISO, 100013:1995, Guidelines for developing Quality Manuals

ISO, Quality Management Principles Brochure

Whiteley R. C, The Customer Driven Company: Moving from talking to action , The Forum Corporation, 1991

Deming W. D. - Out of the Crisis - Cambridge Press , 2000

Ramos PIRES, Sistemas de Gestão da Qualidade, Lisboa, Ed. Sílabo, 1993

## 5.2. Lista de contactos úteis

| Entidade  | Morada   | Telefone                   | E-mail   |
|---|--|----------------------------|--|
| <b>ICEP</b> - Instituto do Comércio Externo de Portugal                               | Av.5 de Outubro, 101<br>1050-051 Lisboa  | 217 909 500                | <a href="mailto:icep@icep.pt">icep@icep.pt</a>   |
| <b>Direcção Geral de Turismo</b>  | Av. António Augusto de Aguiar, 81<br>1069-021 Lisboa                                   | 213 586 400                | <a href="mailto:dgturismo@dgturismo.pt">dgturismo@dgturismo.pt</a>   |
| <b>Turismo Portugal</b>   | Av.Olivença, nº 19, r/c D<br>2450-109 Nazaré   | 262 552 246<br>262 552 253 | <a href="mailto:nazare@turismo-portugal.com">nazare@turismo-portugal.com</a>                                       |
| <b>Inftur</b> - Instituto de Formação Turística                                       | Av.Columbano Bordalo Pinheiro, 86, 5º<br>1070-065 Lisboa                               |                            | <a href="mailto:Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt">Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt</a> |
| <b>Agência Portuguesa para o Investimento</b>   | Ed. Península<br>Praça Bom Sucesso 127/131<br>7º, S.702<br>4150-146 Porto              | 226 055 300                | <a href="mailto:api@apinvest.pt">api@apinvest.pt</a>   |
| <b>IAPMEI</b> - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Desenvolvimento | Rua Rodrigo Fonseca, 73<br>1296-158 Lisboa   | 213 836 000                | <a href="http://www.iapmei.pt">www.iapmei.pt</a>   |
| <b>APAVT</b> - Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo                | Rua Duque de Palmela, 2 - 1º<br>1250 Lisboa  | 213 553 010                | <a href="mailto:apavtgai@apavtnet.pt">apavtgai@apavtnet.pt</a>   |
| <b>AHP</b> - Associação de Hotéis de Portugal   | Avª Duque de Ávila, 75 1º<br>1000-139 Lisboa   | 213 512 360                | <a href="mailto:geral@hoteis-portugal.pt">geral@hoteis-portugal.pt</a>   |
| <b>ANRET</b> - Associação Nacional de Regiões de Turismo                              | Av. 5 de Outubro, 18-20<br>8001-902 FARO   | 289 800 400                | <a href="mailto:rtalgarve@rtalgarve.pt">rtalgarve@rtalgarve.pt</a>   |
| <b>Instituto de Turismo de Portugal</b>   | Rua Ivone Silva, Lote 6<br>1050-124 Lisboa   | 217 810 000                | <a href="mailto:info@itm.min-economia.pt">info@itm.min-economia.pt</a>   |
| <b>Confederação do Turismo Português</b>  | Palácio Pancas Palha - Travessa do Recolhimento de Lázaro Leitão, 1<br>1149-044 LISBOA | 218 110 930                | <a href="mailto:ctp@mail.teleweb.pt">ctp@mail.teleweb.pt</a>   |
| <b>APRAM</b> - Associação de Promoção Regional da Região Autónoma da Madeira          | Avª. Arriaga, 18<br>9004-519 FUNCHAL   | 291 203 420                | <a href="mailto:info@madeiratourism.org">info@madeiratourism.org</a>   |

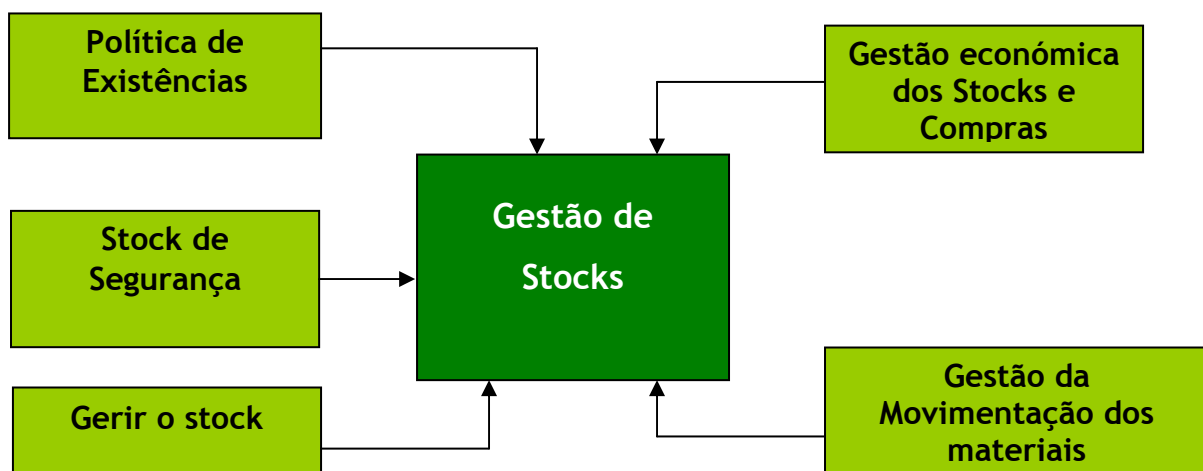
# 1. Sumário

## 1.1. Introdução

Este é um curso introdutório de Gestão dos Stocks, desenvolvido para os gestores das Empresas do Sector Hoteleiro da Região Autónoma da Madeira.

Aborda o conceito de Gestão dos Stocks enquanto processo de cariz estratégico para as empresas e como um fluxo integrado de meios e informações estando directamente relacionado com o processo de aprovisionamento. Nesse sentido, aborda não apenas a natureza e as funções da Gestão dos Stocks mas também a sua característica sistémica e a sua contribuição para o desempenho das empresas no que respeita a Qualidade, Produtividade, Inovação, Competitividade e Valor Acrescentado.

## 1.2. Temas Centrais



## 2. Ficha Técnica

### 2.1. Ficha Técnica

|                      |  |
|----------------------|--|
| Principais Conceitos | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aprovisionamento</li><li>• Gestão Económica de Stocks e Compras</li><li>• Stock Médio</li><li>• Stock de Segurança</li><li>• Ponto de Encomenda</li><li>• Lote Económico</li><li>• Movimentação de Materiais</li><li>• Rotação dos Stocks</li><li>• Just In Time - JIT</li></ul> |
| Duração da Formação  | <ul style="list-style-type: none"><li>• 8 Horas</li></ul>  |
| Nível de Formação    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aperfeiçoamento</li></ul>  |

### 2.2. Objectivos Pedagógicos

No final da acção, os participantes deverão ser capazes de:

- Compreender o significado e a importância da definição de uma política de existências;
- Compreender e aplicar o conceito de stock de segurança;
- Utilizar ferramentas de gestão dos stocks nas empresas;
- Compreender e utilizar o conceito de Gestão Económica dos Stocks e Compras como uma Área da Logística empresarial;
- Compreender a relação entre a Gestão dos Stocks e a Movimentação dos Materiais.



## 2.3. Conteúdos Programáticos

| BLOCOS TEMÁTICOS   | HORAS |
|--|-------|
| <b>A política de existências</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ O que é a Política de Existências</li><li>▪ Determinação da Procura</li><li>▪ Curva ABC dos Stocks</li><li>▪ Directrizes para a Política de Existências</li></ul> | 3     |
| <b>Calcular o stock de segurança</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ O Conceito de Stock Médio</li><li>▪ O Conceito de Stock de Segurança</li><li>▪ Fórmula para o Cálculo de Stock de Segurança</li></ul>                         | 1     |
| <b>Gerir o Stock</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Por que Gerir Stocks?</li></ul>   | 1     |
| <b>Gestão económica dos Stocks e Compras</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ A Quantidade Certa - Lote Económico</li><li>▪ O Momento Certo - O Ponto de Encomenda</li><li>▪ Just in Time - JIT</li></ul>                           | 2     |
| <b>Gestão da movimentação dos materiais</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Infra-estruturas</li><li>▪ Transporte e movimentação</li><li>▪ Movimentação dos Stocks</li></ul>   | 1     |

## 3. Texto de Apoio

### 3.1. Introdução

As empresas do Sector de Hotelaria e Turismo, para a realização dos seus negócios, necessitam utilizar bens e meios para os processos produtivos e de prestação de serviços. Ao acrescentar valor aos inputs desses processos, as empresas viabilizam economicamente os seus negócios e asseguram a sua sobrevivência no mercado.

Em termos empresariais, não se pode pensar em departamentos ou sectores financeiros, administrativos, de operação, de manutenção ou qualquer outra unidade de um organigrama sem admitir que essas unidades necessitarão de meios logísticos e de informações de entrada e de saída para a realização das suas funções.

A Logística empresarial moderna compreende 5 grupos de actividades entre as quais destacamos a actividade da Gestão dos Stocks:

1. Gestão das infra-estruturas da empresa
2. Gestão do Aprovisionamento (Stocks e Compras)
3. Comunicação e informação (Fluxo de informações)
4. Movimentação de materiais e produtos
5. Transporte



A Gestão dos Stocks faz parte do universo logístico das empresas

## 3.2. Política de Existências

### 3.2.1. O que é a Política de Existências?

A dinâmica dos negócios, remete as empresas a duas situações distintas embora simultâneas:

1. Em função da necessidade dos stocks ou existências para a produção de bens ou prestação de serviços, as empresas precisam assegurar a continuidade do fornecimento de produtos e serviços e, conseqüentemente, assegurar o fornecimento ininterrupto dos materiais (existências) aos seus processos internos na quantidade certa, no local certo, no momento mais adequado;
2. Em função da necessidade de estabelecer adequados níveis de competitividade e de rentabilidade, as empresas precisam realizar o seu negócio com a menor imobilização possível de capital e, portanto reduzir ao máximo o valor do capital imobilizado em termos de existências disponíveis nos armazéns.

Definir uma política de existências é definir, em função do conjunto de compromissos e requisitos que a empresa assume com os seus clientes externos e internos, o modelo de aprovisionamento e a determinação e implementação do ponto óptimo, em termos de utilização e posse das existências ao longo do período considerado, de modo a assegurar o fornecimento, sem interrupções aos clientes.

Uma vez que a cadeia de abastecimento de qualquer actividade económica costuma ter início através de um processo de compra, parece lógico afirmar que a política de existências e a gestão dos stocks está intrinsecamente relacionada ao processo de compras. Se observarmos que qualquer actividade económica existe fundamentalmente para atender e/ou suprir as necessidades dos clientes, parece lógico assumir que todo o processo de gestão dos stocks e compras de uma empresa deve ter como base as informações relativas às previsões de procura e utilização dos itens dos stocks pelos clientes.

### 3.2.2. Determinação da Procura

A previsão da procura e da utilização dos stocks pelos clientes e processos de uma empresa, pode ser determinada a partir de informações sobre o comportamento dos consumidores no passado. Uma maneira razoavelmente simples de determinar a procura consiste em fazer previsões a partir dos valores das vendas da empresa, através da construção de séries temporais.

São vários os métodos utilizados para a construção de séries temporais. A escolha do melhor método sempre estará associada aos parâmetros

considerados e ao erro associado ao método que se pretenda utilizar para cada caso específico.

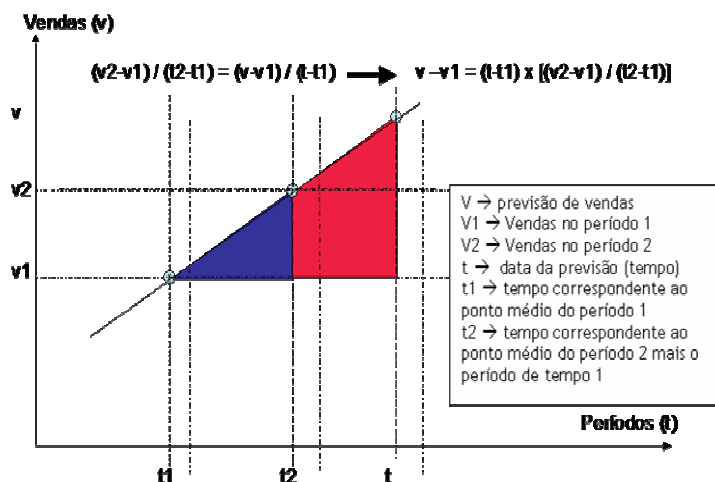
Apresenta-se aqui o método mais simples (médias aritméticas) que, a partir do levantamento estatístico dos valores das vendas, utiliza as médias aritméticas entre períodos determinados e os organiza graficamente para a determinação da recta de tendência desses valores. A expressão analítica da recta de tendência pode então ser utilizada para as previsões.

Além do método das médias aritméticas, pode-se desenvolver, através do método dos mínimos quadrados a expressão analítica da melhor recta que representa um conjunto de pontos formados por pares ordenados obtidos pela observação empírica.

O método dos mínimos quadrados, pela maior complexidade, não será abordado neste curso, embora sua utilização seja similar ao método das médias.

Há outros métodos que envolvem o uso de outros parâmetros como as médias móveis e a opinião de vendedores e clientes.

O método das médias aritméticas baseia-se na relação geométrica que se obtém a partir de três pontos colineares:



Conhecidos os dados reais de dois períodos da procura, e assumindo a variação da procura como sendo linear temos que:

As médias aritméticas dos dois períodos, ocorrerão na metade dos intervalos de tempo de cada período.

Assume-se a origem dos tempos como sendo o início do primeiro período e calcula-se a previsão da procura a partir da recta definida pelos dois pontos correspondentes às médias aritméticas dos períodos.



### Exemplo

Considere a seguinte situação (Valores das taxas de ocupação em %):

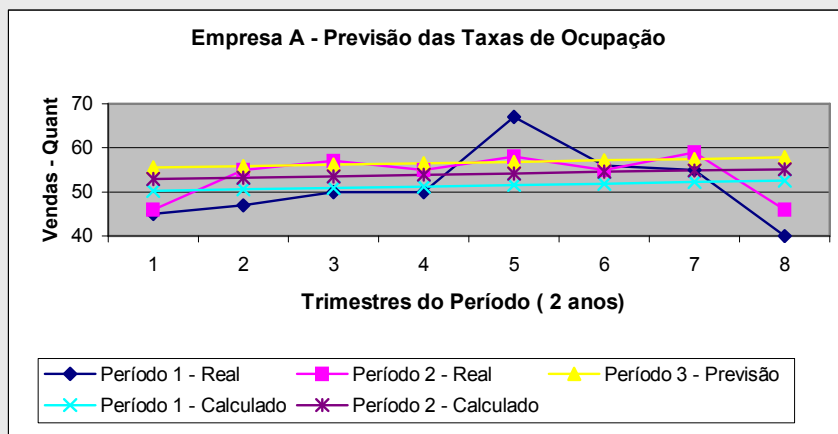
| Trimestres       | Valores Reais |           | Previsão  | Valores Calculados |           |
|------------------|---------------|-----------|-----------|--------------------|-----------|
|                  | Período 1     | Período 2 | Período 3 | Período 1          | Período 2 |
| 1                | 45            | 46        | 55,52     | 50,27              | 52,89     |
| 2                | 47            | 55        | 55,84     | 50,59              | 53,22     |
| 3                | 50            | 57        | 56,17     | 50,92              | 53,55     |
| 4                | 50            | 55        | 56,50     | 51,25              | 53,88     |
| 5                | 67            | 58        | 56,83     | 51,58              | 54,20     |
| 6                | 56            | 55        | 57,16     | 51,91              | 54,53     |
| 7                | 55            | 59        | 57,48     | 52,23              | 54,86     |
| 8                | 40            | 46        | 57,81     | 52,56              | 55,19     |
| Soma             | 410           | 431       | 453,31    | 411,31             | 432,31    |
| Média Aritmética | 51,25         | 53,88     | 56,66     | 51,41              | 54,04     |

Um hotel recolheu informações sobre os valores médios da taxa de ocupação, em dois períodos sucessivos de 8 trimestres. Pretende prever o comportamento das vendas nos próximos 8 trimestres posteriores ao 2º período bianual.

Com as médias  $V2 = 53,875$  e  $V1 = 51,25$ ; o tempo  $t1 = 4$  trimestres e o tempo  $t2 = 8 + 4 = 12$  trimestres e com:  $v - v1 = (t - t1) \times [(v2 - v1) / (t2 - t1)]$

Tem-se a equação da recta de tendência:

$$v = 49,9375 + 0,3281 t$$



A análise gráfica permite verificar a maior semelhança entre as rectas formadas pelos valores calculados para os períodos 1 e 2 e a previsão para o período 3, relativamente aos gráficos que representam os valores reais.

Na prática, tal observação deve ser complementada por outros instrumentos e modelos estatísticos, nomeadamente para calcular os erros envolvidos nas previsões.

### 3.2.3. Curva ABC dos stocks

Outra análise extremamente importante para a definição de uma política de existências é a análise ABC dos stocks.

Análise ABC que foi desenvolvida a partir das ideias do economista italiano **Ricardo Pareto** daí ser esta análise, no ambiente da Qualidade, conhecida como a **Regra de Pareto** pela alusão que **Joseph Juran** fez ao utilizar as ideias de Pareto para identificar os modos de falha prioritários num processo.

A regra de Pareto estabelece que:

20% dos itens dos stocks representam 80% do valor financeiro do stock;  
20% das falhas da gestão causam por 80% dos fracassos da gestão;

20% dos fornecedores → 80% das compras realizadas pela empresa.

A regra de Pareto, também conhecida como a **Regra dos 80 → 20**, fornece um modelo de análise para a gestão dos stocks, que permite identificar, entre um grande número de itens dos stocks, aqueles que são os mais importantes e sobre os quais obviamente o gestor deverá focar a sua actividade e dedicar o seu tempo.

Quando os dados sobre os stocks de um grande número de produtos são classificados em ordem descendente relativamente a algum critério específico, e são dispostos graficamente, o gráfico resultante tem um formato hiperbólico e que deixa transparecer 3 regiões bastante distintas:

- Região A → composta aproximadamente por 20% dos itens envolvidos na análise e que representam 80% dos objectivos
- Região B → composta aproximadamente por 30% dos itens envolvidos na análise e que representam 15% dos objectivos
- Região C → composta aproximadamente por 50% dos itens envolvidos na análise e que representam 5% dos objectivos

A análise ABC representa não apenas um instrumento mas uma filosofia de gestão - A Gestão pela Estratificação - sendo utilizada em inúmeras áreas da empresa onde se precisa focar esforços, reduzir custos e desperdícios e acrescentar valor aos processos.



20% dos itens dos stocks representam 80% do valor financeiro do stock.

A título de exemplo, apresenta-se a seguir, a análise ABC aplicada a um grupo de 40 artigos de um determinado stock de uma empresa hipotética - ( A ).

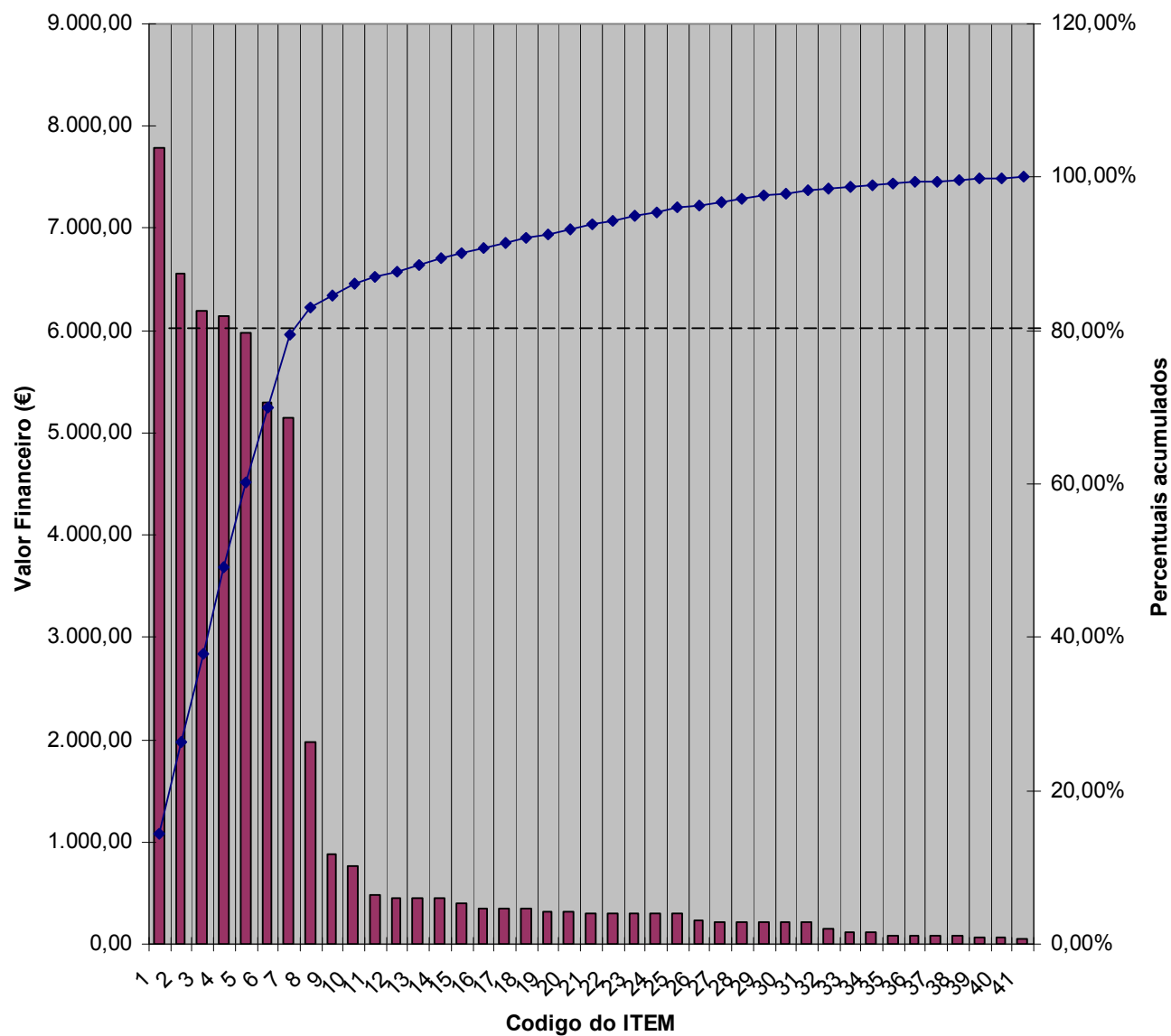
A análise é realizada sobre os valores dos stocks financeiros, mas poderia perfeitamente ser realizada sobre os valores dos stocks físicos ou sobre os valores financeiros ou físicos das previsões de procura dos diversos itens dos stocks das empresas.

Da análise da curva ABC, conclui-se que os itens de 1 a 8 correspondem a 80% dos stocks e que representam apenas 20% dos 41 itens que compõem a totalidade do stock considerado.

| ITEM | VALOR DO<br>ITEM | VALOR<br>ACUMULADO | PERCENTUAL<br>SIMPLES | PERCENTUAL<br>ACUMULADO |
|------|------------------|--------------------|-----------------------|-------------------------|
| 1    | 7.793,68         | 7.793,68           | 14,35%                | 14,35%                  |
| 2    | 6.551,83         | 14.345,51          | 12,06%                | 26,41%                  |
| 3    | 6.200,00         | 20.545,51          | 11,42%                | 37,83%                  |
| 4    | 6.150,00         | 26.695,51          | 11,32%                | 49,15%                  |
| 5    | 5.970,00         | 32.665,51          | 10,99%                | 60,14%                  |
| 6    | 5.300,00         | 37.965,51          | 9,76%                 | 69,90%                  |
| 7    | 5.150,00         | 43.115,51          | 9,48%                 | 79,39%                  |
| 8    | 1.978,00         | 45.093,51          | 3,64%                 | 83,03%                  |
| 9    | 876,00           | 45.969,51          | 1,61%                 | 84,64%                  |
| 10   | 765,00           | 46.734,51          | 1,41%                 | 86,05%                  |
| 11   | 475,00           | 47.209,51          | 0,87%                 | 86,92%                  |
| 12   | 455,00           | 47.664,51          | 0,84%                 | 87,76%                  |
| 13   | 450,00           | 48.114,51          | 0,83%                 | 88,59%                  |
| 14   | 449,00           | 48.563,51          | 0,83%                 | 89,42%                  |
| 15   | 400,00           | 48.963,51          | 0,74%                 | 90,15%                  |
| 16   | 349,00           | 49.312,51          | 0,64%                 | 90,80%                  |
| 17   | 345,00           | 49.657,51          | 0,64%                 | 91,43%                  |
| 18   | 344,00           | 50.001,51          | 0,63%                 | 92,06%                  |
| 19   | 312,00           | 50.313,51          | 0,57%                 | 92,64%                  |
| 20   | 311,00           | 50.624,51          | 0,57%                 | 93,21%                  |
| 21   | 307,00           | 50.931,51          | 0,57%                 | 93,78%                  |
| 22   | 300,00           | 51.231,51          | 0,55%                 | 94,33%                  |
| 23   | 300,00           | 51.531,51          | 0,55%                 | 94,88%                  |
| 24   | 300,00           | 51.831,51          | 0,55%                 | 95,43%                  |
| 25   | 300,00           | 52.131,51          | 0,55%                 | 95,99%                  |
| 26   | 234,00           | 52.365,51          | 0,43%                 | 96,42%                  |
| 27   | 212,00           | 52.577,51          | 0,39%                 | 96,81%                  |
| 28   | 210,00           | 52.787,51          | 0,39%                 | 97,19%                  |
| 29   | 210,00           | 52.997,51          | 0,39%                 | 97,58%                  |
| 30   | 210,00           | 53.207,51          | 0,39%                 | 97,97%                  |
| 31   | 210,00           | 53.417,51          | 0,39%                 | 98,35%                  |
| 32   | 143,00           | 53.560,51          | 0,26%                 | 98,62%                  |
| 33   | 124,00           | 53.684,51          | 0,23%                 | 98,85%                  |
| 34   | 112,00           | 53.796,51          | 0,21%                 | 99,05%                  |
| 35   | 89,00            | 53.885,51          | 0,16%                 | 99,22%                  |
| 36   | 78,00            | 53.963,51          | 0,14%                 | 99,36%                  |
| 37   | 78,00            | 54.041,51          | 0,14%                 | 99,50%                  |
| 38   | 78,00            | 54.119,51          | 0,14%                 | 99,65%                  |
| 39   | 68,00            | 54.187,51          | 0,13%                 | 99,77%                  |
| 40   | 67,00            | 54.254,51          | 0,12%                 | 99,90%                  |
| 41   | 57,00            | 54.311,51          | 0,10%                 | 100,00%                 |
|      | 54.311,51        |                    | 1,00                  |                         |



### Empresa A - Análise ABC dos Stocks



### 3.2.4. Directrizes para a Política de Existências da Empresa

Uma vez conhecidos os itens mais importantes (curva ABC) e o comportamento da procura ou da utilização dos stocks, a empresa pode definir um conjunto de directrizes e compromissos que irão compor a sua política de existências no período.

Esse conjunto de directrizes devem levar em conta:

- O quanto a empresa está disposta a imobilizar em existências no período;
- Qual o risco de ruptura dos stocks ou de quebra da continuidade de fornecimento aos clientes que a empresa está disposta a assumir;
- Quais os clientes para quem a empresa não pode assumir a hipótese de quebra de fornecimento;
- Quais as estimativas, em termos da procura, da utilização dos principais itens dos stocks no período;

O mesmo conjunto de directrizes definirá:

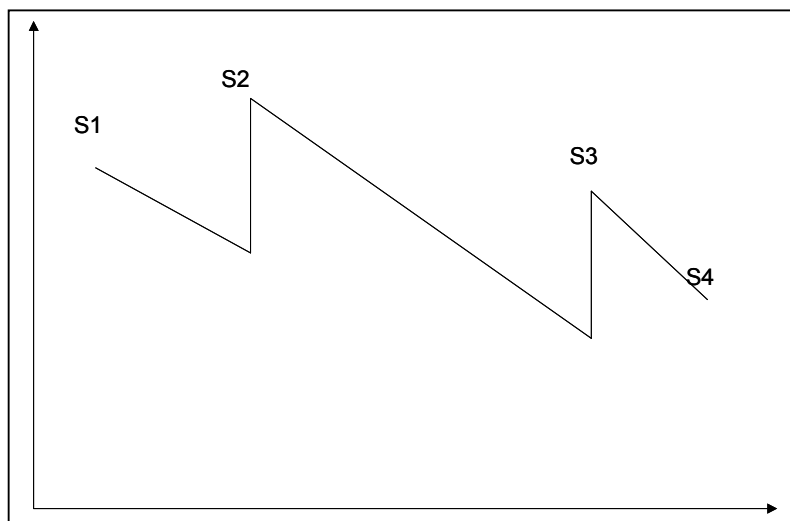
- O modelo a adoptar para o sistema de compras;
- O modelo de selecção e acompanhamento dos fornecedores;
- Os valores previstos para os stocks médios, stocks de segurança e rotação dos stocks.

### 3.3. Calcular o Stock de Segurança

#### 3.3.1. O Conceito de Stock Médio

A partir de alguns conceitos fundamentais:

**Stock Médio:** valor médio dos stocks em determinado período de tempo. É avaliado, num determinado período de tempo, pela média aritmética de todas as existências tomadas a partir da origem do intervalo de tempo considerado e avaliadas em cada recepção.



$$\text{STOCK MÉDIO} = (S1 + S2 + S3 + S4) / 4$$

#### 3.3.2. O Conceito de Stock de Segurança

Se não houvesse variações abruptas da taxa de procura e se os fornecedores fossem seguros quanto aos prazos de aprovisionamento, bastaria fazer as encomendas considerando o stock relativo ao tempo de aprovisionamento do fornecedor e estaríamos a receber a encomenda no limite da ruptura dos stocks.

Como na prática isto não acontece, deve-se prever um stock de segurança ( $S_s$ ) que funcione como amortecedor das oscilações da taxa de procura ( $K$ ) e do tempo de aprovisionamento ( $t_a$ ).

#### 3.3.3. Fórmula para o Cálculo do Stock de Segurança

Os stocks de segurança devem ser calculados com base na procura e na perspectiva de **variação no período de aprovisionamento**. Uma fórmula simples para o cálculo de  $S_s$ , considera o valor médio da procura ( $C_m$ ) e um período de tempo ( $T$ ) durante o qual, independentemente das



Os stocks de segurança devem ser calculados com base na procura e na perspectiva de **variação no período de aprovisionamento**.

variações normais dos stocks e dos períodos de aprovisionamento dos fornecedores, se quer **garantir que não haja ruptura dos stocks**.

$$S_s = (C_m) \times (T)$$

Convém lembrar que a implementação dos stocks de segurança num modelo de aprovisionamento, por um lado trazem o benefício de **reduzir a probabilidade de ruptura** dos stocks e, por outro lado, representam capital imobilizado e **acrescem o valor do custo de posse** dos stocks. A decisão sobre a dimensão dos stocks de segurança é de muita importância e deve ficar a cargo da gestão.

## 3.4. Gerir o Stock

### 3.4.1. Por que Gerir Stocks?

Os stocks representam um amortecedor que nos protege dos momentos de escassez e tornam os processos de negócios mais equilibrados do ponto de vista de utilização dos meios logísticos evitando com isto as descontinuidades do fornecimento e permitindo um melhor planeamento para as actividades da empresa.

Deve-se gerir os stocks para acrescentar valor através do Planeamento, Controlo e Desenvolvimento do aprovisionamento e uso dos stocks, assegurando:

***A quantidade certa - no momento certo - no local adequado***

**A quantidade certa** tem a ver com o **lote mais económico** a comprar em cada encomenda

**O momento certo** pode ser determinado pelo método do **ponto de encomenda**

**No local adequado** tem a ver com a correcta **movimentação e transporte** dos stocks, dentro e fora da empresa.



A quantidade certa  
- no momento certo  
- no local adequado

### 3.5. Gestão Económica dos Stocks e Compras

#### 3.5.1. A Quantidade Certa - O Modelo do Lote Económico

O método do **lote económico** desenvolve-se a partir de alguns **pressupostos**:

- A procura é regular durante o período considerado;
- O preço unitário do artigo é conhecido e independente da quantidade seleccionada;
- Não haverá rupturas dos stocks durante o ano;
- O custo de realização por encomenda é conhecido e constante;
- O custo de armazenagem do artigo é constante por unidade;
- O custo de armazenagem é proporcional ao valor do stock.

E de alguns custos:

O custo de compra do período é o produto do custo unitário do produto ( p ) pela quantidade adquirida durante o período ( N )

$$C1 = N \times p$$

Sendo (L) o mesmo lote associado a todas as encomendas realizadas no ano e (E) o custo de cada uma das encomendas, o Custo de todas as encomendas realizadas no ano é dado por:

$$C2 = E \times (N / L)$$

O custo de armazenagem de um item dos stocks envolve a taxa de posse dos stocks (t) e o capital associado ao valor dos stocks médios

A taxa de posse dos stocks (t) é composta por três taxas

$$t = D1 + D2 + D3$$

1. Taxa relativa às despesas com os armazéns, reténs ou centros de distribuição:  $D1 = \text{Despesas} / \text{Valor do Stock Médio}$ 
  - a. Salários e custos com o pessoal
  - b. Amortizações de infra-estruturas
  - c. Furtos, deterioração, imposto, seguros, fretes
2. Os custos financeiros ou juros relativos ao capital que foi imobilizado para armazenar os stocks e não foi aplicado no mercado financeiro que remuneraria este capital a uma taxa (D2)
3. Taxa de desvalorização do stock dada pelo rácio entre o valor da desvalorização e o capital imobilizado com o stock médio (D3)

Como o stock médio é definido como a média aritmética das existências no período, o valor do custo de armazenagem é dado por:

$$C3 = (L / 2) \times (t) \times (p)$$

O custo total envolvido com a actividade de gestão dos stocks e compras é dado por:

$$CT = C1 + C2 + C3$$

A **fórmula de Wilson** dá o valor do lote relativo ao menor custo total dos stocks → o **lote económico**:

$$Le = [(2 \times E \times N) / tp]^{1/2}$$

É claro que, uma vez conhecido o valor do lote económico tem-se:

O nº económico de encomendas a realizar no ano =  $N / Le$

O período económico, meses, entre duas encomendas =  $Le / (N / 12)$

As empresas nem sempre utilizam a análise do lote económico como suporte às decisões na área da gestão de stocks e compras. Isto ocorre quer pela pouca informação disponível, fruto do pouco controlo implementado nos processos de gestão, quer pela pouca formação e conhecimento dos gestores em gestão dos stocks e compras.

De qualquer modo, conhecer o lote económico para um modelo de gestão dos stocks e compras significa dispor de um padrão comparativo, capaz de indicar o limite entre o que é economicamente viável e o que significa prejuízo numa negociação entre clientes e fornecedores.

### 3.5.2. O Momento Certo - O Ponto de Encomenda

#### O momento certo

Uma vez definido o lote económico por encomenda permanece a pergunta. Quando comprar?

Se deixássemos que os níveis dos stocks caíssem livremente mediante uma determinada taxa de procura por unidade de tempo, os stocks iriam diminuir até que não houvesse mais nenhum stock no armazém. Para evitar a ruptura dos stocks faríamos uma encomenda antes que os stocks atingissem o ponto de ruptura, ou seja: faríamos a encomenda um pouco antes dos stocks chegarem a zero pois dificilmente os fornecedores entregam as encomendas de imediato.

Assim, a encomenda deve ser feita considerando o tempo de aprovisionamento característico de cada fornecedor para cada artigo dos stocks.

O ponto de encomenda ( $Pe$ ) pode ser expresso como o valor dos stocks correspondente ao consumo durante o prazo de aprovisionamento acrescido do stock de segurança considerado.

$$Pe = K (ta) + Ss$$

Outro modelo de aprovisionamento consiste em fixar a periodicidade ( $P$ ) das encomendas (por exemplo pelo valor do período económico de aprovisionamento calculado a partir do lote económico). Neste caso, a depender da variação da taxa de procura e do tempo de aprovisionamento do fornecedor do item específico, teremos um determinado nível de stock e a quantidade a encomendar ( $Qe$ ) pode ser expressa por:

$$Qe = K (P + ta) + Ss - (A + G)$$

Onde:  $A$  = Existências no Armazém e  $G$  = Quantidade já encomendada e ainda não entregue pelo fornecedor.



### Exemplo

Suponha que a uma empresa de hotelaria quer gerir os stocks e compras das caixas de laranjas para as próximas 8 semanas e que irá, para isso, basear-se na previsão que obteve a partir da análise dos dados relativos ao consumo de laranjas nas semanas anteriores e da recta de tendência obtida para o consumo semanal:

$$v = 49,9375 + 0,3281 t.$$

O gerente do hotel resolve, para simplificar os cálculos, assumir um valor médio da procura como sendo de 56 caixas por semana.

O prazo de aprovisionamento dos fornecedores é de 4 dias, desde o pedido até a disponibilização das caixas no hotel para que as laranjas possam ser servidas aos clientes aos clientes.

Cada caixa de laranjas custa 3€ e o custo de posse das caixas de laranjas nos stocks foi estimado em 85% do custo unitário das caixas.

O gestor também avaliou o custo de cada encomenda que faz ao fornecedor e chegou ao valor de 10,56€.

Neste momento a mercearia dispõe de um stock de 48 caixas de laranjas.

Em termos de gestão dos stocks e compras, quer o gestor obter resposta a 2 perguntas:

1. Quanto comprar em cada encomenda?

2. Quando comprar?

A pergunta (1), pode ser respondida com recurso ao método do lote económico considerando:

$$Le = [ ( 2 \times E \times N ) / tp ]^{1/2}$$

$N = 56 \times 8 = 448$  caixas a serem adquiridas durante as 8 semanas para atender à procura dos clientes no período de 8 semanas

$E = 10,56$  € é o custo de efectivação de cada encomenda

$T = 85\%$  do custo unitário da caixa de laranjas

$$Le = [ ( 2 \times 10,56 \times 448 ) / 0,85 \times 3 ]^{1/2} = 182,74 \sim 182 \text{ caixas}$$

O nº económico de encomendas a efectuar no período seria de:

$N^\circ \text{ enc} = 448 / 182 = 2,46$  que o gestor aproxima para 3 encomendas em função do facto de serem as laranjas um artigo perecível. Podem ser duas encomendas de 182 caixas e uma última de 84 caixas.

A segunda pergunta a ser respondida é: quando comprar?



A resposta a esta pergunta passa inicialmente pela determinação de um stock de segurança capaz de prevenir as variações da procura e, consequentemente, a ruptura dos stocks.

Analisando a variação entre o valor médio (56,6) e o maior valor previsto (57,8), o gestor decide estabelecer um stock de segurança para 1 dia o que equivale a 8 caixas.

O prazo de aprovisionamento é de 4 dias que correspondem ao consumo de  $4 \times (56 / 7) = 32$  caixas.

O ponto de encomenda será dado por:

$Pe = K(ta) + Ss = (8 \text{ caixas por dia}) \times (4 \text{ dias}) + 8 \text{ caixas} = 40 \text{ caixas}.$

Como a mercearia dispõe de um stock actual de 48 caixas o gestor resolve efectuar a 1ª encomenda de imediato. Assim, a programação de encomendas seria:

2ª encomenda - deve ocorrer quando o stock atingir 40 caixas o que ocorrerá em  $T2 = (48 + 182 - 40) / 8 = 24$  dias

3ª encomenda - No 24º dia, a mercearia terá, de facto, o stock de caixas igual a  $48 + 182 - (8 \times 24) = 38$  caixas. Assim, a próxima encomenda deverá ser feita em:  $T3 - T2 = (38 + 182 - 40) / 8 = 23$  dias após a realização da 2ª encomenda e, portanto, 47 dias ou 6 semanas e 5 dias após o instante inicial do período.

Esta análise permitirá ao gerente do hotel, planear as encomendas e, consequentemente, gerir melhor a tesouraria da empresa já que pode prever as saídas de caixa no período.

Uma vez planeado e implementado um modelo de gestão dos stocks na empresa, restam as acções de controlo e melhoria que compõem as actividades da gestão. Pode-se controlar o desempenho do modelo de aprovisionamento através de dois indicadores cujos índices são apresentados a seguir:

1 - Taxa de rotação dos stocks = Volume das saídas de armazém ( ano ) / Stock médio mensal ( ano )

Este indicador revela o quanto os stocks foram renovados durante o ano, tomando como base o stock médio. Ou seja: quantas vezes rodou o stock médio no ano.

2 - Taxa de ruptura dos stocks = nº de requisições não atendidas / nº total de requisições

Este indicador representa a taxa de falhas do armazém, num determinado período de tempo, no que respeita ao atendimento às solicitações dos itens dos stocks, pelos clientes.

### 3.5.3. Just in Time (JIT)

No limite em que a taxa de rotação dos stocks seria a ao mesmo tempo a maior e a mais económica possível e a taxa de ruptura fosse nula teríamos a filosofia *Just in Time* ou (JIT) de aprovisionamento.

O *Just in Time* (JIT), surgiu no Japão, nos meados da década de 70 e tanto sua ideia básica quanto seu desenvolvimento tem sido creditados à Toyota Motor Company que, naquela altura, procurava um sistema de

administração que pudesse coordenar a produção em função da procura específica de diferentes modelos e cores de veículos com o mínimo atraso.

O JIT, entretanto, não é apenas uma técnica mas sim uma filosofia e modelo de Produção que gere desde aspectos relativos aos fluxos de materiais até a gestão das pessoas e está relacionado a algumas expressões chave:

- Produção sem stocks
- Eliminação dos desperdícios
- Produção de fluxo contínuo
- Melhoria contínua do processo produtivo - KAIZEN

Os objectivos do JIT são fundamentalmente a redução dos stocks e a melhoria contínua do processo produtivo. Os stocks têm sido utilizados para evitar rupturas do processo produtivo o que, para a filosofia JIT, significa camuflar problemas relativos a:

- Qualidade
- Quebras de máquinas - falhas
- Preparação de Máquinas - Planeamento
- Previsão de Vendas - Controlo

O JIT parte dos mesmos princípios da Logística para acrescentar valor ao processo de aprovisionamento:

- A quantidade certa
- No tempo oportuno
- No local adequado

Para tal, realiza as encomendas em função dos pedidos firmes dos clientes e não das existências do armazém. A ideia é que haja sempre um stock próximo de zero, taxa de rupturas zero e que os itens logísticos sejam disponibilizados para os processos no limite da sua utilização. Esta realidade só é possível mediante a implementação de estratégias relacionais efectivas e de parcerias duradouras, rentáveis e de benefício mútuo entre clientes e fornecedores além de uma série de outros factores como a qualidade implementada nos processos e os custos envolvidos na redução dos tempos de aprovisionamento dos fornecedores.

Não sendo sempre possível a implementação integral do JIT, esta filosofia serve como modelo e marco de referência para a concepção dos sistemas de aprovisionamento das empresas e pode vir a representar um poderoso instrumento de competitividade

## 3.6. Gestão da movimentação dos materiais

### 3.6.1. Infra-estruturas

Os reténs, depósitos, armazéns, centros de distribuição, e quaisquer outras instalações físicas, além das máquinas, que fazem parte do processo de armazenagem de materiais e produtos, são parte da infra-estrutura utilizada pelas empresas. A gestão da movimentação dos materiais, deve considerar os processos de armazenagem caso a empresa disponha de armazéns para os itens dos stocks.

### 3.6.2. Transporte e Movimentação

Além da gestão dos stocks e compras, as funções transporte e movimentação representam importantes instrumentos de valor acrescentado aos processos, já que interferem directamente com alguns aspectos de extrema importância para a distribuição dos produtos e para a realização dos serviços:

- O desempenho do sistema de transportes e movimentação pode alterar os tempos de aprovisionamento dos fornecedores;
- O valor de um produto ou de um serviço pode variar significativamente em função da disponibilização aos clientes em termos de quantidade - tempo - localização;
- Um sistema inadequado de transportes e movimentação de produtos e serviços pode aumentar bastante os custos de posse dos stocks e;
- Os processos de trabalho podem ter paradas indesejáveis em função de rupturas dos stocks provocadas por problemas de transporte e movimentação de cargas.

Para se ter ideia da importância das funções logísticas de transporte e movimentação, a Toyota classificou as perdas nos processos produtivos segundo sete modos de falhas:

1. Perdas originadas pela **superprodução ou superutilização**
2. Perdas originadas por **defeitos**
3. Perdas originadas por **atrasos e tempos de espera**
4. Perdas originadas por **acumulo de material** em processo
5. Perdas originadas pelo **transporte**
6. Perdas originadas no **processo**
7. Perdas originadas por **acções ou movimentos desnecessários**

Como se pode observar, muitos dos modos de desperdícios nos processos produtivos estão intrinsecamente relacionados com os processos de transporte, movimentação e armazenagem.

A escolha do melhor modelo para os transportes e movimentação numa empresa é uma actividade complexa e de grande importância estratégica já que pode interferir com a competitividade da empresa sendo da responsabilidade da gestão o planeamento, controlo e desenvolvimento dessas funções.

### 3.6.3. Movimentação dos stocks

A movimentação envolve as operações de armazenagem e a movimentação entre as diversas etapas e fases dos processos envolvidos com as empresas. Optimizar um processo pode significar alterações profundas no modelo de movimentação existente com o objectivo de eliminar as movimentações desnecessárias entre clientes e fornecedores internos e coordenar no tempo e no espaço as movimentações remanescentes.

Os espaços de armazenamento são outro importante factor do desempenho da função movimentação. E os estudos dos *layouts* são actividades relacionadas com a gestão das infra-estruturas logísticas das empresas.

A movimentação pode ser realizada com recurso a diversas estratégias e meios. Actualmente há uma tendência para o desenvolvimento de sistemas informatizados com o uso tecnologia avançada, nomeadamente na área da robótica e dos sistemas automatizados de movimentação - esta realidade está cada vez mais próxima das PME's em todo o mundo em função da constante redução dos preços que se tem verificado nos artigos compreendidos pelos mercados de alta inovação tecnologia.

### 3.7. Recapitulação

Na visão do US Council of Logistics Management, a Logística é definida como sendo o processo estratégico de gestão dos fluxos de materiais e informação desde a origem até o consumo, orientada para a satisfação das necessidades dos clientes.

Quanto as actividades que a logística compreende, embora haja muita discussão a respeito do âmbito da logística enquanto função organizacional, vamos apresentar aqui a visão de Donald Bowersox, que considera 5 grupos de actividades:

1. Gestão das infra-estruturas da empresa
2. Gestão do Aprovisionamento ( Stocks e Compras)
3. Comunicação e informação ( Fluxo de informações)
4. Movimentação de materiais e produtos
5. Transporte

A Logística pode ser definida em termos de fluxo, e quando se define o fluxo de actividades do produtor ao consumidor final, desde que as actividades envolvidas estejam interrelacionadas, pode-se conceber um sistema logístico de abastecimento.

É este o conceito que fundamenta a Cadeia de Abastecimento (Supply Chain), ou Cadeia de Valor Logístico.

A satisfação dos clientes, o clima organizacional e a produtividade dos trabalhadores estão intimamente relacionadas com as funcionalidades e o estado operacional das instalações físicas e infra-estruturas da empresa.

Manutenção Correctiva: Acções efectuadas após a identificação de uma avaria ou falha operacional na infra-estrutura.

Manutenção Preventiva: Acções sistemáticas e previstas num plano, com o objectivo de prevenir avarias, falhas e indisponibilidade operacional das infra-estruturas da empresa. A previsão da procura e da utilização dos stocks pelos clientes e processos de uma empresa, pode ser determinada a partir de informações sobre o comportamento dos consumidores no passado. A regra de Pareto estabelece que:

20% dos itens dos stocks representam 80% do valor financeiro do stock  
20% das falhas da gestão causam por 80% dos fracassos da gestão

20% dos fornecedores à 80% das compras realizadas pela empresa

A análise ABC representa não apenas um instrumento mas uma filosofia de gestão - A Gestão pela Estratificação - sendo utilizada em inúmeras

áreas da empresa onde se precisa enfocar esforços, reduzir custos e desperdícios e acrescentar valor aos processos.

**Stock Médio:** valor médio dos stocks em determinado período de tempo. É avaliado, num determinado período de tempo, pela média aritmética de todas as existências tomadas a partir da origem do intervalo de tempo considerado e avaliadas em cada recepção.

Em logística, acrescenta-se valor quando se tem:

**A quantidade certa - no momento certo - no local adequado**

A fórmula de Wilson dá o valor do lote relativo ao menor custo total dos stocks ao **lote económico**:

$$Le = [ ( 2 \times E \times N ) / tp ]^{1/2}$$

O ponto de encomenda (  $Pe$  ) pode ser expresso como o valor dos stocks correspondente ao consumo durante o prazo de aprovisionamento acrescido do stock de segurança considerado.

$$Pe = K ( ta ) + Ss$$

1 - Taxa de rotação dos stocks = Volume das saídas de armazém ( ano ) / Stock médio mensal ( ano )

2 - Taxa de ruptura dos stocks = nº de requisições não atendidas / nº total de requisições

O JIT, não é apenas uma técnica mas sim uma filosofia e modelo de Produção que gere desde aspectos relativos aos fluxos de materiais até a gestão das pessoas e está relacionado a algumas expressões chave:

- Produção sem stocks
- Eliminação dos desperdícios
- Produção de fluxo contínuo
- Melhoria contínua do processo produtivo - KAIZEN

Os objectivos do JIT são fundamentalmente a redução dos stocks e a melhoria contínua do processo produtivo. Os stocks têm sido utilizados para evitar rupturas do processo produtivo o que , para a filosofia JIT, significa camuflar problemas relativos a:

Para se ter ideia da importância das funções logísticas de transporte e movimentação, a Toyota classificou as perdas nos processos produtivos segundo sete modos de falhas:

1. Perdas originadas pela **superprodução ou super utilização**

2. Perdas originadas por **defeitos**
3. Perdas originadas por **atrasos e tempos de espera**
4. Perdas originadas por **acumulo de material em processo**
5. Perdas originadas pelo **transporte**
6. Perdas originadas no **processo**
7. Perdas originadas por **acções ou movimentos desnecessários**

Com o aparecimento da Internet, temos assistido ao florescimento de novas relações comerciais, novos mercados, novos negócios, novos produtos e serviços e, conseqüentemente, ao aparecimento de novos formatos de transporte e movimentação logísticos.

O uso das Tecnologias de Informação permitem uma velocidade nos processos de compra, venda, assistência técnica, análise de crédito, cobrança, pagamentos e controlo de gestão logísticos, nunca antes verificados em nenhum mercado.

### 3.8. Plano de Acções

Quais as acções e tarefas que me proponho a desenvolver?

| Acção 1: _____                           |         |                       |
|--|---------|-----------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que espero atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                       |

| Acção 2: _____                           |         |                    |
|--|---------|--------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                    |

| Acção 3: _____                           |         |                    |
|--|---------|--------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                    |



## **4. Exercícios pedagógicos**

### **EPA - Brainstorming em sala: Logística - Gestão - Stocks - Compras**

Este exercício será explicado oralmente pelo formador e destina-se a ser resolvido com “lápiz e papel” em sala de aula.

### **EPB - Explique o conceito de Stock Médio**

Este exercício será explicado oralmente pelo formador e destina-se a ser resolvido com “lápiz e papel” em sala de aula.

### **EPC - Explique o Conceito de Stock de Segurança**

Este exercício será explicado oralmente pelo formador e destina-se a ser resolvido com “lápiz e papel” em sala de aula.

### **EPD - Explique o Conceito de Rotação dos Stocks**

Este exercício será explicado oralmente pelo formador e destina-se a ser resolvido com “lápiz e papel” em sala de aula.

### **EPE - Brainstorming em sala: Os 7 modos de Desperdício segundo a classificação da Toyota**

Este exercício será explicado oralmente pelo formador e destina-se a ser resolvido com “lápiz e papel” em sala de aula.

## EPF - Ficha de compromisso

### FICHA DE COMPROMISSO

Identifique as 3 acções que considera mais importantes neste bloco temático, para implementar no seu local de trabalho:

Que tipo de apoios/recursos necessita para implementar essas 3 acções?

## 5. Material de Apoio

### 5.1. Bibliografia Aconselhada

Mexia Crespo de Carvalho, JOSÉ - Logística - Lisboa, Sílabo, 2002

Reis, LOPES e Paulino, ANTÓNIO - Gestão dos Stocks e Compras - Lisboa, Editora Internacional, 2000

Hutchins, DAVID - Just in Time - Brasil, Ed. Atlas, 1993

## 5.2. Lista de contactos úteis

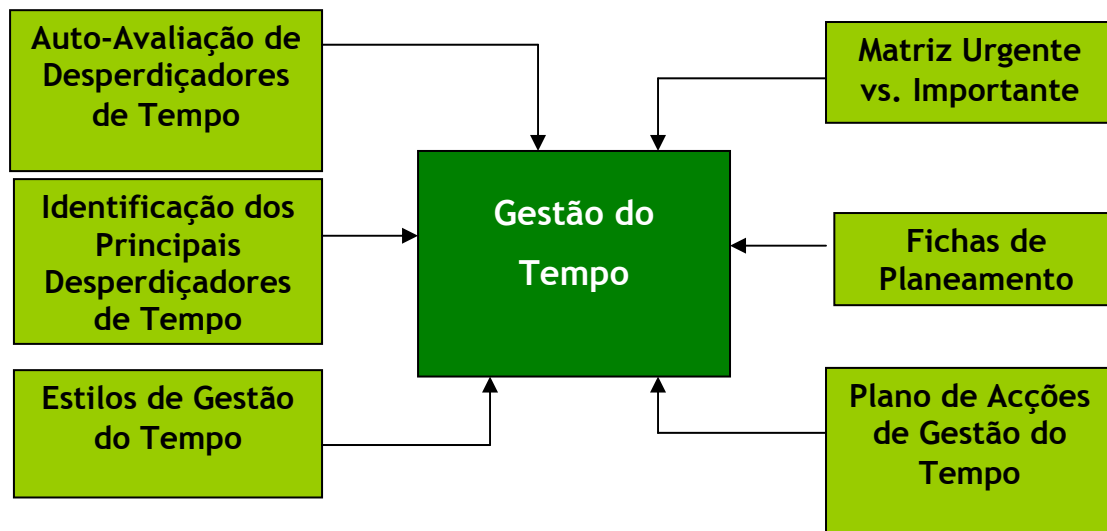
| Entidade  | Morada  | Telefone                   | E-mail   |
|---|---|----------------------------|--|
| <b>ICEP</b> - Instituto do Comércio Externo de Portugal                               | Av.5 de Outubro, 101<br>1050-051 Lisboa   | 217 909 500                | <a href="mailto:icep@icep.pt">icep@icep.pt</a>   |
| <b>Direcção Geral de Turismo</b>  | Av. António Augusto de Aguiar, 81<br>1069-021 Lisboa                                      | 213 586 400                | <a href="mailto:dgturismo@dgturismo.pt">dgturismo@dgturismo.pt</a>   |
| <b>Turismo Portugal</b>   | Av.Olivença, nº 19, r/c D<br>2450-109 Nazaré  | 262 552 246<br>262 552 253 | <a href="mailto:nazare@turismo-portugal.com">nazare@turismo-portugal.com</a>                                       |
| <b>Inftur</b> - Instituto de Formação Turística                                       | Av.Columbano Bordalo Pinheiro, 86, 5º<br>1070-065 Lisboa                                  |                            | <a href="mailto:Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt">Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt</a> |
| <b>Agência Portuguesa para o Investimento</b>   | Ed. Península<br>Praça Bom Sucesso 127/131<br>7º, S.702<br>4150-146 Porto                 | 226 055 300                | <a href="mailto:api@apinvest.pt">api@apinvest.pt</a>   |
| <b>IAPMEI</b> - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Desenvolvimento | Rua Rodrigo Fonseca, 73<br>1296-158 Lisboa  | 213 836 000                | <a href="http://www.iapmei.pt">www.iapmei.pt</a>   |
| <b>APAVT</b> - Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo                | Rua Duque de Palmela, 2 - 1º<br>1250 Lisboa   | 213 553 010                | <a href="mailto:apavtgai@apavtnet.pt">apavtgai@apavtnet.pt</a>   |
| <b>AHP</b> - Associação de Hóteis de Portugal   | Avª Duque de Ávila, 75 1º<br>1000-139 Lisboa  | 213 512 360                | <a href="mailto:geral@hoteis-portugal.pt">geral@hoteis-portugal.pt</a>   |
| <b>ANRET</b> -Associação Nacional de Regiões de Turismo                               | Av. 5 de Outubro, 18-20<br>8001-902 FARO  | 289 800 400                | <a href="mailto:rtalgarve@rtalgarve.pt">rtalgarve@rtalgarve.pt</a>   |
| <b>Instituto de Turismo de Portugal</b>   | Rua Ivone Silva, Lote 6<br>1050-124 Lisboa  | 217 810 000                | <a href="mailto:info@itm.min-economia.pt">info@itm.min-economia.pt</a>   |
| <b>Confederação do Turismo Português</b>  | Palácio Pancas Palha -<br>Travessa do Recolhimento de Lázaro Leitão, 1<br>1149-044 LISBOA | 218 110 930                | <a href="mailto:ctp@mail.teleweb.pt">ctp@mail.teleweb.pt</a>   |
| <b>APRAM</b> - Associação de Promoção Regional da Região Autónoma da Madeira          | Avª. Arriaga, 18<br>9004-519 FUNCHAL  | 291 203 420                | <a href="mailto:info@madeiratourism.org">info@madeiratourism.org</a>   |

# 1. Sumário

## 1.1. Introdução

A única coisa que todos nós temos em comum é o facto de todos dispormos de 24 horas por dia, sete dias por semana e 52 semanas por ano. O tempo é um recurso precioso que não pode ser substituído. Uma vez gasto, perde-se para sempre. A nossa capacidade para gerir o nosso tempo é a única coisa que conta para conseguirmos atingir os nossos objectivos.

## 1.2. Temas Centrais



## 2. Ficha Técnica

### 2.1. Ficha Técnica

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Principais Conceitos</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Desperdiçadores de tempo</li><li>• Plano de acção</li><li>• Importância e urgência</li><li>• Lista de “afazeres”</li></ul> |
| <b>Duração da Formação</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• 8 Horas</li></ul>  |
| <b>Nível de Formação</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aperfeiçoamento</li></ul>  |

### 2.2. Objectivos Pedagógicos

No final da acção, os participantes deverão ser capazes de:

- Se auto-avaliarem no que concerne os seus desperdiçadores de tempo.
- Identificarem os principais desperdiçadores de tempo.
- Fazer uma boa utilização do telefone.
- Ser capaz de assistir e conduzir reuniões de forma eficiente.
- Estabelecer metas e objectivos de forma eficiente.
- Elaborar um plano de acção.
- Atribuir prioridades às tarefas de forma eficaz.
- Distinguir importância de urgência de uma tarefa.
- Realizar uma lista de “afazeres”.

## 2.3. Conteúdos Programáticos

| BLOCOS TEMÁTICOS   | HORAS |
|--|-------|
| <b>Auto-Avaliação de Desperdiçadores de Tempo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Como gere o seu tempo actualmente?</li></ul>   | 1h    |
| <b>Identificação dos Principais Desperdiçadores de Tempo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Como se perde tempo?</li><li>▪ Utilização do telefone</li><li>▪ Assistir e conduzir reuniões</li></ul>  | 2h    |
| <b>Plano de Acções de Gestão do Tempo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Princípios de gestão de tempo</li><li>▪ Importância de estabelecer metas e objectivos</li><li>▪ Plano de acção</li><li>▪ Atribuir prioridades às tarefas</li></ul> | 1,5h  |
| <b>Matriz Urgente vs. Importante</b>   | 1,5h  |
| <b>Fichas de Planeamento</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Lista de “afazeres”</li></ul>   | 1h    |
| <b>Estilos de Gestão do Tempo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bombeiro</li><li>▪ Oportunista</li><li>▪ Planeador</li><li>▪ Gestor</li></ul>  | 1h    |

## 3. Texto de Apoio

### 3.1. Introdução

Gerir o tempo é a capacidade de decidir o que é importante na sua vida, tanto a nível profissional como pessoal e atribuir prioridade a certos aspectos de forma a completar as tarefas de que necessita e as que considera realmente importantes.

A capacidade de gerir o nosso tempo é uma aptidão importante na vida. Se fornecermos às nossas mentes objectivos pelos quais lutar, elas começarão a trabalhar no sentido de os atingir e nós concluiremos que as oportunidades vêm ter connosco.



## 3.2. Auto-Avaliação de Desperdiçadores de Tempo

Embora os problemas variem de uma pessoa para outra, existem algumas dificuldades comuns em muitas situações profissionais. Muitas destas dificuldades tornam-se evidentes no planeamento e na execução do trabalho. Alguns exemplos:

- Ter demasiado trabalho e tempo insuficiente;
- Trabalhar para além das horas normais de trabalho;
- Prazos “impossíveis” de cumprir;
- Reuniões que duram para além do necessário;
- Interrupções e distrações;
- Crises inesperadas;
- Falta geral de controlo e de disciplina.

Neste ponto pretende-se chamar a atenção para a auto-avaliação dos comportamentos que contribuem para uma deficiente gestão do seu tempo.

### 3.2.1 Como gere o seu tempo actualmente?

A forma como gerimos o nosso tempo, e sobretudo, as tarefas que temos que desempenhar, determinam a eficácia da gestão do nosso tempo.

Quantas vezes, temos dias em que tudo nos corre bem e fazemos todas as tarefas que estavam programadas. Mas pelo contrário, quantos dias parecem que têm metade das horas e tudo o que podia correr mal corre efectivamente.

O que será que diferenciam as situações acima descritas? Muitas vezes precisamos de avaliar o que fazemos para podermos alterar o que corre bem e o que corre menos bem.

Assim, pedimos-lhe que assinale em cada questão a resposta que mais se aproxima da verdade:

#### 1. Actualmente, qual é a sua capacidade de gestão do seu tempo?

- a) muito boa: não tenho problemas a gerir o meu tempo
- b) boa, embora por vezes me sinta sob pressão
- c) sinto que estou sempre sob pressão
- d) a minha vida está desequilibrada, é só trabalho e nenhuma diversão
- e) só me concentro no meu trabalho

#### 2. Fixa claramente metas e objectivos para cada dia?

- a) sim
- b) mais vezes sim que não
- c) não

**3. Atinge as suas metas e objectivos diários?**

- a) sim
- b) mais vezes sim que não
- c) não

**4. Sabe onde perde tempo ao longo do dia?**

- a) sempre
- b) nunca
- c) nem sempre

**5. Sabe qual é o seu “prime time”, isto é, a parte do dia em que executa as tarefas mais importante?**

- a) sempre
- b) nunca
- c) às vezes

**6. Quando elabora uma lista das coisas que tem que fazer, atribui-lhes prioridades?**

- a) sim
- b) não
- c) nunca faço listas

**7. Acha que é competente na organização do seu trabalho assim como o dos outros?**

- a) sim
- b) mais vezes sim que não
- c) não

***O que aprendeu a respeito de si próprio e da sua capacidade de gestão do tempo?***

Após ter respondido a estas questões terá uma panorâmica geral da sua capacidade de gestão do seu tempo. Utilizando as respostas como ponto de partida, irá agora concentrar-se em certas questões mais específicas, como seja, o seu desperdício de tempo (as formas mais comuns através da quais você pessoalmente perde tempo).

### 3.3. Identificação dos Principais Desperdiçadores de Tempo

#### 3.3.1 Como se perde tempo

A falta de tempo é algo que a maioria das pessoas se queixa, mas será que os dias estão mais pequenos ou será que com a quantidade crescente de tarefas que temos estamos a partir de pressupostos errados?

Muitas vezes a falta de tempo deve-se sobretudo, às seguintes situações:

- Falta de disciplina no seu trabalho;
- Incapacidade de dizer “não”;
- Falta de disciplina ao telefone;
- Má gestão de si próprio;
- Má capacidade de comunicação;
- Incapacidade de ser disciplinado em reuniões;
- Incapacidade de rever sistemas e procedimentos.

Segue-se uma tabela à qual deve responder, assinalando com uma cruz todas as afirmações que se lhe aplicam.

|  |  |
|--|--|
| Capacidade de ser disciplinado no meu trabalho:  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não faço listas dos trabalhos a serem executados.</li> <li>• Não fixo objectivos a mim próprio.</li> <li>• Gosto de falar com as outras pessoas e muitas vezes interrompo-lhes o trabalho.</li> <li>• Distraio-me com facilidade.</li> <li>• Tento fazer várias tarefas ao mesmo tempo.</li> <li>• Faço muitos telefonemas particulares no trabalho.</li> </ul> |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| Capacidade para dizer “não”:   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digo muito mais facilmente “sim” do que “não”.</li> <li>• Sou demasiadas vezes interrompido no meu trabalho.</li> <li>• Concorro com prazos que duvido que possa cumprir.</li> </ul>  |  |
|  |  |
|  |  |
| Capacidade de ser disciplinado ao telefone:  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenho grandes conversas nos meus telefonemas de trabalho.</li> <li>• Raramente tomo notas durante os telefonemas.</li> <li>• Esqueço-me de transmitir as mensagens aos outros.</li> </ul>   |  |
|  |  |
|  |  |
| Capacidade de controlo e de gestão de mim próprio:   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• As minhas rotinas para lidar com a generalidade das tarefas são</li> </ul>  |  |

|  |  |
|--|--|
| fracas.  |  |
| • Falho na execução de certas tarefas.   |  |
| • Sou pouco organizado.  |  |
| • Tenho dificuldade em começar trabalhos que me aborrecem.                           |  |
| Capacidade de ser disciplinado em reuniões:  |  |
| • Não disponho de uma agenda.  |  |
| • Muitas vezes não há um objectivo claramente definido para a realização da reunião. |  |
| • Várias pessoas falam ao mesmo tempo e há pontos que se perdem.                     |  |
| • Da reunião não saem directrizes claras de actuação.                                |  |

O questionário a que acaba de responder visa algumas áreas específicas dos seus métodos de trabalho e a perda de tempo que deles resulta. Ao ampliar o seu conhecimento dos problemas que lhe causam a perda de tempo, estará em condições de fazer algumas escolhas. Poderá assim decidir quais as áreas a que se deverá dedicar em primeiro lugar de modo a obter mais vantagens.

### 3.3.2 Utilização do telefone

Esta é uma facilidade tecnológica que se não for gerida adequadamente se pode transformar em perda de tempo.

Eis alguns hábitos que podem fazê-lo perder tempo:

- Demasiadas conversas sociais;
- Não ter papel e lápis prontos;
- Não preparar o que pretende dizer;
- Não dar respostas precisas;
- Ter de lidar com problemas ao telefone;
- Receber chamadas quando está a meio de um projecto urgente;
- Não escutar devidamente.

**Princípios gerais para a utilização do telefone no local de trabalho:**

- Os telefones devem ser atendidos tão rapidamente quanto possível. A pessoa que atende tem de ter conhecimento suficiente para responder a questões simples de forma segura, ser capaz de encaminhar chamadas para a área (pessoa) adequada...
- Assegure-se de que o procedimento estabelecido para receber mensagens e transmiti-las à pessoa conveniente é o adequado.
- Suspenda a chamada se tiver necessidade de falar com outra pessoa.



A única forma que tem de mudar o modo como trabalha é dar um passo atrás e rever o que tem de fazer e decidir as alterações a fazer para ser mais eficiente. Você será quem mais ganhará com esta revisão.

### 3.3.3 Assistir e conduzir reuniões

Uma reunião é outro clássico da perda de tempo. As pessoas que não vão direitas ao assunto ou que insistem em argumentos descabidos, participantes não preparados, um dirigente que perde o controlo dos debates, reuniões marcadas sem motivo, são apenas alguns problemas das reuniões.

Existem uma série de directrizes que asseguram que as reuniões não são uma perda de tempo.

- Tenha objectivos específicos claramente estabelecidos;
- Assegure-se de que todas as pessoas que assistem à reunião têm oportunidade de participar;
- A agenda da reunião deve ser escrita indicando as prioridades dos tópicos e deve circular por todos antes da reunião para que se possam preparar;
- Varie a hora de início;
- Seja pontual;
- Estabeleça uma hora para o fim da reunião e tente cumprir;
- Faça circular as actas após a reunião.

## 3.4. Plano de Acções de Gestão do Tempo

### 3.4.1. Princípios da gestão do tempo

As tarefas podem ser classificadas em 3 áreas:

- **Tarefas pró-activas:** são tarefas que têm um impacto directo na evolução do negócio, ou que o fazem avançar para os seus objectivos primordiais. Qualquer pessoa que trabalhe em vendas, especialmente se tiver a responsabilidade de conquistar novos cliente, tem um papel pró-activo.
- **Tarefa reactivas:** são reacções que tem que ter face às interrupções diárias que ocorrem no trabalho - telefonemas que entram, pessoas que pedem ajuda ou avarias de equipamento.
- **Tarefas de manutenção:** estas tarefas têm de ser executada para o bom andamento da organização. Manter a base de dados actualizada sobre os clientes é uma tarefa de manutenção típica. São tarefas que não originam lucro, mas sem as quais a organização é afectada.

Neste sentido, deve ser dada a prioridade às tarefas pró-activas. É necessário que seja disciplinado a ponto de acabar uma tarefa antes de avançar para a seguinte. Contudo, são as reactivas sobre as quais tem menor controlo e que exigem por vezes uma acção imediata.

Faça por escalonar 60% do seu tempo para tarefas pró-activas, deixando os restantes 40% para as reactivas e de manutenção, assim como para as interrupções inesperadas, que podem sempre ocorrer. Ao calcular os prazos limites conte com uma margem de erro, pois há sempre alguma coisa que corre mal quando menos se espera. Conte, portanto, com o inesperado e terá menos probabilidades de ser surpreendido e não se conseguir reorganizar. Quando se tratar de projectos ou tarefas muito complicado, divida-os em partes para melhor poder destinar o tempo para cada uma e depois calcular o tempo total para toda a tarefa.

### 3.4.2. Importância de estabelecer metas e objectivos

Podemos atingir uma profunda sensação de equilíbrio nas nossas vidas quando nos impomos objectivos realistas, que devem englobar toda a nossa vida. Os objectivos dão às nossas mentes um alvo e quando ele existe, é surpreendente o que podemos atingir. Após ter estabelecido objectivos a atingir, todas as espécies de circunstâncias se apresentarão, o que lhe permitirá avançar em direcção ao sucesso.

Depois de ter estabelecido os seus objectivos, o passo seguinte é elaborar um plano de acção em que a tarefa é repartida por pequenas etapas. Poderá assim avançar para os seus objectivos passo a passo. É

importante fixar um prazo limite para completar determinada parte do plano.

Uma vantagem obtida através da fixação de objectivos é a sensação de motivação que se experimenta. Para além da motivação experimentada, há uma série de outras vantagens de uma boa gestão do tempo.

- Viver uma vida mais equilibrada;
- Reduzir o stress;
- Aumentar a autodisciplina;
- Ter mais motivação para atingir o que deseja;
- Conseguir um maior sucesso na carreira;
- Aumentar auto-estima e auto-confiança;
- Aumenta a confiança dos outros no seu desempenho;
- Tornar-se mais produtivo;
- Maior organização nos seus métodos de trabalho;
- Mais eficácia em controlar as interrupções;
- Mais aptidão para a concentração;
- Maior eficácia nas reuniões;
- Maior eficácia na criação de um bom espírito de equipa;
- Evitar adiamentos.

Os objectivos têm de ser fixados de modo a que o seu desempenho possa ser controlado. Existem 5 critérios para a fixação de objectivos

**S-** specific (específico);

**M-** measurable (mensurável);

**A-** attainable (alcançável);

**R-** realistic (realista);

**T-** timebound (limitado no tempo).

### Específico

É importante que o objectivo seja fixado em termos tão específicos quanto possível, por forma a poder dividi-lo em etapas

### Mensurável

Uma vez especificado o objectivo, a próxima etapa é decidir como medi-la. Como medir a evolução do desempenho relativo a esse objectivo.

### Alcançável

Para tal é essencial que se disponha dos recursos necessários.

### Realista

O objectivo que se impõe a si mesmo tem de ser realista, sem ser muito exigente, mas tornando-o um desafio.

### Limitado no tempo

Ao impôr um limite temporal aos seus objectivos, reforça a urgência de empreender a acção. Os limites temporais têm de ser realistas em

relação às outras tarefas que têm de cumprir e devem ser relativamente flexíveis.

Sem objectivos não é possível atribuir prioridades às suas tarefas, já que não pode determinar quais as tarefas mais importantes e por que ordem devem ser executadas.

Fixar objectivos e escrevê-los é a melhor forma de se motivar e desenvolver as suas potencialidades.

### 3.4.3. Plano de acção

Um plano de acção tem de englobar os objectivos assim como os passos mais pormenorizados para poder controlar os avanços.

|                                       |                     |
|---------------------------------------|---------------------|
| Objectivo:                            |                     |
| Obstáculos:                           | Soluções:           |
| •                                     | •                   |
| •                                     | •                   |
| Avanço passo a passo:                 | Datas de conclusão: |
| •                                     | •                   |
| •                                     | •                   |
| •                                     | •                   |
| •                                     | •                   |
| •                                     | •                   |
| •                                     | •                   |
| •                                     | •                   |
| •                                     | •                   |
| •                                     | •                   |
| Data para atingir o objectivo global: |                     |
| Obrigaçao perante si:                 |                     |



Um plano de acção deve funcionar como um farol. Só com os objectivos bem definidos e as tarefas claramente identificadas é possível poder controlar a sua execução.

### 3.4.4. Atribuir prioridades às tarefas

A partir do plano de acção, identificam-se as diferentes tarefas a cumprir. O passo seguinte é decidir qual a prioridade de cada uma delas. Isto será determinado por um certo número de factores. Terá necessidade de destinar tempo em cada dia para as tarefas reactivas, pró-activas e de manutenção.

Porém, é muitas vezes possível reduzir o tempo gasto com algumas destas tarefas, desde que se saiba o tempo que normalmente se gasta com as tarefas reactivas.



Há ainda outros factores importantes que determinam a sua prioridade: o grau de importância e o grau de urgência.

### 3.5. Matriz urgente Vs. Importante

Pense em algumas tarefas do seu dia de trabalho e pergunte a si mesmo quão importantes e urgentes estas são.

Distribua as tarefas segundo a sua prioridade no eixo correspondente.

|                  | Muito urgente | Pouco urgente |
|------------------|---------------|---------------|
| Muito importante | Prioridade 1  | Prioridade 2  |
| Pouco importante | Prioridade 3  | Prioridade 4  |

As tarefas podem ser repartidas por cinco categorias:

- 1º. Importante e urgente;
- 2º. Importante, não urgente;
- 3º. Urgente, não importante;
- 4º. Entretém;
- 5º. Desperdício de tempo.

**Prioridade 1:** estas são as tarefas que têm de ser feitas de imediato ou a muito curto prazo.

**Prioridade 2:** estas podem ser executadas já ou mais tarde. Contudo, são tarefas que terão uma influência significativa na conclusão dos projectos e que se tornarão de prioridade 1 a curto prazo.

**Prioridade 3:** trata-se de tarefas que não são importantes mas que exigem uma intervenção imediata, como fazer uma chamada de rotina.

**Prioridade 4:** entretém: são tarefas que não são nem importantes nem urgentes. Usamo-las para nos convenceremos a nós próprios que estamos muito ocupados, quando apenas estamos a mexer papéis de um lado para o outro da secretária. Geralmente, são tarefas que não devem fazer parte do plano de acção.

#### **Desperdício de tempo:**

Estas são coisas em que nos ocupamos e das quais não se obtém qualquer resultado, por exemplo, conversas excessivas com os colegas no local de trabalho ou ao telefone.



Importância e urgência não são a mesma coisa...

### 3.6. Fichas de Planeamento

A utilização de ferramentas padronizadas é muitas vezes um instrumento bastante poderoso na gestão eficaz do tempo.

Numa fase inicial poderá parecer estranho e até mesmo pouco prático, no entanto, as fichas de planeamento que efectuar devem servir, para a sua organização pessoal, como tal devem estar adaptadas às suas especificidades, no entanto devem ter alguns pontos em consideração. Nomeadamente:

- Lista de tarefas;
- Prioridades;
- Data de início e de conclusão;

#### Lista de “afazeres”

As suas tarefas com prioridades já atribuídas podem ser englobadas numa lista. O preenchimento adequado deste tipo de listas dita o sucesso do seu desempenho. As listas de “afazeres” são um excelente método de planeamento das actividades que tem para realizar.

| Tarefa | Prioridade | Data de início | Data de conclusão |
|--------|------------|----------------|-------------------|
| 1      |            |                |                   |
| 2      |            |                |                   |
| 3      |            |                |                   |
| 4      |            |                |                   |
| ...    |            |                |                   |



Sem planeamento não terá tempo para nada.

### 3.7. Estilos de gestão do tempo

Grande parte das pessoas tem um estilo de Gestão do Tempo que varia em função da situação que vivem no momento, da sua experiência e formação e da sua personalidade.

Contudo, há um estilo predominante e, mesmo sendo muito eficaz em circunstâncias específicas, pode provocar dificuldades quando levado ao extremo.

Apresentamos de seguida quatro estilos que podem ser considerados extremos.

#### 3.7.1. Bombeiro

As pessoas que adoptam este estilo como primeira forma de gestão de tempo são, normalmente, pessoas que odeiam o planeamento e a preparação; não aguentam esperar até “meter as mãos na massa”; gostam de encarar e resolver crises (tanto que às vezes as provocam, só para terem o prazer de as resolver..); são muito decididos; têm orgulho em alterar as suas reacções para alterar as situações; têm um espírito empreendedor; têm um pensamento mais intuitivo que dedutivo.

#### 3.7.2. Oportunista

As pessoas que adoptam este estilo como primeira forma de gestão de tempo, normalmente não são sistemáticos e são muitas vezes desorganizados; detestam restrições, regras e regulamentos; adoram alterar as coisas; são muito criativos e inventivos; odeiam trabalho de secretária e rotinas; inovam constantemente; confiam na sua (não necessariamente infalível) memória, mas pode ser um “cabeça no ar”.

#### 3.7.3. Planeador

As pessoas que adoptam este estilo como primeira forma de gestão de tempo normalmente, despendem muito tempo a planear actividades futuras; consideram cada pormenor e cada contingência; raramente fazem qualquer coisa que não tenha premeditado; estão sempre bem



Cada um de nós tem um estilo dominante de gerir o seu tempo. Esse estilo traduz a nossa eficiência e a nossa eficácia nos diversos momentos e acções

preparados para as reuniões; têm algo de perfeccionista; podem adiar os assuntos se não estiverem certos do retorno que vão obter.

### 3.7.4. Gestor

As pessoas que adoptam este estilo como primeira forma de gestão de tempo são, normalmente, pessoas que adoram qualquer tipo de sistema de gestão do tempo e tentam tudo para se adaptar a um; não gostam de surpresas, desvio das normas ou experiências; dominam a informação importante e a trivial; regularmente examinam os sistemas e substituem-nos por outros mais eficientes; são ortodoxos e organizados, só são originais na definição de sistemas de gestão do tempo.

### 3.8. Recapitulação

1. Gerir o tempo é a capacidade de decidir o que é importante na sua vida.
2. A única forma que tem de mudar o modo como trabalha é dar um passo atrás e rever o que tem de fazer e decidir as alterações a fazer para ser mais eficiente.
3. Na organização das nossas tarefas deveremos ter a preocupação de dividir entre tarefas pró-activas, tarefa reactivas e tarefas de manutenção. Dê a prioridade às tarefas pró-activas. É necessário que seja disciplinado a ponto de acabar uma tarefa antes de avançar para a seguinte.
4. Estabeleça a sua matriz de importância vs urgente.
5. Estabeleça as suas prioridades em função dos objectivos e de acordo com o exigido pela sua matriz de importância/urgência,
6. Planeie.
7. Conheça o seu estilo de gestão do tempo, os respectivos pontos fracos e fortes, e trabalhe no sentido de adopção de um estilo que lhe permita melhorar a sua performance.

### 3.9. Plano de Acções

Quais as acções e tarefas que me proponho a desenvolver?

| Acção 1: _____                           |         |                       |
|--|---------|-----------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que espero atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                       |

| Acção 2: _____                           |         |                    |
|--|---------|--------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                    |

| Acção 3: _____                           |         |                    |
|--|---------|--------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                    |

## 4. Exercícios pedagógicos

### EPA - Pré-teste de Gestão do Tempo

Responda de forma honesta a cada uma das questões abaixo, tendo por base o que realmente faz no seu dia a dia, e não o que gostaria de fazer:

|   | CONCORDO COM<br>A EXPRESSÃO | DISCORDO DA<br>EXPRESSÃO |
|---|-----------------------------|--------------------------|
| 1. Não tenho muito controlo sobre o meu tempo   |                             |                          |
| 2. Tenho tantas interrupções que é impossível respeitar uma agenda  |                             |                          |
| 3. Perco muito tempo por causa da ineficiência de outras pessoas  |                             |                          |
| 4. Surgem todos os dias tantos imprevistos que eu simplesmente não posso planear o meu dia e respeitar esse plano |                             |                          |
| 5. Estou sempre demasiado ocupado a resolver problemas dos outros, para conseguir fazer o meu trabalho a tempo    |                             |                          |
| 6. Existem demasiados assuntos urgentes e conflituosos no meu tempo   |                             |                          |
| 7. Fazer uma lista daquilo que planeio é inútil porque não me diz o que fazer primeiro                            |                             |                          |
| 8. Quando delego trabalho nos outros, espero que eles saibam o que fazer, sem                                     |                             |                          |



## Gestão de Tempo

|   | CONCORDO COM<br>A EXPRESSÃO | DISCORDO DA<br>EXPRESSÃO |
|---|-----------------------------|--------------------------|
| que seja necessária a minha explicação de todos os pormenores   |                             |                          |
| 9. Quando delego trabalho na minha equipa, eles parecem falhar sempre os prazos   |                             |                          |
| 10. Penso que a maioria das reuniões são uma perda de tempo   |                             |                          |
| 11. Não há como evitar que, nas reuniões, as pessoas falem para além do necessário sobre os seus “projectos”                      |                             |                          |
| 12. Teoricamente está tudo bem com a gestão do tempo, mas na prática, não é realista  |                             |                          |
| 13. Eu concentro-me no que quero fazer hoje, não no que vou fazer amanhã ou daqui a um ano  |                             |                          |
| 14. Algumas pessoas parecem fazer tudo facilmente, sem nunca parecerem estar sobre pressão. Não podem estar tão ocupadas como eu. |                             |                          |

Se respondeu “concordo” à maioria das expressões, não há dúvida. Precisa mesmo de rever a sua gestão do tempo e os conceitos que lhe estão associados.....

## EPB - Reflexão sobre a sua gestão do tempo

1. Quais são as actividades que considera mais produtivas? Em média que percentagem do seu dia de trabalho gasta com elas?

| ACTIVIDADES | % TEMPO | ORDEM |
|-------------|---------|-------|
|             |         |       |
|             |         |       |
|             |         |       |
|             |         |       |
|             |         |       |
|             |         |       |
|             |         |       |

2. Quais são as actividades que considera menos produtivas? Em média que percentagem do seu dia de trabalho gasta com elas?

| ACTIVIDADES | % TEMPO | ORDEM |
|-------------|---------|-------|
|             |         |       |
|             |         |       |
|             |         |       |
|             |         |       |
|             |         |       |
|             |         |       |
|             |         |       |

3. Quais considera serem as causas que o levam a ter problemas na gestão do seu tempo?

*Causas Internas (têm a ver consigo)*

---

---

---

*Causas Externas (têm a ver com os outros, com o meio):*

---

---

---

## Gestão de Tempo

### 4. O que seria para si gerir o tempo de forma ideal?

O que faria:

Como gostaria que os outros se comportassem e que condições gostaria de ter?

### 5. O que tem de fazer para que o que relatou em (4) aconteça?

## EPC - Como estabelecer prioridades

Uma das maiores dificuldades na gestão do tempo é a definição das nossas prioridades. Utilize a grelha seguinte para estabelecer as suas prioridades. A grelha pode ser utilizada numa óptica de dia, semana, mês ou ano. Como exercício, propomos que a preencha numa óptica da sua próxima semana.

| TAREFA/ACTIVIDADE | NÍVEL DE IMPORTÂNCIA<br>1(ALTO) A 5(BAIXO) | NÍVEL DE URGÊNCIA<br>1(ALTO) A 5(BAIXO) | MÉDIA DAS DUAS<br>VARIÁVEIS<br>1(ALTO) A 5(BAIXO) |
|-------------------|--|---|---|
|                   |  |   |   |
|                   |  |   |   |
|                   |  |   |   |
|                   |  |   |   |
|                   |  |   |   |
|                   |  |   |   |
|                   |  |   |   |
|                   |  |   |   |
|                   |  |   |   |

## Gestão de Tempo

| TAREFA/ACTIVIDADE | NÍVEL DE IMPORTÂNCIA<br>1(ALTO) A 5(BAIXO) | NÍVEL DE URGÊNCIA<br>1(ALTO) A 5(BAIXO) | MÉDIA DAS DUAS<br>VARIÁVEIS<br>1(ALTO) A 5(BAIXO) |
|-------------------|--|---|---|
|                   |  |   |   |
|                   |  |   |   |
|                   |  |   |   |
|                   |  |   |   |
|                   |  |   |   |
|                   |  |   |   |
|                   |  |   |   |
|                   |  |   |   |
|                   |  |   |   |

## EPD - Gestão de tempo orientada para objectivos

Quanto mais identificados estiverem os nossos objectivos mais fácil se torna trabalhar a nossa gestão do tempo. Antes de preencher a grelha abaixo, invista algum do seu tempo a reflectir e a identificar os seus objectivos para o período considerado.

Preencha a grelha de modo honesto e realista.

| Dentro dos próximos 6 a 12 meses eu tenho que: |             |                |
|--|-------------|----------------|
| OBJECTIVO MENSURÁVEL                           | DATA LIMITE | ACÇÕES A TOMAR |
| 1  |             |                |
| 2  |             |                |
| 3  |             |                |
| 4  |             |                |
| 5  |             |                |
| 6  |             |                |

## EPE - Elimine as suas perdas de tempo

Uma das razões porque perdemos mais tempo é porque não investimos o tempo necessário para identificar as razões pelas quais perdemos tempo.

Convidamo-lo a investir algum do seu tempo para preencher e analisar a ficha seguinte.

| ANÁLISE DE MOTIVOS DE PERDA DE TEMPO |             |     |         | DATA ____/____/____ |                         |
|--------------------------------------|-------------|-----|---------|---------------------|-------------------------|
| MOTIVOS DE PERDA DE TEMPO            | CONTROLÁVEL |     | IMPOSTO |                     | MEDIDAS A SEREM TOMADAS |
|                                      | SIM         | NÃO | EXTERNO | INTERNO             |                         |
|                                      |             |     |         |                     |                         |
|                                      |             |     |         |                     |                         |
|                                      |             |     |         |                     |                         |
|                                      |             |     |         |                     |                         |
|                                      |             |     |         |                     |                         |
|                                      |             |     |         |                     |                         |
|                                      |             |     |         |                     |                         |
|                                      |             |     |         |                     |                         |
|                                      |             |     |         |                     |                         |
|                                      |             |     |         |                     |                         |
|                                      |             |     |         |                     |                         |
|                                      |             |     |         |                     |                         |



## EPF - Ficha de compromisso

### FICHA DE COMPROMISSO

Identifique as 3 acções que considera mais importantes neste bloco temático, para implementar no seu local de trabalho:

Que tipo de apoios/recursos necessita para implementar essas 3 acções?

## 5. Material de Apoio

### 5.1. Bibliografia Aconselhada

António Correia DAMASCENO - A flexibilidade nas Empresas - Sílabo.

Polly BIRD - Gestão do Tempo - Actual Editora.

R. Alec MACKENZIE & Alec MACKENZIE - The time trap: The classic book on time management - Third Edition.

## 5.2. Lista de contactos úteis

| Entidade  | Morada   | Telefone                   | E-mail   |
|---|--|----------------------------|--|
| <b>ICEP</b> - Instituto do Comércio Externo de Portugal                               | Av.5 de Outubro, 101<br>1050-051 Lisboa  | 217 909 500                | <a href="mailto:icep@icep.pt">icep@icep.pt</a>   |
| <b>Direcção Geral de Turismo</b>  | Av. António Augusto de Aguiar, 81<br>1069-021 Lisboa   | 213 586 400                | <a href="mailto:dgturismo@dgturismo.pt">dgturismo@dgturismo.pt</a>   |
| <b>Turismo Portugal</b>   | Av.Olivença, nº 19, r/c D<br>2450-109 Nazaré   | 262 552 246<br>262 552 253 | <a href="mailto:nazare@turismo-portugal.com">nazare@turismo-portugal.com</a>                                       |
| <b>Inftur</b> - Instituto de Formação Turística                                       | Av.Columbano Bordalo Pinheiro, 86, 5º<br>1070-065 Lisboa                                     |                            | <a href="mailto:Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt">Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt</a> |
| <b>Agência Portuguesa para o Investimento</b>   | Ed. Península<br>Praça Bom Sucesso 127/131<br>7º, S.702<br>4150-146 Porto                    | 226 055 300                | <a href="mailto:api@apinvest.pt">api@apinvest.pt</a>   |
| <b>IAPMEI</b> - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Desenvolvimento | Rua Rodrigo Fonseca, 73<br>1296-158 Lisboa   | 213 836 000                | <a href="http://www.iapmei.pt">www.iapmei.pt</a>   |
| <b>APAVT</b> - Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo                | Rua Duque de Palmela, 2 - 1º<br>1250 Lisboa  | 213 553 010                | <a href="mailto:apavtgai@apavtnet.pt">apavtgai@apavtnet.pt</a>   |
| <b>AHP</b> - Associação de Hotéis de Portugal   | Avª Duque de Ávila, 75 1º<br>1000-139 Lisboa   | 213 512 360                | <a href="mailto:geral@hoteis-portugal.pt">geral@hoteis-portugal.pt</a>   |
| <b>ANRET</b> - Associação Nacional de Regiões de Turismo                              | Av. 5 de Outubro, 18-20<br>8001-902 FARO   | 289 800 400                | <a href="mailto:rtalgarve@rtalgarve.pt">rtalgarve@rtalgarve.pt</a>   |
| <b>Instituto de Turismo de Portugal</b>   | Rua Ivone Silva, Lote 6<br>1050-124 Lisboa   | 217 810 000                | <a href="mailto:info@itm.min-economia.pt">info@itm.min-economia.pt</a>   |
| <b>Confederação do Turismo Português</b>  | Palácio Pancas Palha -<br>Travessa do Recolhimento<br>de Lázaro Leitão, 1<br>1149-044 LISBOA | 218 110 930                | <a href="mailto:ctp@mail.teleweb.pt">ctp@mail.teleweb.pt</a>   |
| <b>APRAM</b> - Associação de Promoção Regional da Região Autónoma da Madeira          | Avª. Arriaga, 18<br>9004-519 FUNCHAL   | 291 203 420                | <a href="mailto:info@madeiratourism.org">info@madeiratourism.org</a>   |

# 1. Sumário

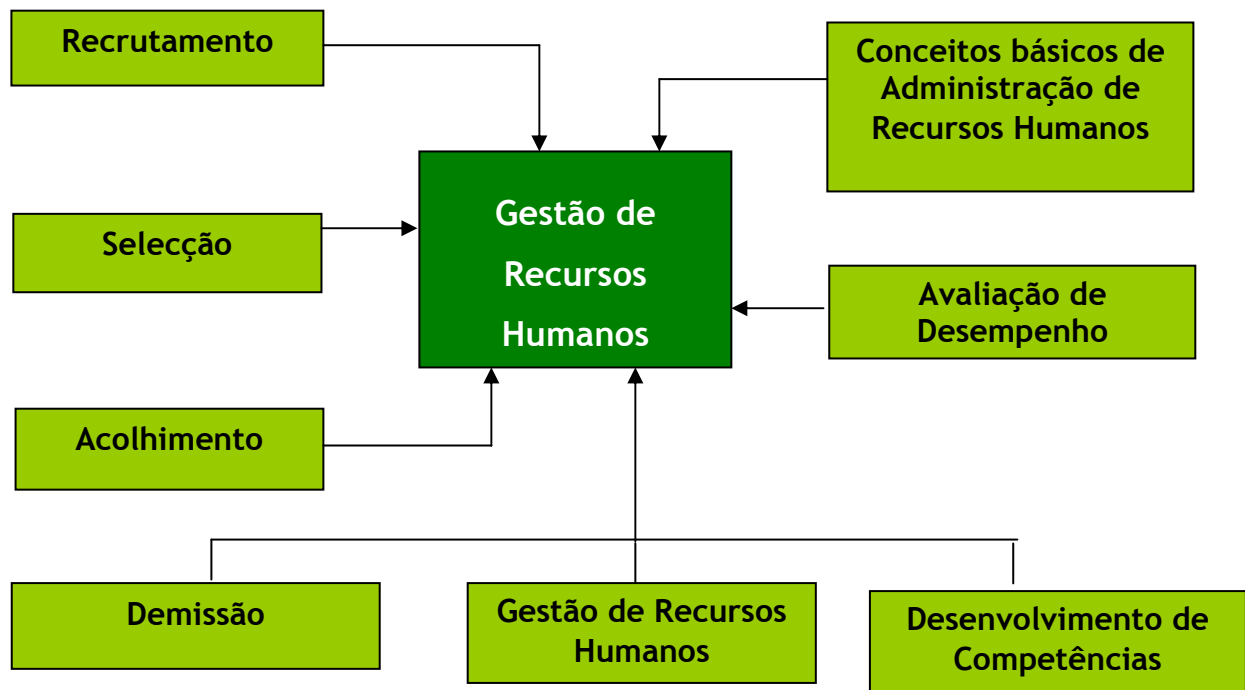
## 1.1. Introdução

A Gestão de Recursos Humanos tem-se tornado cada vez mais como um factor estratégico das empresas.

Contudo, tem sido dada pouca importância a este factor repercutindo-se na qualidade dos recursos humanos e na consequente qualidade dos mesmos.

O objectivo deste curso é que os formandos aprendam e apliquem algumas ferramentas essenciais na Gestão de Recursos Humanos, assim como discutam e implementem as Melhores Práticas de gestão dos Recursos Humanos adaptando-as à sua realidades.

## 1.2. Temas Centrais



## 2. Ficha Técnica

### 2.1. Ficha Técnica

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Principais Conceitos</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestão de Recursos Humanos</li><li>• Recrutamento vs. Selecção</li><li>• Administração de Recursos Humanos</li><li>• Avaliação de Desempenho</li><li>• Acolhimento e Demissão</li><li>• Desenvolvimento de Competências</li></ul> |
| <b>Duração da Formação</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• 16 Horas</li></ul>  |
| <b>Nível de Formação</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aperfeiçoamento</li></ul>   |

### 2.2. Objectivos Pedagógicos

No final da acção, os participantes deverão ser capazes de:

- Reconhecer o valor estratégico de uma boa política de Recursos humanos.
- Efectuar um processo de recrutamento e selecção adequado às necessidades do seu estabelecimento comercial.
- Nomear as vantagens e desvantagens dos principais métodos de recrutamento e selecção.
- Reconhecer a importância de um bom processo de acolhimento.
- Delinear uma Avaliação de Desempenho adequada às necessidades e/ou características da sua empresa.
- Compreender e identificar os principais conceitos da Administração de Recursos Humanos.

## 2.3. Conteúdos Programáticos

| BLOCOS TEMÁTICOS  | HORAS |
|---|-------|
| Introdução à Gestão de Recursos Humanos   | 2h    |
| <b>Recrutamento</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Avaliação da necessidade de recrutamento</li><li>• Fontes de recrutamento</li><li>• Meios de Recrutamento</li><li>• Características de um bom anúncio</li></ul> <b>Seleção</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Critérios base para a selecção</li><li>• Fases do processo de selecção</li><li>• Escolha dos métodos de selecção</li></ul> | 5h    |
| <b>Acolhimento</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Importância do acolhimento</li></ul>   | 1h    |
| <b>Desvinculação /Demissão</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Importância da gestão da saída de um colaborador</li></ul>   | 1h    |
| <b>Avaliação de Desempenho</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Definição de objectivos</li><li>• Os diferentes instrumentos de Avaliação de desempenho</li><li>• As diferentes fontes da Avaliação de desempenho</li></ul>  | 2h    |
| <b>Conceitos básicos de Administração de RH</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Legislação Laboral</li><li>• Contratos de Trabalho</li></ul>  | 2h    |
| <b>Desenvolvimento de Competências</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestão de Competências</li></ul>   | 3h    |

## 3. Texto de Apoio

### 3.1. Introdução

*“Na sua relação com os mercados em que actuam, as empresas procuram desenvolver os seus negócios de forma sustentada, o que implica uma análise sistemática da sua envolvente e uma adequação das suas estratégias e das suas políticas a essa realidade. Nos dias de hoje aceita-se com naturalidade que as pessoas são o “recurso” mais valioso das organizações, o “activo” mais importante o motor das organizações modernas. O relacionamento dos colaboradores, com o mercado, é um dos factores essenciais para que as empresas conquistem e fidelizem os seus clientes. Atrair e fidelizar os colaboradores é um dos objectivos fundamentais da Gestão de Recursos Humanos.”<sup>1</sup>*

Este pequeno trecho realça bem a importância que os recursos humanos têm vindo a assumir no sucesso da empresa e, sobretudo o enfoque que a Gestão de Recursos Humanos atingiu. Se outrora, se limitava a ser uma simples administração, hoje é encarada como uma área estratégica da empresa.

Desta forma o presente módulo pretende dotar os formandos de ferramentas que lhes permita gerir os seus Recursos Humanos da melhor forma e também que discutam as suas actuais práticas para que possam utilizar as Melhores Práticas.

<sup>1</sup> In Mercator XXI, 2005

## 3.2. Introdução à Gestão de Recursos Humanos

### 3.2.1. Funções da Gestão de Recursos Humanos

Um dos autores mais marcantes na área da Gestão dos Recursos Humanos (RH) é Peter Drucker (para muitos foi o primeiro a dar uma revolução no modo de gerir a empresa). Segundo este autor não basta ter uma actividade de planeamento correcta, ter a empresa bem organizada, uma estrutura bem desenhada e saber controlar as pessoas para que a empresa tenha eficácia. Ele identifica 3 responsabilidades para a gestão:

- Desempenho económico;
- Gestão de gestores;
- Gestão dos colaboradores e do trabalho.

Pode-se considerar que todas as actividades estão orientadas para 3 grandes objectivos, onde todas as práticas de gestão de Recursos Humanos têm que convergir para estes objectivos:

1. Captação.
2. Manutenção (Manter os RH estratégicos na empresa).
3. Desenvolvimento dos RH.

As funções do responsável pela Gestão podem ser organizadas da seguinte forma:

#### Planeamento das necessidades de RH:

- Previsão a médio/longo prazo;
- Análise das funções na empresa;
- Desenho do plano de carreiras.

#### Preenchimento de necessidades de RH:

- Recrutamento e selecção de candidatos;
- Integração dos novos colaboradores.

#### Avaliação e compensação dos desempenhos:

- Avaliar a forma como exercem as suas funções;
- Premiar o desempenho;
- Detectar insuficiências e definir estratégias.



A função da GRH é, além de coadunar as estratégias organizacionais e de RH, recrutar e manter os melhores colaboradores.



### Desenvolvimento das pessoas:

- Detecção de necessidades;
- Planeamento e implementação de acções de formação destinadas a incrementar comportamentos e desempenhos;
- Gestão de carreiras individuais.

### Fomentar e manter boas relações de trabalho:

- Respeito pelos direitos legais;
- Negociação de conflitos.

## 3.2.2. Valor estratégico dos Recursos Humanos

Numa altura em que existe uma constante mutabilidade quer económica quer das necessidades dos consumidores, o verdadeiro valor estratégico das organizações e sobretudo das PME, como são a grande maioria de empresas que caracterizam o tecido empresarial português, reside na sua força de trabalho, uma vez que é a única que consegue dar uma resposta rápida às diferentes mutações do meio e do mercado.

No entanto, é necessário que os colaboradores tenham as competências adequadas e que a gestão consiga ser flexível o suficiente de forma a maximizar os pontos fortes da sua equipa.

Os Recursos Humanos têm sido vistos numa perspectiva diferente. Actualmente, estes são considerados como uma variável estratégica.

| Perspectiva Administrativa e jurídica                  | Relações Humanas         | Relações Industriais                   | Marketing Social   | Aproximação Estratégica                |
|--|--------------------------|--|--|--|
| Aplicação de normas<br>garantia de disciplina          | Integração do pessoal    | Reconhecimento do papel dos sindicatos | Evitar o desfuncionamento respondendo a aspirações individuais | Recursos Humanos: variável estratégica |
| Garantia de execução dos procedimentos administrativos | Bom ambiente de trabalho | Regulação social pela negociação       | Antecipar satisfações exemplo: fechar infantário               | Interdependência dos sistemas          |

Valor estratégico do RH

Quadro 1: Evolução da Gestão de Recursos Humanos

### 3.3. Recrutamento

#### 3.3.1. Importância do Recrutamento

A importância do recrutamento e selecção aumentou, no passado recente, quando o foco das relações laborais se deslocou da negociação colectiva para o desenvolvimento de Recursos Humanos.

Todo e qualquer processo de recrutamento deve ser precedido por **2 questões fundamentais**, que devem permitir pautar todo o processo de recrutamento:

1. Será mesmo necessário recrutar alguém?
2. Que tipo de pessoa é que eu estou à procura?

A resposta a estas duas questões permitir-lhe-á clarificar os seguintes pontos:

1. O mercado de Recursos Humanos onde pretende encontrar candidatos
2. Os meios e métodos mais adequados.

Existem 3 grandes dimensões em que pensamos quando escolhemos um emprego. Um recrutamento eficaz deve abranger estas 3 áreas. Isto não tem nada a ver com as exigências da função, apenas pretende abranger o máximo de candidatos.

1. Escolha dos empregos por razões objectivas:
  - Salário;
  - Benefícios;
  - Assistência de saúde.
2. Escolha dos empregos por razões subjectivas (geralmente em início de carreira):
  - Prestígio da empresa;
  - Formação inicial;
  - Viagens ao estrangeiro.
3. Escolha dos empregos por razões físicas (localização, horários) e de experiências anteriores (temos facilidade em nos adaptar, mas dificuldade em mudar).

### 3.3.2. Avaliação da necessidade de recrutamento

A decisão de preenchimento de um cargo é de grande relevância para a gestão da empresa porque, por norma, esse preenchimento é feito por tempo indeterminado, o que significa, no contexto da nossa legislação laboral a criação de um custo fixo adicional na estrutura de custos da empresa, quando se trata de um cargo novo.

Normalmente, o aparecimento de lugares em aberto num organigrama cria a apetência por os preencher e quase legítima o recrutamento de um colaborador para preencher essa mesma vaga.

Contudo, antes de ser tomada uma decisão de gestão sobre o preenchimento (ou não) da vaga devem-se analisar as seguintes alternativas:

- A redistribuição das tarefas atribuídas a esse cargo pelos restantes membros da equipa, tornando desnecessária uma nova admissão;
- Uma análise aprofundada do conteúdo dos diferentes cargos da mesma unidade, para concluir se há tarefas que podem ser eliminadas, ou automatizadas;
- A reanálise dos perfis e competências das funções próximas do cargo vago para, através da sua alteração ou enriquecimento, eliminar a necessidade de recrutamento.



#### Exemplo:

No Verão do ano passado a situação no hotel “Estrela” tornou-se caótica, uma vez que depois de algum tempo de contestação os funcionários resolveram fazer greve.

Contando a história desde o princípio, tudo começou depois de um dos rececionistas se demitir e da gerência do hotel resolver redistribuir as tarefas, por achar que era possível manter as mesmas pessoas e aumentar-lhes o trabalho.

No entanto a Direcção de RH apenas analisou essa possibilidade tendo em conta os meses de época baixa e descurando os principais picos de actividade.

Depois de analisarem a situação perceberam que tinham feito uma análise pouco cuidada e que tinham um grande problema entre mãos.

### 5.3.2. Meios de Recrutamento

Após a validação da necessidade de um recrutamento, a calendarização do processo assim como a definição do posto de trabalho e do perfil do

candidato é necessário definir os meios de recrutamento, ou seja, decidir se o recrutamento é Interno ou Externo.

O **Recrutamento Interno** consiste no preenchimento da vaga por um colaborador que ocupa outra função, mas já faz parte da empresa.

O **Recrutamento Externo** consiste em ir procurar ao Mercado de Recursos Humanos o candidato que melhor se adequa ao posto de trabalho.

Tanto um como outro processo têm vantagens e desvantagens, tal como especificado no quadro abaixo<sup>2</sup>:

|                             | Vantagens  | Desvantagens   |
|-----------------------------|--|--|
| <b>Recrutamento Interno</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mais económico;</li><li>▪ Elimina o risco de não haver encaixe cultural entre as pessoas e a organização;</li><li>▪ Permite desenvolver e dar uma oportunidade de carreira aos colaboradores actuais (fonte de motivação).</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pode incutir uma necessidade de recrutamento noutro departamento;</li><li>▪ Relutância da antiga chefia em ceder o colaborador para outra área;</li><li>▪ Gestão das expectativas dos candidatos preteridos.</li></ul> |
| <b>Recrutamento Externo</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ A celeridade do processo;</li><li>▪ A injeção de sangue novo na empresa (novas formas de trabalho e de pensamento);</li><li>▪ Enriquecimento da bolsa interna de candidatos da organização;</li><li>▪ Visibilidade da empresa e reforço da sua imagem como empregadora de qualidade.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dispendioso;</li><li>▪ Comporta maiores riscos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa;</li><li>▪ Frustração de progressão de carreira dos colaboradores internos da organização.</li></ul>        |

<sup>2</sup> In, *Humanator*, 5ª edição



### Exemplo:

Depois de ter entrado a nova Direcção de RH na Estalagem “Antúrio”, resolveu-se fazer um *brainstorming* de forma a tentar diminuir a rotatividade de pessoal que se tinha verificado até então.

Como principal conclusão retirou-se o facto dos colaboradores não terem qualquer perspectiva de evolução de carreira dentro da unidade hoteleira, uma vez que as vagas que iam surgindo eram quase sempre ocupadas por pessoas de fora.

### 5.3.3. Fontes de recrutamento

Normalmente, aquando da decisão de preenchimento de uma vaga é necessário decidir qual a fonte de recrutamento a utilizar e sobretudo a adequação da mesma ao segmento em consideração do mercado de recursos humanos.

O recrutamento nem sempre procura envolver todo o mercado de recursos humanos. O problema básico de uma unidade hoteleira é encontrar as fontes de recrutamento que lhe interessam especificamente, para nelas concentrar os seus esforços de procura de candidatos. Deste modo, uma das fases mais importantes do recrutamento é a **identificação, selecção e manutenção** das fontes que podem ser utilizadas adequadamente como mananciais de candidatos que apresentam probabilidades de atender aos requisitos preestabelecidos. A identificação, a selecção e manutenção das fontes de recrutamento constituem uma das maneiras pelas quais a gestão dos recursos humanos e os responsáveis pelas empresas podem:

- Elevar o rendimento do processo de recrutamento aumentando a proporção dos candidatos.
- Diminuir o tempo de processamento do recrutamento.
- Reduzir os custos operacionais de recrutamento, através da economia na aplicação das suas técnicas.

Pondo de parte os casos específicos da rádio e da televisão, uma vez que são meios bastante dispendiosos e normalmente apenas utilizados pelas forças militares (Exército, Força Aérea, etc.) e empresas de grandes dimensões em situações pontuais (por exemplo, a Auto Europa), existem vários meios na qual o recrutador pode divulgar a sua oferta de emprego. No entanto, e tal como foi anteriormente referido há que ter em conta as características dos potenciais candidatos com um perfil adequado ao pretendido pela empresa.

Assim, temos como fontes de recrutamento:

- A Imprensa escrita (anúncio);
- A Internet;
- A bolsa de candidatos do Instituto Regional de Emprego;
- O contacto directo;
- Empresas especializadas em recrutamento.

A escolha de um ou mais fontes depende sobretudo de 2 factores:

- As características do segmento alvo;
- O orçamento disponibilizado para o processo de recrutamento.



A fonte de recrutamento tem de ser adaptada às características dos segmentos que queremos atingir

No caso específico da Imprensa escrita existem algumas regras a ter em conta na decisão de qual o jornal/revista para a publicação do anúncio.

Para quadros e profissionais qualificados o jornal de maior audiência é o Expresso.

Para administrativos e profissionais semi-qualificados, utilizam-se preferencialmente, o Diário de Notícias da Madeira e os principais jornais Desportivos.

A eficácia de um anúncio traduz-se no número elevado de candidatos que correspondem ao perfil pretendido, para tal a fonte de recrutamento tem de ser adequada, ou seja, convém que as pessoas que se pretende recrutar leiam o anúncio (sejam leitores assíduos daquele jornal).

### 5.3.4. Características de um bom anúncio

A publicação de uma oferta de emprego é, normalmente, a forma de recrutamento mais utilizada. Na generalidade, todos os recrutadores esperam receber os melhores currículos, esquecendo-se, muitas vezes, que para captar o interesse de candidatos é preciso algum trabalho prévio.

Para além de captar candidatos, o seu anúncio de emprego transmite a imagem da sua empresa. Veja onde e de que forma a concorrência anuncia, para melhor definir o seu próprio posicionamento.

Respeitando a imagem institucional, aposte em anúncios personalizados, que rapidamente se associem à sua empresa e que captem com facilidade o interesse dos candidatos. O local onde coloca o seu anúncio é tão importante como o conteúdo do mesmo. Preocupe-se em utilizar meios de prestígio, e adaptados ao perfil que pretende atingir.

Um anúncio de emprego completo deverá ter, obrigatoriamente:

- Referência às funções a exercer,
- Responsabilidades,
- Local de trabalho,
- Perspectivas de evolução de carreira,
- Remunerações e regalias sociais...

O truque de um anúncio apelativo passa também por conseguir resumir toda a informação relevante num texto conciso, de frases curtas, em estilo telegráfico.



Um bom anúncio deve:

- Chamar a atenção
- Ter impacto
- Informar
- Motivar para a acção

Não há nada mais negativo do que ofertas com erros gramaticais ou falhas no seu conteúdo. Antes de o publicar, leia várias vezes e peça a alguém para fazer uma revisão.

**Um anúncio, para ser eficaz, deve ser:**

**CONCISO** - escrito em estilo telegráfico;

**OBJECTIVO** - fazer ressaltar os aspectos mais importantes;

**APELATIVO** - motivar os potenciais empregados a quererem conhecê-lo;

Usar uma **LINGUAGEM DIRECTA** do tipo “Procuero..



### Exemplo:

O director do Hotel “sol e Mar” resolveu aumentar a sua equipa de recepcionistas e para tal colocou um anúncio no Jornal da região.

Depois do anúncio sair, o director recebeu inúmeros currículos, no entanto, grande parte deles não correspondiam minimamente às exigências da função.

Os dias passavam e cada vez chegavam mais currículos sem qualquer interesse.

Até que o Director resolveu avaliar o que é que afinal tinha corrido mal e foi então que percebeu que o anúncio era e muito vago e que as especificações necessárias não tinham sido dadas.



### 3.4. Selecção

As empresas sabem que a admissão de pessoas apenas porque são conhecidas ou indicadas por alguém, constitui um risco que os responsáveis pela gestão de recursos humanos estão cada vez menos dispostos a pagar.

A selecção de pessoal deverá ser considerada como um meio para a organização se restabelecer de meios humanos necessários para alcançar os seus objectivos. Contudo, a decisão tem de ser baseada não só nas necessidades laborais, como também nas circunstâncias do meio envolvente e características da própria empresa.

A **SELECÇÃO** é objectivamente avaliar a pessoa através do seu potencial.

#### Porque se faz selecção?

O objectivo primordial da selecção é escolher a pessoa que melhor se adequa ao posto de trabalho, tendo em conta a satisfação que as pessoas vão ter na execução da função e a sua produtividade.

**A selecção é escolher a “pessoa certa para o lugar certo”.**

Esta afirmação pode ser eventualmente correcta para um determinado momento na empresa, no entanto, esta afirmação é muito estática.

O que se verifica é que as coisas mudam e nem sempre há oportunidade de encontrar a pessoa ideal.

#### Problemas:

- Alteração das características individuais
- Modificação das características do posto de trabalho (informatização por exemplo)
- Demasiado generalista (nem sempre se consegue encontrar a pessoa certa)
- Mercado em oferta (Oferta de empregos menor que a procura de emprego)

No entanto, quando fazemos selecção, é este o nosso objectivo final, é este o percurso que devemos seguir.

### 3.4.1. Critérios base para a selecção

Existem 2 grandes critérios para a selecção:

- **Produtividade.**
- **Satisfação do sujeito.**

Num processo de selecção é essencial escolher o sujeito cujo perfil de competências seja semelhante às exigências da função, permitindo que ele produza mais do que a média das outras pessoas e se sinta satisfeito. Se a pessoa não se sentir satisfeita com a função, facilmente se desmotiva e diminui a sua produtividade.

O ideal seria a *interface entre o sujeito e a empresa*, ou seja, satisfazer as exigências das empresas sem eliminar os interesses do sujeito.

Há empresas que investem muito no processo de selecção, esperando vir a ganhar o que gastaram, com a produtividade dos indivíduos (rentabilização).

No processo de selecção temos que olhar tanto para as características da empresa como para os sujeitos, tanto para os objectivos da organização e características do posto de trabalho, como para as características e competência dos candidatos de forma a que os dois critérios sejam satisfeitos.

### 3.4.2. Fases do processo de selecção

#### Fase 1 - Análise de funções (descrição)

A análise de funções consiste na determinação das principais tarefas e responsabilidades tendo, por conseguinte, uma panorâmica global da acção desenvolvida pelo seu titular.

#### Fase 2 - Exigências/requisitos da função

Traduzir a análise em determinadas características que interessam para a função → capacidades da pessoa, aptidões, competências (podem ser transformadas num profissiograma). Nesta fase importa também isolar os factores críticos de sucesso para o exercício da função.

### **Fase 3 - Atracção dos candidatos - Recrutamento**

Colocando anúncios em jornais, televisão, etc. O que parece lógico para atrair as pessoas que estão dentro das características do perfil pretendido.

### **Fase 4 - Escolha e aplicação do método de selecção**

Face às exigências da função escolhe-se o método que melhor permite avaliar as características.

Quando há muitos candidatos poder-se-á, eventualmente, fazer uma triagem curricular de forma a reduzir-se o número. Esta triagem deverá ter alguns critérios base, nomeadamente, experiência anterior, cursos frequentados, etc.

### **Fase 5 - Escolha de candidatos**

Com base nos critérios delineados através da especificação do perfil escolhem-se os candidatos que melhor se adequarão às exigências e requisitos da função, assim como às características da organização.

### **Fase 6 - Validação do processo**

Saber até que ponto o trabalho foi válido, ou seja, se as pessoas que foram seleccionadas estão realmente a responder às expectativas(se o processo de selecção foi bem feito).

## 3.5. Acolhimento

### 3.5.1. Importância do acolhimento

É irónico como na maioria das empresas os novos colaboradores são os mais esquecidos assim que iniciam o seu vínculo laboral com a empresa.

Em algumas empresas persiste a ideia de que um simples programa de formação inicial é o princípio e o fim de um programa de acolhimento. Estão redondamente enganados! É depois deste que deve começar o verdadeiro processo de integração.

Quando os novos colaboradores chegam a um departamento é essencial que sejam convenientemente apresentados. E que todas as dúvidas que possam ter sejam imediatamente esclarecidas, preferencialmente antes mesmo de serem colocadas, uma vez que no início nem todos os colaboradores se sentem à vontade para colocar questões com receio que isso os possa prejudicar.

Esta tarefa deve fazer parte das competências da chefia directa do colaborador.

Aquando da integração de um colaborador deve-se ter em conta as necessidades dele, e não as nossas, uma vez que nós já estamos integrados e conhecemos bem a empresa.

Muitas vezes num processo de acolhimento cai-se no erro de “despejar” um sem fim de informação acerca da história da empresa, das políticas vigentes, etc., no entanto, inicialmente o que preocupa o recém-chegado é quem irão ser os seus colegas de trabalho e onde está a sua secretária.

Assim podemos esquematizar um processo de acolhimento da seguinte forma:

1. Certifique-se que ele é esperado na entrada.
2. Vá ao encontro dele, é natural que no 1º dia não saiba onde você está.
3. Apresente-o apenas aos colegas mais irão trabalhar com ele.
4. Recorde-o em que consiste a sua função, e, sobretudo, o que é que ele irá fazer nas próximas semanas.
5. Caso seja possível, procure alguém que já esteja na empresa há algum tempo o possa auxiliar sempre que ele precisar.

6. Nos dias seguintes é importante que mantenha um contacto regular com ele de forma a saber se as expectativas estão de acordo com a realidade.

### 3.5.2. Vantagens de preparar bons programas de acolhimento:

- Integração mais rápida das pessoas;
- Permite à empresa clarificar algumas normas internas que não foram clarificadas no processo de recrutamento e selecção;
- O fim é tentar obter o mais rapidamente possível os níveis de produtividade desejada.



#### Exemplo:

Na Lever e na Sonae, antes de começar a trabalhar, um novo colaborador roda 6 meses pelos vários departamentos.

Na Unisys todos os recém-chegados têm um Buddy, um colega de trabalho, que é responsável pela sua integração.

*In Mercator 5ª Edição, pp.202*

## 3.6. Avaliação de Desempenho

### 3.6.1. Importância da Avaliação de Desempenho

É usual afirmar-se que a eficácia de uma avaliação de desempenho depende da qualidade dos objectivos que forem previamente estabelecidos.

Para que os objectivos sejam eficazes é importante que estes sejam fixados quer pelas chefias quer pelos subordinados. Na impossibilidade de tal acontecer, deve-se pelo menos negociar os mesmos com os colaboradores para que todas as partes intervenientes estejam conscientes do que vai ser avaliado e quais os objectivos que se pretendem atingir.

Na fixação de objectivos existem alguns requisitos que devem ser respeitados:

- Que sejam **quantificados**;
- Que sejam **calendarizados**;
- Que sejam **alcançáveis**;
- Que sejam **ajustáveis**.

Podemos estabelecer 2 tipos de objectivos - de equipa e individuais. Sendo que os individuais podem ser objectivos de negócio, comportamentais, de melhoria pessoal, de incentivo e contribuições de longo prazo e ainda de desenvolvimento de pessoas (apenas aplicados a quem tem a função de gerir equipas).

### 3.6.2. A entrevista de feedback

Uma entrevista é uma conversa estruturada entre dois ou mais intervenientes com um objectivo específico, e idealmente partilhado pelas diferentes partes.

A entrevista deve passar por **3 fases**:

**Planeamento** - de forma a assegurar de que todas as partes intervenientes se preparam convenientemente.

**Condução** - todas as fases da entrevista devem ser conduzidas de uma forma profissional.

**Follow-up** - de forma a assegurar que a entrevista promoveu as acções apropriadas.



Objectivos  
**SMART**:

eSpecíficos  
Mensuráveis  
Atingíveis  
Realistas  
Temporizáveis

## PREPARAÇÃO E PLANEAMENTO

- Prepare uma checklist das questões que quer abordar e as áreas para discussão;
- Assegure-se que o local da entrevista é o mais apropriado e que não será alvo de interrupções;
- Tenha à mão o material que possa vir a necessitar durante a entrevista (por exemplo: bloco de notas, caneta; as avaliações anteriores, etc.);
- É importante que informe todos os intervenientes dos pontos que irão ser abordados na entrevista para que eles também se preparem e para que esta tenha assim um maior rendimento e eficácia.

Durante a preparação da entrevista tenha em conta os seguintes pontos:

|                |   |
|----------------|---|
| <b>Porquê?</b> | Identifique os objectivos da entrevista e como vai avaliar a eficácia da mesma. |
| <b>O Quê?</b>  | Analise todos os pontos que quer abordar.                                       |
| <b>Quem?</b>   | Identifique quem irão ser os intervenientes desta entrevista e avise-os.        |
| <b>Quando?</b> | Planeie o horário de início da entrevista e a duração.                          |
| <b>Como?</b>   | Prepare um plano de acções para a entrevista.                                   |

## CONDUÇÃO

### Abertura:

- Nesta fase deverá colocar o colaborador o mais à-vontade possível, através de uma conversa inicial informal;
- Nunca deverá pedir desculpas por este exercício de avaliação, uma vez que ele deve ser entendido como uma responsabilidade normal da chefia e que tem um carácter positivo e de orientação e desenvolvimento;
- Referir ao colaborador a metodologia a seguir na entrevista e as contribuições esperadas;

- Explicar ao colaborador como e qual a etapa da entrevista em que ele poderá acrescentar quaisquer pontos específicos que deseje discutir.

### **Revisão do trabalho:**

Um dos objectivos desta etapa é que a chefia alcance um acordo com o subordinado acerca de:

- Principais objectivos realizados pelo colaborador;
- Compreender o que foi excedido ou o que ficou aquém do esperado;
- A chefia deverá assegurar-se que as discussões são baseadas em dados mensuráveis e específicos e não em generalidades vagas;
- Identificar os principais factores de sucesso e as principais dificuldades para alcançar os objectivos;
- Evitar fazer juízos de valor, para tal dever-se-á colocar questões abertas;
- As críticas deverão ser construtivas e incidir nos aspectos em que ele é capaz de desenvolver;
- Utilizar uma linguagem clara e reconciliar divergências de opinião;
- Resumir através de uma lista todas as áreas problemáticas;
- Efectuar um plano de acção para colmatar os *gaps* identificados onde se acordarão estratégias, datas de revisão e objectivos específicos.

### **Fecho da entrevista e Follow-up:**

- Efectuar um resumo dos principais pontos abordados durante a entrevista e dos próximos passos assim como a programação da próxima entrevista de avaliação de desempenho;
- Tentar fechar o resumo com uma nota optimista. Utilizar a técnica da sandwich: Bom - Mau - Bom;
- Agradecer ao colaborador a sua cooperação e reforçar com gestos positivos, tais como um sorriso;
- Imediatamente depois da entrevista devem-se tomar notas para ter uma compreensão completa do processo de avaliação, do plano de acção, com os objectivos específicos e as datas de revisão.



### *Plano de acção pessoal - Um guia*

#### *Quando faço Avaliações:*

- *Clarifico os meus objectivos*
- *Preparo "checklists" e identifico a melhor abordagem*
- *Pergunto às pessoas certas para me esclarecerem*
- *Revejo a minha própria "performance" no final*
- *Procuro identificar as causas de desempenhos ineficazes*
- *Tento assegurar maior envolvimento das pessoas*
- *Explico melhor as coisas e sou mais assertivo*
- *Tento resolver todas as disputas internas*
- *Digo obrigado e reconheço mais o esforço individual*
- *Preparo sempre um plano de entrevista*
- *Faço poucas afirmações*
- *Uso questões para controlar a conversação*

*Pratico para aumentar o meu auto-conhecimento*

## 3.7. Demissão

### 3.7.1. Importância da gestão da saída de um colaborador

Há empresas que quando o trabalhador manifesta intenção de saída, quer que este saia o mais rápido possível, para que não haja uma possível divulgação de mais dados; noutras isto não acontece.

Um dos pontos essenciais na saída de um colaborador é que esta seja o mais racional possível, para que além de não haver mal-entendidos, a relação se mantenha minimamente saudável. Não há nada pior na saída de um colaborador do que este ter razões plausíveis para falar mal da organização.

Procure saber as razões que levam a pessoa a ir-se embora e tente também que este faça um diagnóstico da empresa. Normalmente, aquilo que impede os colaboradores de falar abertamente da empresa no momento de saída deixam de ser preponderantes, constituindo, desta forma, uma boa fonte de diagnóstico da sua empresa.

A implementação de um inquérito de saída pode ser uma boa ferramenta de trabalho e um bom complemento de informação para a gestão da empresa.

Pode ser preenchido pela própria pessoa ou ser do tipo entrevista. Mas, por princípio, não deve ser a chefia directa a aplicar o questionário porque o entrevistado pode ter queixas a fazer, e assim perde liberdade. O mais aconselhável é que seja o responsável pela loja a tomar conta do procedimento. Através da entrevista é possível determinar problemas dentro da sua organização, como a falta de condições de trabalho ou erros e defeitos nas chefias.

Os questionários de saída devem apurar:

- As razões da saída;
- As oportunidades que oferecem ao seu empregado na outra empresa;
- As razões pelas quais não teve essas oportunidades na sua empresa.



### Exemplo:

Na empresa do Sr. Francisco Tomás havia a política de que quando um empregado saia tentavam tudo para que essa saída fosse a mais harmoniosa possível.

Assim, sempre que um colaborador decidia sair, e depois de o comunicar à empresa, era agendada uma reunião com o objectivo de que o colaborador sugerisse melhorias a fazer e, posteriormente, era-lhe entregue uma carta de agradecimento pelos serviços prestados à empresa, com desejos de boa sorte.

Desta forma o Sr. Francisco mantinha uma boa relação, quase de parceria, com os antigos colaboradores e sabia que podia contar com eles, caso fosse necessário.

## 3.8. Conceitos básicos de Administração de Recursos Humanos

### 3.8.1. Legislação Laboral

#### Retribuição

Em termos gerais, retribuição ou salário é tudo aquilo que, nos termos do contrato, das normas legais e dos usos laborais o trabalhador tem direito como contrapartida do seu trabalho.

A retribuição abrange a retribuição base e ainda todas as prestações regulares e periódicas feitas, directa ou indirectamente, em dinheiro ou em espécie. Como tal, não poderão existir diferenças salariais em situações idênticas, excepto se existirem razões objectivas como, por exemplo, a diferente antiguidade dos trabalhadores

No caso do salário ter uma parte variável, ou seja, de ficar dependente de resultados obtidos pelo trabalhador (por exemplo, no caso dos vendedores que recebem uma comissão ou percentagem sobre as vendas), então, nestes casos a retribuição

O período anual de férias tem a duração mínima de 22 dias úteis, que, para este efeito, são os dias da semana de segunda a sexta-feira, com excepção dos feriados, não podendo as férias ter início em dia de descanso semanal do trabalhador.

O trabalhador tem direito à mesma retribuição que teria se estivesse em serviço efectivo. Para além da retribuição, o trabalhador tem direito ao subsídio de férias de montante igual ao da retribuição. O subsídio deve ser pago antes do início das férias.

O trabalhador só pode renunciar parcialmente ao direito de férias, recebendo sempre a retribuição e subsídios respectivos. Todavia, é obrigatório o gozo de vinte dias úteis de férias.

O trabalhador admitido com contrato, cuja duração total não atinja seis meses, tem direito a gozar dois dias úteis de férias por cada mês completo de duração do contrato de trabalho. Neste caso as férias devem ser gozadas no momento imediatamente anterior ao da cessação do contrato, salvo acordo das partes em contrário.

No que respeita às férias dos trabalhadores contratados por períodos cuja duração total seja inferior a seis meses, têm direito a um período de férias correspondente a dois dias úteis por cada mês completo de



A descrição feita neste módulo relativamente à administração de RH não dispensa a consulta do código do trabalho para aprofundar as questões abordadas

duração do respectivo contrato de trabalho, devendo para este efeito, contar-se todos os dias em que foi prestado trabalho, quer sejam seguidos ou interpolados.

Em regra, as férias devem ser marcadas entre 1 de Maio e 31 de Outubro.

### **Protecção da Maternidade e Paternidade**

A mãe tem direito a uma licença de 120 dias consecutivos, 90 dos quais têm de ser gozados a seguir ao parto. Os restantes dias podem ser gozados, total ou parcialmente, antes ou depois do parto.

Porém é obrigatório o gozo de, pelo menos, 6 semanas de licença a seguir ao parto.

Em caso de nascimentos múltiplos, o período de licença é acrescido de 30 dias por cada gémeo, além do primeiro.

Em caso de existência de risco para a saúde da trabalhadora ou do nascituro, que impeça à trabalhadora o exercício das suas funções e caso não lhe seja garantido o exercício de funções ou local compatíveis com o seu estado, a trabalhadora tem direito a licença, anterior ao parto, pelo período de tempo necessário para prevenir o risco, fixado por prescrição médica, sem prejuízo da licença por maternidade de 120 dias.

A trabalhadora não recebe qualquer retribuição por parte da entidade empregadora durante estes períodos, mas tem direito a um subsídio a conceder pela Segurança Social.

Em caso de adopção o/a colaborador(a) têm direito a 100 dias consecutivos de licença para acompanhamento do menor de 15 anos adoptado, com início a partir da confiança judicial ou administrativa. Se forem dois, os candidatos a adopção (ex. pai e mãe) terão que repartir a licença entre os dois.

O pai tem direito a uma licença de 5 dias úteis, seguidos ou interpolados, no primeiro mês a seguir ao nascimento do filho.

O pai tem direito a licença por período igual ao que a mãe teria direito (ou ao resto do período, caso a mãe já tenha gozado parte) nos casos de morte ou incapacidade física ou psíquica da mãe e enquanto esta se mantiver. No caso de morte da mãe, o pai tem direito a um mínimo de 30 dias de licença.

O pai poderá ainda dividir a licença de maternidade, por acordo com a mãe, no entanto, neste caso, a mãe tem que gozar obrigatoriamente 6 semanas a seguir ao parto.

### 3.8.2. Contratos de Trabalho

**“Contrato de trabalho é aquele pela qual uma pessoa se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua actividade intelectual ou manual a outra pessoa, sob a autoridade e direcção desta”**

Art. 1153º do código civil

Os contratos de trabalho podem ser a termo ou sem termo, conforme tenham ou não uma duração predefinida. Tratando-se de contratos a termo poderão ainda ser a termo certo ou incerto.

Um contrato de trabalho não precisa de ser reduzido a escrito para ser válido, podendo ser celebrado oralmente. No entanto deverá ser reduzido a escrito nos seguintes casos:

- Contrato de promessa de trabalho;
- Contrato para prestação subordinada de tele-trabalho
- Contrato de trabalho a termo;
- Contrato de trabalho para trabalhador estrangeiro
- Contrato de trabalho em comissão de serviço;
- Contrato de trabalho com pluralidade de trabalhadores;
- Contrato de trabalho a tempo parcial;
- Contrato de cedência ocasional de trabalhadores.

Tanto o empregador como o trabalhador têm o dever mútuo de prestar informações sobre aspectos relevantes do contrato de trabalho.

Existem contratos de trabalho a termo certo e a termo incerto. O contrato de trabalho a termo certo dura pelo prazo que for acordado (por exemplo, um contrato com a duração de 3 meses), e o contrato de trabalho a termo incerto dura por todo o tempo necessário para a substituição de trabalhador ausente ou para a conclusão da actividade, serviço, obra, ou projecto cuja execução justifica a contratação (por exemplo, o contrato termina assim que a obra esteja efectuada, seja 3 meses, 2 meses, 1 ano, etc.).

Até 30 dias após a cessação do contrato a termo, o trabalhador tem preferência, em igualdade de condições, na celebração de contrato sem

termo, sempre que o empregador proceda a recrutamento externo para o exercício de funções idênticas.

A cessação do contrato de trabalho a termo, por motivo não imputável ao trabalhador, impede nova admissão a termo para o mesmo posto de trabalho, antes de decorrido um período de tempo equivalente a um terço da duração do contrato, incluindo as suas renovações. O empregador só pode admitir outro trabalhador para a mesma posição nos seguintes casos:

- Nova ausência do trabalhador substituído, quando o contrato de trabalho a termo tenha sido celebrado para a sua substituição;
- Acréscimos excepcionais da actividade da empresa, após a cessação do contrato;
- Actividades sazonais;
- Trabalhador anteriormente contratado ao abrigo do regime aplicável à contratação de trabalhadores à procura do primeiro emprego.



### Exemplo:

A responsável de recursos humanos do Hotel “Brisa do Mar”, depois da sua telefonista, ter entrado em licença de maternidade, resolveu efectuar um contrato a termo, uma vez que não se justificava a integração de um novo colaborador nos quadros e desta forma podiam suprimir a ausência da telefonista apenas no período considerado.

### *Período Experimental*

O período experimental corresponde ao tempo inicial de execução do contrato de trabalho e destina-se a permitir a avaliação, por ambas as partes, do interesse na manutenção do contrato. Daí que, durante o período experimental, tanto o trabalhador como o empregador possam pôr fim ao contrato de trabalho, sem necessidade de aviso prévio, invocação de justa causa ou pagamento de qualquer indemnização, salvo se existir acordo escrito em contrário.

Nos contratos a termo, certo ou incerto, o período experimental tem a seguinte duração:

- 30 Dias nos contratos com duração igual ou superior a 6 meses; ou;

- 15 Dias nos contratos a termo certo de duração inferior a 6 meses e nos contratos a termo incerto cuja duração não seja previsível ser superior também a 6 meses.



## 3.9. Desenvolvimento de Competências

### 3.9.1. Gestão de Competências

Pode-se entender Gestão de Competências como um modelo que privilegia a gestão não simplesmente dos colaboradores mas sim das competências que são consideradas estratégicas no estabelecimento comercial.

As competências são definidas com base em factores como:

- Melhores Práticas do Mercado;
- Análise e Descrição de Funções;
- Caracterização do Sector;
- Estratégias e Objectivos do Estabelecimento comercial.

**E estão sujeitas a um processo de melhoria contínua, decorrente da evolução de cada um dos factores.**

Contudo convém definir primeiro o que são competências estratégicas:

**Competências estratégicas** - são as que obedecem a 3 critérios:

- Oferecem reais benefícios aos consumidores;
- São difíceis de imitar;
- Dão acesso a diferentes mercados.

A gestão por competências procura impulsionar os funcionários na competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes. Competências são aqui entendidas como as capacidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função.

Num modelo de Gestão de Competências o 1º passo é definir as competências técnicas (por exemplo, saber diferenciar carne do lombo e da alcatra), comportamentais (por exemplo, ser pontual) e as interpessoais (por exemplo, estabelecer e manter relacionamentos de confiança com os clientes com facilidade), dentro de cada função. É importante salientar que, definir uma competência não é definir tudo aquilo que o funcionário faz, mas determinar quais as capacidades que devem ser fomentadas, mantidas ou diminuídas.

### **Vantagens que poderão ocorrer com a Gestão de Competências**

- Procura da relação directa entre os desempenhos desejados num determinado momento da empresa e os desempenhos reais que as pessoas evidenciam;
- Articulação entre as competências que a empresa necessita e a afinação constante das competências.

Adoptando o conceito de competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor económico à empresa e valor social ao indivíduo. A introdução da expressão “agregar valor” implica que o desenvolvimento e combinação das competências individuais, deve resultar no desenvolvimento de competências organizacionais e competências essenciais, alinhadas à estratégia da empresa.

### 3.10. Recapitulação

1. Um bom processo de recrutamento é essencial para a atracção do candidato com o perfil que pretendemos;
2. Um processo de selecção mal conduzido além de ter grandes custos para a unidade hoteleira tem também custos para o candidato;
3. Um bom processo de acolhimento permite que o funcionário seja mais produtivo num espaço de tempo mais curto;
4. A Avaliação de Desempenho deve ser um processo e claro e equitativo e funcionar como um sistema de melhoria;
5. Faça sempre uma boa gestão da saída de um colaborador;
6. Tenha sempre em atenção os conceitos básicos de administração de RH;
7. Uma das formas de rentabilização e de retenção dos colaboradores é o desenvolvimento das competências estratégicas para a empresa.

### 3.11. Plano de Acções

Quais as acções e tarefas que me proponho a desenvolver?

| Acção 1: _____                           |         |                       |
|--|---------|-----------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que espero atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                       |

| Acção 2: _____                           |         |                    |
|--|---------|--------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                    |

| Acção 3: _____                           |         |                    |
|--|---------|--------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                    |

## 4. Exercícios pedagógicos

### EPA - Análise de Anúncios

Tendo por base os pontos abordados nas características de um bom anúncio, analise os anúncios que se seguem e refira quais as consequências (positivas e negativas) de cada um deles.

#### Hotel Fernão Capelo Gaivota

Admite  
Recepcionista (F/M)

Para reforçar a nossa equipa comercial, pretendemos recrutar profissionais com:

**Formação Académica:**

- Bacharelato em Gestão hoteleira

**Perfil do candidato:**

- Espírito de equipa e Iniciativa
- Capacidade de organização
- Conhecimentos de informática na óptica do utilizador
- Conhecimentos de Inglês, francês e alemão

**Oferecemos:**

- Formação
- Oportunidade de evolução na carreira
- Remuneração compatível com as competências
- Admissão Imediata

As candidaturas deverão ser dirigidas à seguinte morada:

Hotel Fernão Capelo Gaivota, A/C António Pires Rua Fernão de Ornelas, nº 300 7000-500 Funchal

RECEPCIONISTA  
PRECISA-SE

Telef: 980000000

## EPB - Questionário de Recrutamento

A decisão de preenchimento de um cargo é de grande relevância para a gestão da empresa porque, por norma, esse preenchimento é feito por tempo indeterminado, o que significa, no contexto da nossa legislação laboral, a criação de um custo fixo adicional na estrutura de custos da empresa, quando se trata de um cargo novo.

A criação de novos custos fixos assim como o aumento da rigidez da estrutura da empresa limitam a sua flexibilidade e, conseqüentemente, a sua rapidez de adaptação à mutabilidade do meio envolvente.

Assim sendo, um processo de recrutamento deve ser bem ponderado, assim como bem justificado.

Seguidamente, apresentamos-lhe uma série de questões cuja resposta o poderá auxiliar na decisão de efectuar ou não um processo de recrutamento.

1- A necessidade de recrutamento advém da saída de um colaborador?

SIM ☐ 2

NÃO ☐ 1

2- A necessidade de recrutamento advém da criação de um novo cargo?

SIM ☐ 2

NÃO ☐ 1

3- Poderá haver a redistribuição das tarefas destinadas a esse cargo pelos restantes membros da equipa?

SIM ☐ 1

NÃO ☐ 2

- 4- Efectuando-se uma análise aprofundada do conteúdo dos diferentes cargos da mesma unidade, conclui-se que há tarefas que podem ser eliminadas, ou automatizadas?

SIM ☐ 1

NÃO ☐ 2

- 5- A contratação de um novo colaborador traz custos adicionais à empresa?

SIM ☐ 1

NÃO ☐ 2

- 6- A contratação de um novo colaborador traz custos que não estão orçamentados?

SIM ☐ 1

NÃO ☐ 2

- 7- A contratação de um novo colaborador está dentro das previsões de *headcount* (número de pessoal) autorizado?

SIM ☐ 2

NÃO ☐ 1

- 8- É necessário preencher a vaga imediatamente?

SIM ☐ 2

NÃO ☐ 1

## RESULTADOS:

- **Maioria de respostas 1** - Um bom processo de recrutamento é bastante dispendioso para uma empresa, assim com poderá ser bastante moroso. Será mais vantajoso se não optar pelo recrutamento neste momento.
- **Maioria de respostas 2** - A necessidade de recrutamento é evidente no seu caso. Contudo, tenha em atenção o facto de que um processo de recrutamento apenas tem os efeitos desejados (encontrar pessoa com as competências que mais se adequam ao cargo) quando é bem planeado e tem em conta a maioria das variáveis importantes.

## EPC - Entrevista de Feedback

De acordo com as características de uma boa avaliação de Desempenho, esta deve ser procedida de uma entrevista de feedback para que avaliador e avaliado possam discutir a avaliação. Desta forma, pedimos-lhe que com base no quadro abaixo elabore uma entrevista de feedback com um dos seus colaboradores.

| ETAPAS                         | PLANO DE ACÇÃO / RECOMENDAÇÕES                    |
|--------------------------------|---|
| Revisão do Trabalho Efectuado  | Principais Objectivos realizados pelo colaborador |
|                                | Principais factores de sucesso                    |
|                                | Acções para maximizar pontos fortes               |
|                                | Principais Dificuldades                           |
|                                | Acções para minimizar/colmatar dificuldades       |
| O Próximo Período de Avaliação | Objectivos a atingir                              |
|                                | Método de controlo                                |
|                                | Programação do próximo período de avaliação       |



## EPD - Ficha de compromisso

### FICHA DE COMPROMISSO

Identifique as 3 acções que considera mais importantes neste bloco temático, para implementar no seu local de trabalho:

Que tipo de apoios/recursos necessita para implementar essas 3 acções?

## 5. Material de Apoio

### 5.1. Bibliografia Aconselhada

Alan COWLING e Chloë MAILER, Gerir os Recursos Humanos, Publicações Dom Quixote, 1998.

Ana Rita RAMOS e Rosália AMORIM, Não hesite! Copie os melhores, Exame, n.º 129, 1999, pp. 130 a 136.

António CAETANO, Avaliação de Desempenho, Metáforas, Conceitos e Práticas, Lisboa, Editora RH, 1998.

Armando A. CURADO, Noções Elementares de direito do trabalho (1ª Edição), Lisboa, Editora RH, Lda, 1998.

Carlos Alves MARQUES e Miguel Pina CUNHA, Comportamento Organizacional e Gestão (2ª Edição), Lisboa, Publicações Dom Quixote, Lda, 1995.

David ULRICH, Michael R. LOSEY E Gerry LAKE, As marcas que o futuro deixará nos Recursos Humanos, Executive Digest, n.º 38, 1997, pp. 34 a 38.

Idalberto CHIAVENATO, Recursos Humanos, Edição Compacta (3ª Edição), São Paulo, Editora Atlas S.A., 1995.

Pedro B. CÂMARA, Paulo B. GUERRA e Joaquim Vicente RODRIGUES, Novos desafios da Gestão de Recursos Humanos, Executive Digest, n.º 38, 1997, pp. 22 a 32.

Pedro B. CÂMARA, Paulo Balreira GUERRA e Joaquim Vicente RODRIGUES, Humanator, Recursos Humanos & Sucesso Empresarial (5ª Edição), Lisboa, Publicações Dom Quixote, Lda., 2003.

## 5.2. Lista de outros auxiliares didáticos complementares

- IAPMEI - [www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt)
- PME Link - [www.pmelink.pt](http://www.pmelink.pt)
- IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional - [www.iefp.pt](http://www.iefp.pt)
- IQF - Instituto de Qualidade para a Formação - [www.inofoor.pt](http://www.inofoor.pt)
- Textos de Gestão - [www.student.dei.uc.pt](http://www.student.dei.uc.pt)
- Expresso emprego - [www.expressoemprego.pt](http://www.expressoemprego.pt)
- APG - Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos - [www.apg.pt](http://www.apg.pt)
- Superemprego - [www.superemprego.pt](http://www.superemprego.pt)
- Tiadro - [www.tiadro.com](http://www.tiadro.com)

### Publicações Nacionais

- Executive Digest
- Exame
- Gestão pessoal (publicação online)
- Pessoal

### 5.3. Lista de contactos úteis

| Entidade  | Morada  | Telefone                   | E-mail   |
|---|---|----------------------------|--|
| <b>ICEP</b> - Instituto do Comércio Externo de Portugal                               | Av.5 de Outubro, 101<br>1050-051 Lisboa   | 217 909 500                | <a href="mailto:icep@icep.pt">icep@icep.pt</a>   |
| <b>Direcção Geral de Turismo</b>  | Av. António Augusto de Aguiar, 81<br>1069-021 Lisboa                                      | 213 586 400                | <a href="mailto:dgturismo@dgturismo.pt">dgturismo@dgturismo.pt</a>   |
| <b>Turismo Portugal</b>   | Av.Olivença, nº 19, r/c D<br>2450-109 Nazaré  | 262 552 246<br>262 552 253 | <a href="mailto:nazare@turismo-portugal.com">nazare@turismo-portugal.com</a>                                       |
| <b>Inftur</b> - Instituto de Formação Turística                                       | Av.Columbano Bordalo Pinheiro, 86, 5º<br>1070-065 Lisboa                                  |                            | <a href="mailto:Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt">Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt</a> |
| <b>Agência Portuguesa para o Investimento</b>   | Ed. Península<br>Praça Bom Sucesso 127/131<br>7º, S.702<br>4150-146 Porto                 | 226 055 300                | <a href="mailto:api@apinvest.pt">api@apinvest.pt</a>   |
| <b>IAPMEI</b> - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Desenvolvimento | Rua Rodrigo Fonseca, 73<br>1296-158 Lisboa  | 213 836 000                | <a href="http://www.iapmei.pt">www.iapmei.pt</a>   |
| <b>APAVT</b> - Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo                | Rua Duque de Palmela, 2 - 1º<br>1250 Lisboa   | 213 553 010                | <a href="mailto:apavtgai@apavt.net">apavtgai@apavt.net</a>   |
| <b>AHP</b> - Associação de Hotéis de Portugal   | Avª Duque de Ávila, 75 1º<br>1000-139 Lisboa  | 213 512 360                | <a href="mailto:geral@hoteis-portugal.pt">geral@hoteis-portugal.pt</a>   |
| <b>ANRET</b> - Associação Nacional de Regiões de Turismo                              | Av. 5 de Outubro, 18-20<br>8001-902 FARO  | 289 800 400                | <a href="mailto:rtalgarve@rtalgarve.pt">rtalgarve@rtalgarve.pt</a>   |
| <b>Instituto de Turismo de Portugal</b>   | Rua Ivone Silva, Lote 6<br>1050-124 Lisboa  | 217 810 000                | <a href="mailto:info@itm.min-economia.pt">info@itm.min-economia.pt</a>   |
| <b>Confederação do Turismo Português</b>  | Palácio Pancas Palha -<br>Travessa do Recolhimento de Lázaro Leitão, 1<br>1149-044 LISBOA | 218 110 930                | <a href="mailto:ctp@mail.teleweb.pt">ctp@mail.teleweb.pt</a>   |
| <b>APRAM</b> - Associação de Promoção Regional da Região Autónoma da Madeira          | Avª. Arriaga, 18<br>9004-519 FUNCHAL  | 291 203 420                | <a href="mailto:info@madeiratourism.org">info@madeiratourism.org</a>   |

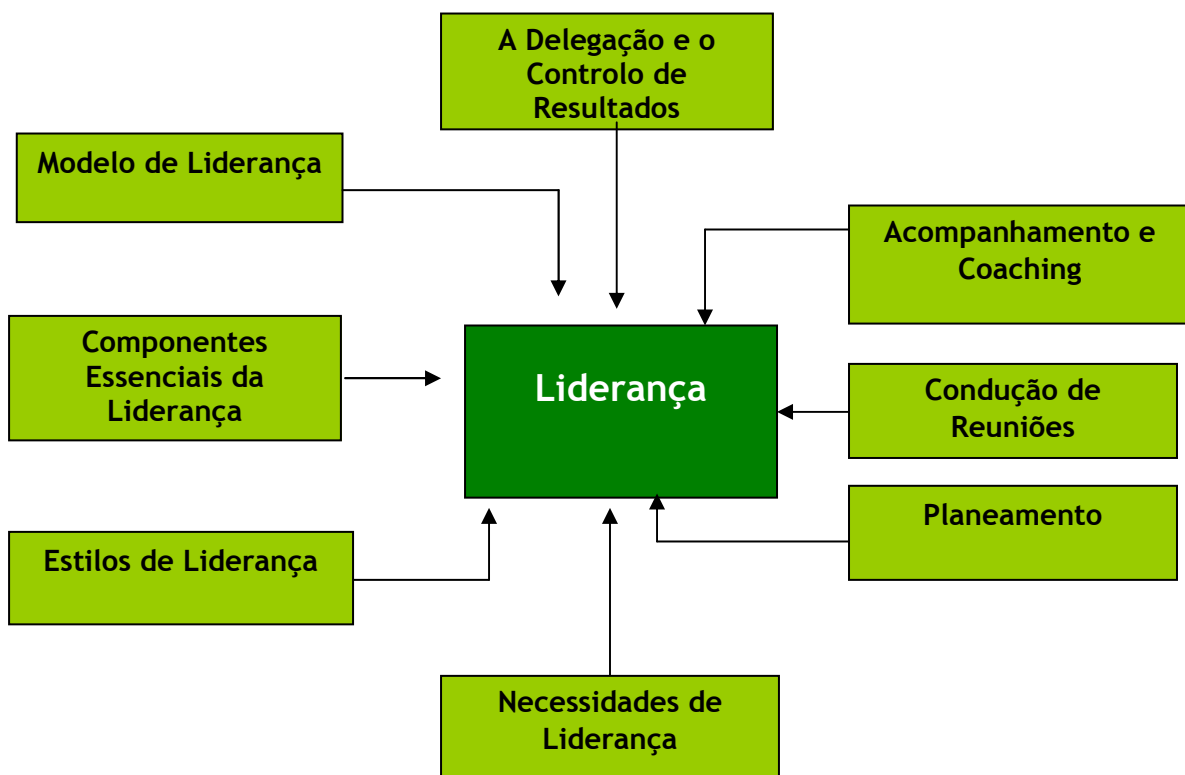
# 1. Sumário

## 1.1. Introdução

No sector do Turismo, como noutros sectores de actividade, uma liderança adequada aos estilos individuais dos colaboradores é uma das chaves para o sucesso de uma equipa.

Este curso pretende dotar os participantes de conhecimentos e ferramentas, no sentido de poderem rentabilizar e desenvolver os seus colaboradores.

## 1.2. Temas Centrais



## 2. Ficha Técnica

### 2.1. Ficha Técnica

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Principais Conceitos</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• liderança</li><li>• estilos de liderança</li><li>• autoridade</li><li>• comunicação</li><li>• motivação</li><li>• escuta activa</li><li>• coaching</li><li>• delegação</li><li>• avaliação de desempenho</li></ul> |
| <b>Duração da Formação</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• 16 Horas</li></ul>   |
| <b>Nível de Formação</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aperfeiçoamento</li></ul>  |

### 2.2. Objectivos Pedagógicos

No final da acção, os participantes deverão ser capazes de:

- Identificar os diferentes estilos de liderança;
- Reconhecer a necessidades de liderança;
- Conhecer os componentes essenciais da liderança (autoridade, comunicação e motivação);
- Conhecer o planeamento da liderança;
- Escutar activamente os seus colaboradores;
- Saber o que é acompanhamento e coaching;
- Saber sobre delegação de tarefas e poder;
- Conduzir reuniões eficientemente;
- Conhecer o básico de avaliação de desempenho.

## 2.3. Conteúdos Programáticos

| BLOCOS TEMÁTICOS                       | HORAS |
|--|-------|
| Modelo de Liderança                    | 1h    |
| Estilos de Liderança                   | 2h    |
| Necessidades de Liderança              | 2h    |
| Componentes essenciais da Liderança    | 2h    |
| Planeamento                            | 2h    |
| Acompanhamento e Coaching              | 3h    |
| A delegação e o controlo de resultados | 2h    |
| Condução de Reuniões                   | 2h    |

## 3. Texto de Apoio

### 3.1. Introdução

A liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégia, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.



## 3.2. Modelo de liderança

### 3.2.1. Conceito de liderança

Desde há muito que a liderança nas organizações suscita grande interesse entre os investigadores. Todavia, desde o início dos anos 80 o tópico sofreu alguma desvitalização. Um século de investigação legara um património de resultados triviais ou contraditórios, então emergindo a ideia de que o campo carecia de um paradigma sob o qual as investigações pudessem realizar-se. Houve mesmo quem preconizasse que o conceito fosse abandonado, mas a proposta foi inconsequente devido ao entusiasmo que o tema sempre suscitou e à concepção generalizada de que a liderança é uma condição de sucesso das organizações. No entanto, para um processo tão complexo só faz sentido uma definição igualmente complexa.

A liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégia, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.

Num contexto de crescente complexidade organizacional, há que afastar claramente a ideia de que existe um modo melhor, universal de exercer a liderança. Há, em contrapartida, um ajustamento sistemático às diferentes situações.

No entanto, pode-se agrupar em termos gerais, características de alguns modos distintos de concretizar a liderança.

#### **Líder Nato**

O líder nato é um mito que pertence ao passado e foi perpetuado por aqueles que detinham a autoridade hereditária.

#### **Líder Institucional**

Líder criado pelas instituições, sendo ainda hoje comum a sua eleição.

#### **Líder Passivo**

São aqueles que por possuírem determinadas qualidades, aptidões e características são muito admirados. Eles possuem seguidores não por

haver qualquer esforço deliberado da sua parte, mas porque, de certo modo, são "vedetas" (o caso de alguns jogadores de futebol).

### **Lider Carismático**

É aquele que se impõe quase inteiramente pelo seu magnetismo pessoal. Todas as grandes religiões, foram fundadas por líderes deste tipo. Também muitos políticos possuem essa qualidade.

### **Lider Democrático**

É aquele que surge naturalmente de um grupo ao qual pertence e não por atrair seguidores.

Qualquer um destes tipos de líder, por esta ou aquela razão, sobressaem em relação a outros indivíduos.

### 3.3. Estilos de liderança

Os estilos de liderança são as diferentes formas do líder se relacionar com o seu grupo e de exercer a sua função.

#### **Estilo "Laissez-Faire" (Líder Liberal)**

Aqui o grupo investe muita energia no relacionamento pelo que resta pouco tempo para acções produtivas.

##### *Características:*

- O líder quando existe, tem um comportamento incoerente: ora se afirma espontaneamente, ora deixa correr as interacções sem intervir durante longos períodos de tempo.
- As confrontações internas no grupo impedem que alguém desempenhe a liderança, pelo que não há 1 líder, mas vários potenciais em competição.
- A actuação incoerente do líder (quando existe) ou a inexistência de um líder, deformam o espaço perceptivo dos membros do grupo, o que impede a visão da sua globalidade e o posicionamento de cada um no grupo.
- A falta de uma liderança coerente dificulta a tomada de decisão e a execução das tarefas.

##### *Resultados:*

- O comportamento do grupo como um todo é incoerente.
- Os objectivos não são tratados de forma sistemática. Há uma oscilação nos objectivos a tratar e a metodologia não tem fundamentação suficiente.
- Os conflitos no grupo são frequentes e gera-se um grande potencial agressivo.
- Existência de sentimento de frustração provocado pela falta de sistematização e ausência de resultados.
- Actividade produtiva é prejudicada pelo grande dispêndio de energia na relação interpessoal.
- Surgem tentativas de liderança e propostas de soluções, mas incoerentemente orientadas.

#### **Estilo Autoritário (Autocrático)**

Define-se sobretudo pela concentração da actividade do grupo no líder.

### *Características:*

- O grupo é, quase na totalidade, alheio à tomada de decisão; esta, concentra-se no líder.
- A definição de objectivos e métodos de produção do grupo é feita pelo líder.
- A motivação e o controlo de resultados é feito pelo líder, ou pelo menos, através dele.
- O principal pólo de emissão e recepção é o líder.

### *Resultados:*

- Os membros do grupo tendem a descurar a qualidade e a afastar a responsabilidade.
- Podem aparecer conflitos irresolúveis apenas resolvidos pela força.
- Diminuição da criatividade e empobrecimento das decisões e soluções.
- A comunicação tende a tornar-se superficial e estereotipada visto centrar-se totalmente no líder, o que pode originar comunicação clandestina.
- Tendência à não responsabilização.

### **Estilo Participativo (Democrático)**

Caracteriza-se sobretudo pela flexibilidade do líder em emitir e receber mensagens.

### *Características:*

- A comunicação não está centrada no líder.
- O grupo faz o controlo dos resultados, sendo o líder apenas um conselheiro.
- A fixação de objectivos e os métodos de actuação são significativamente influenciados pelo grupo.
- O grupo possui uma certa margem de autonomia de decisão, não estando o líder em poder total da mesma.

### *Resultados:*

- Aumento da criatividade e melhor qualidade das decisões.
- A noção de responsabilidade do grupo mantém-se e ele aceita essa responsabilidade.
- Tendência para aprofundamento da comunicação.

### 3.3.1. Modelo de Blake e Mouton

Blake e Mouton utilizam de forma genérica os conceitos de REALIZAÇÃO DE TAREFAS e RELAÇÕES PESSOAIS no seu programa de desenvolvimento da liderança.

O líder, perante uma situação concreta tem, muitas vezes, dificuldade em avaliá-la de forma objectiva. O líder age em função de certas premissas, nas quais acredita e que, por isso, deixa que guiem o seu comportamento.

Se o líder acredita que os subordinados são preguiçosos, ele tenderá a verificar isso mesmo, a partir da observação duma pequena paragem no processo de trabalho. Ele tende a reforçar a sua premissa, o que vai, igualmente, reforçar a sua autoridade e repressão.

Blake e Mouton salientam o facto de que as premissas podem e devem mudar, caso o líder deseje alterar o seu estilo de liderança.

Os autores consideram que uma comunicação aberta e franca, na empresa, é a condição fundamental para a eficácia da liderança e consequentemente, para o êxito da organização.

O líder deve auto-avaliar-se, para tomar consciência do tipo de comunicação que predomina no seu comportamento.

Para isso o formando deverá realizar o Exercício Pedagógico A que se encontra na página 31 deste manual

#### Caracterização dos 5 principais estilos de liderança

|      |   |   |  |
|------|---|---|--|
| ALTA | 9 | <b>Gerência 1.9</b><br><b>(clube recreativo)</b>  | <b>Gerência 9.9</b><br><b>(Equipa)</b>   |
|      | 8 | - A atenção dedicada à necessidade que as pessoas têm de manter boas relações gera um clima agradável na organização e no andamento do trabalho | <b>Gerência 5.5</b><br><b>(O homem organizacional)</b><br><br>- O desempenho organizacional adequado é possível mediante o equilíbrio entre a necessidade de alcançar resultados e a manutenção da satisfação pessoal em |
|      | 7 |   |  |
|      | 6 |   |  |
|      | 5 |   |  |

|       |  |       |   |   |   |  |   |   |   |                 |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |
|-------|--|-------|---|---|---|--|---|---|---|-----------------|--|--|--|--|--|---|--|--|--|--|
|       |  |       |   |   |   |  |   |   |   | nível aceitável |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |
|       |  | 4     |   |   |   | Gerência 1.1<br>(Empobrecida)  |   |   |   |                 |  |  |  |  |  | Gerência 9.1<br>(Autoridade-Obediência)   |  |  |  |  |
|       |  | 3     |   |   |   | - O esforço mínimo necessário para realizar o trabalho requerido é suficiente para garantir um lugar na organização. |   |   |   |                 |  |  |  |  |  | - A eficiência operacional resulta da organização das condições de trabalho de tal forma que o elemento |  |  |  |  |
|       |  | 2     |   |   |   |  |   |   |   |                 |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |
|       |  | 1     |   |   |   |  |   |   |   |                 |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |
| BAIXA |  | 1     | 2 | 3 | 4 | 5  | 6 | 7 | 8 | 9               |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |
|       |  | BAIXA |   |   |   | Orientação para produção<br>(Resultados)   |   |   |   |                 |  |  |  |  |  | ALTA  |  |  |  |  |

O líder orientado para a produção interessa-se pelos resultados ou lucros e busca novas maneiras para promover o crescimento da organização.

O líder orientado para as pessoas preocupa-se com os seus subordinados, com o modo como realizou as suas tarefas com o seu bem-estar e a sua motivação. Só reconhecendo os seus limites e defeitos é que o líder poderá aperfeiçoar-se e tornar-se eficiente no seu papel.

### 3.4. Necessidades de liderança

A eficácia de um líder é uma conjugação de factores pessoais, grupais e situacionais, não podendo ser tratada de uma forma linear. Para se poder considerar eficaz um estilo de liderança, importa antes caracterizar a situação em que o líder opera, para poder identificar as necessidades fundamentais de liderança. A caracterização da situação é feita pela escolha de uma variável estratégica, em relação à qual o modo ou estilo de liderança vai ser definido. A variável estratégica pode ser a favorabilidade da posição do líder face ao grupo e às suas tarefas, as condições estruturais do trabalho, a maturidade dos membros do grupo ou a posse de informação para a decisão.

O importante, porém, é saber que estamos perante um problema multidimensional, em que as variáveis do contexto são decisivas para a escolha.

O estilo de Liderança deverá adequar-se às necessidades que os subordinados, para que estes possam ter um desempenho mais próximo do máximo que as suas capacidades permitem. Desta forma, deverá SEMPRE ser a chefia a adaptar-se aos seus colaboradores e não o contrário, sob risco de existir sempre uma equipa de trabalho em sub-rendimento.



É responsabilidade da chefia conhecer a sua equipa de trabalho e adequar-se às suas necessidades, para obter desta o máximo rendimento.

## 3.5. Componentes essenciais da liderança

### 3.5.1. Autoridade

Independentemente do estilo de liderança, este processo de liderança é sempre visto como uma relação assimétrica de poder: entre alguém que lidera e as pessoas que são lideradas. Esta posição de poder especial que é a liderança, resulta frequentemente de fenómenos de interacção ou de acções de iniciação de estruturas grupais, que estão associadas a características específicas de personalidade do líder. A saber existem 4 tipos de autoridade passíveis de serem exercidos.

#### **Autoridade Estrutural**

Autoridade formal que a chefia tem por causa da sua posição na organização.

#### **Autoridade pelo Saber**

Influência que a chefia pode exercer sobre os outros devido aos seus conhecimentos, competências ou capacidades superiores.

#### **Autoridade Moral**

Está ligada à relação pessoal entre a chefia e o subordinado e depende da confiança e do bom entendimento.

#### **Autoridade Carismática**

Baseia-se na força de carácter e na capacidade da chefia para influenciar outros através da sua presença e da sua projecção.

### 3.5.2. Comunicação

Pode-se considerar cinco categorias suficientes para descrever qualquer tipo de interacção do líder com o grupo. O líder pode utilizar diferentes combinatórias das categorias, delineando, assim, a faceta qualitativa do seu estilo pessoal.

Seguidamente sintetiza-se as categorias comunicacionais na interacção.

#### **Atitude de Avaliação**

É uma expressão de censura por actos feitos. Visa induzir sentimentos de culpa em relação ao comportamento passado. Manifesta o desejo de



controlar o comportamento. Expressões verbais características: “não devia ter feito isto!” “fez mal!”

### **Atitude de Orientação**

A atitude de orientação exprime a intenção de controlar o comportamento futuro. Visa induzir sentimentos de dependência, a um “dever”, com base na autoridade. Expressões típicas são deste teor: “deve proceder desta maneira...” “eis a solução do problema...”

### **Atitude de Apoio**

É uma resposta “simpática”: manifesta no emissor uma afectividade concordante com a do receptor.

Expressões significativas: “concordo” “parabéns!” “não desanime”

### **Atitude Exploratória**

Esta atitude visa a recolha de informações dos nossos interlocutores. Exprime a necessidade de saber. Expressões tais como: “não estou a perceber bem...” “precisaria de mais dados...”

### **Atitude de Reformulação, Compreensão ou Empática**

Reformular é exprimir a intervenção de um comunicante, de forma mais ou menos sintética mas explícita, e de maneira a obter o acordo dos participantes.

Cada atitude, ou categoria comunicacional, irá Ter consequências ou efeitos comportamentais sobre os interlocutores. Assim:

### **Atitude de Avaliação**

- Aumento da tensão e da agressividade entre os comunicantes;
- Activação dos mecanismos defensivos do receptor;
- Forte redução da capacidade de comunicação.

### **Atitude de Orientação**

- Imposição da autoridade;
- Aumento da quantidade de informações disponíveis;
- Criação de resistência às menagens do emissor.

### **Atitude de Apoio**

- Manutenção ou intensificação do estado afectivo existente
- Aumento da tendência para a conformidade

### **Atitude Exploratória**

- Aumento da capacidade de análise
- Aumento da profundidade da comunicação

### **Atitude de Reformulação, Compreensão ou Empática**

- Movimento de apoio no receptor
- Aumento da racionalidade
- Aumento da profundidade da comunicação

### **Saber Ouvir**

Uma boa gestão da comunicação grupal tem três dimensões decisivas:

- A escuta activa e a efectiva recolha de informação
- A informação credível e persuasiva
- As interacções reguladores das divergências e conflitos

### **Escuta activa**

Escutar activamente significa estimular o emissor a enviar mensagens autênticas. Acentua-se a importância da valorização do outro, a capacidade de o ver e aceitar como tal, como base de uma comunicação verdadeiramente eficaz.

O líder tem, pois, de praticar sistematicamente o que se costuma designar por escuta activa, começando por identificar e reduzir obstáculos a que isso se opõem:

- A nossa posição respectiva, em termos de organigrama (apesar de me considerar superior, escutar o outro com a atenção devida);
- As diferenças de idade (não desvalorizar uma mensagem vinda de alguém mais novo ou mais velho);
- A formação e especialidade do interlocutor (não se fechar em relação a mensagens vindas de alguém de uma área diferente);
- O aspecto físico (não deixar que o aspecto físico condicione a abertura da comunicação).

É importante numa escuta activa estar atento à mensagem do outro, quer se sinta maior ou menor simpatia por ele e Ter uma grande abertura de espírito.

Especificamente, é absolutamente crucial actuar da seguinte maneira:

- Reduzir a distanciarem termos de estatuto e de autoridade;
- Saber estar calado, por forma a estimular a intervenção do outro;

- Saber utilizar a atitude exploratória sem que ela contenha avaliação implícita;
- Saber dar feedback positivo, sob a forma de atitudes de apoio.

### 3.5.3. Motivação

Desde a altura em que o modelo *taylorista* da organização do trabalho foi posto em causa, que se começou a considerar o factor humano na empresa como variável muito importante que, implícita ou explicitamente está associada à produtividade da empresa e à realização pessoal dos colaboradores.

No que concerne à motivação, esta varia consoante o estilo de liderança, ou a forma de concretizar a liderança, do líder. Assim:

- Em estilos do tipo autoritário ou de elevado uso do poder, a base de motivação é a busca de segurança. É por isso que os líderes autoritários tendem a usar as ameaças ao grupo vindas do exterior ou a procurar bodes expiatórios, para mobilizar o grupo. Em estilos de tipo participativo ou de uso moderado do poder as motivações são variadas, no entanto, são mais ligadas à dinâmica interna e externa do grupo do que à personalidade do líder. Além da necessidade de segurança, são igualmente activas as necessidade de pertença, de saber, de realização, autonomia e sentido.
- Em estilos de tipo *laissez-faire* ou de uso incoerente do poder as motivações são fracas ou inexistentes, levando a estados de tensão e sentimentos de frustração, que podem chegar ao desinvestimento total por parte dos subordinados.

#### Factores de desmotivação a evitar

A desmotivação de pessoal inteligente e interessado deve merecer tanta atenção por parte do gestor como a motivação de pessoal desinteressado.

Pessoas trabalhadoras e interessadas normalmente esperarão adquirir um sentimento de realização, reconhecimento ou segurança; isto é: os *inputs* devem ser condizentes com os resultados. Se as acções da gestão ignoram esta equação, é provável que se verifique alguma frustração e atitudes negativas mesmo no pessoal com mais vontade de trabalhar.

#### Factores quotidianos de desmotivação

##### *Marcação de Pontos*

Evite falar sobre seus próprios êxitos e interesses. Isto negligência as necessidades de sentimentos de realização das outras pessoas. “O filho

deles ganhou um simples prémio escolar. O seu ganhou uma “Distinção de Honra”. Não faça comentários sobre isso!

### *Mau Ouvinte*

Um eterno lamento no meio laboral é o de que “nunca ninguém ouve as nossas ideias”. Esta é uma situação de perda/perda para a gestão. É normalmente o pessoal bom e interessado que tem ideias. Se não os ouve, eles certamente perderão o interesse. E muitas das vezes, vale a pena ouvi-los.

### *Tratamento injusto*

Inevitavelmente, todas as chefias têm os seus favoritos. Determinados elementos da equipa são vistos como mais inteligentes, mais criativos, mais interessantes, etc. Como é que isto afecta os outros elementos?

### *Falta de Cortesia*

Os trabalhadores são rápidos a notar que alguns gestores os tratam como pessoas reais, que interessam. São ainda mais rápidos a notar aqueles que evitam o contacto social e ignoram os gracejos quotidianos. Acima de tudo, reparam nas chefias que “têm que falar sempre mais alto”.

### *Sigilo da Chefia*

A comunicação aberta é um motivador muito eficaz. A falta de comunicação não só desmotiva como também levanta perguntas sobre os reais motivos do gestor.

### **Métodos de motivação**

A maior parte da teoria motivacional é baseada na convicção que o comportamento das pessoas se encaixa de forma a satisfazer determinadas necessidades. Em alguns casos, estando essas necessidades satisfeitas, vão instintivamente concentrar a sua atenção noutra necessidade, regra geral mais premente. A chefia moderna tem que criar um ambiente que proporcione a melhor oportunidade para a satisfação das necessidades mais importantes e pertinentes. Geralmente, quanto maior for a satisfação, maior é a motivação.

### *Importante:*

As pessoas tendem a ter necessidades básicas, mas isto não se manterá sempre constante. Numa mesma equipa, elementos diferentes terão necessidades prioritárias diferentes.

Num determinado momento todos terão uma necessidade prioritária para satisfazer (dependendo das circunstâncias e dos sentimentos no

momento). Esta necessidade particular será a que influenciará mais os seus comportamentos naquele momento.

Desenvolver uma equipa genuinamente motivada requer uma abordagem flexível e adaptável. Aceite que nem todos se sentirão motivados com as mesmas acções ou métodos. Regra geral, existem directrizes gerais mas ocasionalmente terá de modificar a sua abordagem para ir ao encontro de necessidades individuais.

Considere estas necessidades:

1. REALIZAÇÃO
2. RECONHECIMENTO/STATUS
3. PERTENÇA
4. SEGURANÇA
5. FÍSICAS

### 1. REALIZAÇÃO

Alguns exemplos de possíveis acções da gestão:

- estabelecer objectivos desafiantes;
- proporcionar formação com vista ao desenvolvimento pessoal e a uma maior eficiência;
- delegar mais responsabilidades (ex.: pessoas, produtos, clientes, projectos);
- realizar *briefings* com a equipa;
- promover o envolvimento na tomada de decisões;
- delegar maior autoridade (ex.: atribuição de preços, reclamações, serviço de pós-venda);
- proporcionar oportunidades para gerir (ex.: reuniões, realização *briefings* com a equipa).

### 2. RECONHECIMENTO/STATUS

Possíveis acções da gestão:

- elogio justificável (especialmente elogio público);
- mantê-los informados relativamente às actividades da empresa, aos seus desempenhos, etc.
- demonstrar interesse por eles, pelos seus gostos, pelas suas famílias, pelas suas carreiras, etc.
- frequência de reuniões-chave;
- realizar *briefings* com a equipa;
- representar a companhia em conferências, exposições, etc.
- fomentar a boa imagem empresarial;
- cursos de formação específica;
- título do cargo;
- competições e prémios.

### 3. PERTENÇA

Alguns exemplos de como esta pode ser alcançada:

- trabalho em equipa;
- atribuição de trabalho relativo a clientes específicos, fornecedores, etc.
- trabalho em parceria (ex.: equipas de projecto, grupos de qualidade);
- encontros e conferências;
- *briefings* com a equipa;
- boa atmosfera e boas relações pessoais;
- boletins e folhas de informação;
- actividades sociais.

### 4. SEGURANÇA

Alguns exemplos de como esta necessidade pode ser satisfeita:

- plano de reforma;
- seguro de vida;
- ambiente de trabalho seguro e saudável;
- segurança no emprego (ex.: procedimentos amplamente divulgados e claramente compreendidos);
- esquema de baixas e seguro de saúde;
- sendo-lhe dito que está a fazer um bom trabalho;
- formação a prever o futuro;
- informação em relação a actividades futuras;
- informação relativa aos sucessos e à rentabilidade da empresa (números específicos normalmente não são necessários);
- Sindicatos ou Assembleia de Trabalhadores.

### 5. FÍSICAS

Algumas ideias sobre a satisfação desta necessidade:

- minimizar o stress e a tensão causados pelo trabalho;
- reduzir as horas de trabalho (ex.: menos horas extraordinárias);
- boas condições físicas de trabalho;
- refeições gratuitas.

A vasta maioria de trabalhadores não tem dificuldades de satisfazer as suas necessidades básicas de subsistência. Ao proporcionar-lhes estas “satisfações”, reduz a possibilidade de desmotivação.

### 3.6. Planeamento

Como dissemos, qualquer dos estilos traduz uma determinada intensidade do uso de poder. Por isso lhes podemos atribuir resultados, genericamente imputáveis ao menor ou maior uso do poder no exercício da liderança e a certas características qualitativas da própria relação do líder com o grupo. Estes resultados situam-se no plano das estruturas e processos.

#### 3.6.1. Resultados no plano das estruturas e dos processos

Estilos de tipo autoritário ou de elevado uso de poder:

- A estrutura de autoridade tende a ser verticalizada e rígida, com rituais de acesso minuciosos e subidas lentas ou arbitrárias;
- Predomínio do canal único das comunicações e do instrumental sobre o motivacional e consumatório;
- Cultura normativa e homogeneizadora, conformista;
- Centralização do poder de decisão; redes parceladas;
- Normas estritas de acção e decisão;
- Baixa autonomia e delegação.

Estilos do tipo participativo, ou de uso moderado de poder:

- A estrutura de autoridade tende a ser mais informalizada e fluida, com poucos rituais de acesso e promoção, e com algumas perdas de controle;
- Tende a haver multiplicidade de canais de comunicação; há comunicação aberta;
- A estrutura dos valores tende a ser policêntrica e matizada, com a consequente dispersão motivacional;
- As normas de acção e decisão não são rígidas, há certa latitude e autonomia, por vezes contradição;
- Há delegação de poder e descentralização, com sistemas de regulação mais imprecisos.

Estilo de laissez-faire ou de uso incoerente do poder

- A estrutura de autoridade torna-se confusa e mal delimitada, com ausência de rituais estabilizadores;
- Multiplicidade de canais, comunicação parcelar, fronteiras dos subgrupos aleatórias;
- Estrutura de valores policêntrica e desarticulada;
- Normas de acção e decisão instáveis, ambíguas ou confusas;
- Distribuição assistemática do poder, dificuldade de organização de recursos e delegação.

### 3.7. Acompanhamento e Coaching

Cada vez mais se aponta o Coaching como uma forma eficaz de acompanhamento da resolução de tarefas.

Trata-se de um processo que potencia a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal e, por conseguinte, a melhoria no desempenho. É um método através do qual se pretende o desenvolvimento das competências e experiência dos formandos, dando-lhes actividades sistematicamente planeadas e progressivamente mais amplas, acompanhadas por avaliação contínua e aconselhamento. Espera-se que o indivíduo adquira certas competências, através de debates e de actividades orientadas.

Este processo traz alguns benefícios para a organização:

- Produtividade e qualidade de serviços mais elevada;
- Menor perda de materiais e de tempo;
- Aumenta de forma directa ou indirecta o prestígio da organização;
- Maior grau de flexibilidade na utilização dos colaboradores a todos os níveis;

Neste contexto, um líder tem interesse em que se desenrole sob a sua alçada processos com estas características. No entanto, raramente será ele a levar a cabo este tipo de funções, delegando na maioria das vezes este exercício a colaboradores da sua confiança, ou que possuam características aconselháveis para a prática de Coaching, tais como ter conhecimentos, para além de dominar o processo, as diferentes aptidões e técnicas apropriadas ao contexto em que se desenrola o Coaching.



### 3.8. A Delegação e o controlo de resultados

A delegação conduz a estrutura relacionai em que o poder e a informação - enquanto processos de controle - se equilibram. Exige, para isso, um clima de confiança e uma comunicação permanente.

A delegação eficaz apoia-se em duas práticas:

- Haver sempre responsáveis, que aceitam o poder delegado e se disponham a devolver a informação que a sua secção vai criando ao líder;
- Haver um controle motivante, o que exige uma definição de objectivos clara e participada e um apoio solidário ao responsável.

#### 3. 8.1. Delegação participada

A delegação não é uma decisão fácil, porque um líder não pode delegar só por delegar. A delegação exige condições que a tornem eficaz; sem elas, não passa de abdicação da liderança, com todos os inconvenientes daí resultantes.

- É necessário um clima de confiança favorável a delegação e um sistema de comunicação adequado.
- É preciso que a pessoa em quem se delega aceite a delegação.
- A delegação tem de ser apoiada, tem de fornecer ao colaborador que a aceita um enquadramento claro do seu poder e perspectivas de apoio.

A delegação não dispensa o líder de participar na resolução dos problemas do seu colaborador e de o apoiar. Delegar não é abdicar!

### 3.9. Condução de Reuniões

Uma liderança eficaz tem de ser protagonizada por um líder que possua, igualmente, directrizes eficientes para uma boa condução de reuniões.

Assim, espera-se que um líder eficaz:

- Tenha objectivos específicos claramente estabelecidos previamente à reunião;
- Se assegure de que todas as pessoas que assistem à reunião têm oportunidade de participar;
- A agenda da reunião deve ser escrita indicando as prioridades dos tópicos e deve circular por todos antes da reunião para que se possam preparar;
- Varie a hora de início;
- Seja pontual;
- Estabeleça uma hora para o fim da reunião e tente cumprir;
- Faça circular as actas após a reunião.

### 3.10. Recapitulação

1. A liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégia, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.
2. Os estilos de liderança são as diferentes formas do líder se relacionar com o seu grupo e de exercer a sua função.
3. Para se poder considerar eficaz um estilo de liderança, importa antes caracterizar a situação em que o líder opera, para poder identificar as necessidades fundamentais de liderança.
4. Independentemente do estilo de liderança, este processo de liderança é sempre visto como uma relação assimétrica de poder: entre alguém que lidera e as pessoas que são lideradas.
5. A motivação é uma variável muito importante que, implícita ou explicitamente está associada à produtividade da empresa e à realização pessoal dos colaboradores.
6. O Coaching é um processo que potencia a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal e, por conseguinte, a melhoria no desempenho.

### 3.11. Plano de Acções

Quais as acções e tarefas que me proponho a desenvolver?

| Acção 1: _____       |         |                       |
|----------------------|---------|-----------------------|
| O que vou fazer:     | Quando: | O que espero atingir: |
| <br><br><br><br><br> |         |                       |

| Acção 2: _____       |         |                    |
|----------------------|---------|--------------------|
| O que vou fazer:     | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br> |         |                    |

| Acção 3: _____       |         |                    |
|----------------------|---------|--------------------|
| O que vou fazer:     | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br> |         |                    |

## 4. Exercícios pedagógicos

### EPA - Estilos de Liderança

O líder deve auto avaliar-se, para tomar consciência do tipo de comunicação que predomina no seu comportamento.

Para isso o líder, de entre os 5 parágrafos que seguem (A, B, C, D, E) deve atribuir o nº 5 ao comportamento que nele é mais característico, o nº 4 ao 2º comportamento mais característico e assim sucessivamente, até ao nº 1 que é atribuído ao comportamento que nunca adota e que, portanto não lhe é característico.

O líder deve basear-se no seu desempenho real, para hierarquizar estes comportamentos. Só reconhecendo os seus limites e defeitos é que o líder poderá aperfeiçoar-se e tornar-se eficiente no seu papel.

#### HIERARQUIA DE COMPORTAMENTO

Atribua o nº 5 ao que lhe é mais característico, o nº 4 ao seguinte, depois o nº 3, 2 e 1.

**A.** Aceito com indiferença as decisões tomadas por outros. Evito tomar partido, procurando não revelar as minhas opiniões, atitudes e ideias. Quando ocorre conflito, tento não me envolver ou tento manter-me neutro. Graças ao meu não envolvimento, raramente me irrita. O meu senso de humor é tido pelos outros como desfocado ou irrelevante. Esforço-me apenas o suficiente para manter a minha situação.

**B.** Apoio as decisões que promovem as boas relações. Aceito opiniões, atitudes e ideias alheias em vez de impor as minhas. Tento evitar que se crie conflito e, quando ele ocorre, procuro acalmar os ânimos para manter o pessoal unido. Devido ao mal-estar que as tensões podem gerar, reajo de maneira afável e amistosa. O meu sentido de humor procura desviar a atenção dos pontos sérios. De preferência apoio os outros, em vez de tomar a iniciativa.

**C.** Busco decisões viáveis, ainda que imperfeitas. Quando surgem ideias, opiniões ou atitudes diferentes das minhas, proponho posições intermédias. Ante o conflito, procuro chegar a soluções equitativas que contornem a situação. Sob tensão, fico em dúvida sobre como atender às expectativas dos outros. O meu sentido de humor leva à minha aceitação pessoal ou à dos meus pontos de vista. Procuro sustentar um ritmo de trabalho bom e constante.

**D.** Espero que as minhas decisões sejam consideradas como a última palavra. Defendo as minhas ideias, opiniões e atitudes mesmo que, por vezes, tenha de "pisar nos calos" dos outros. Quando ocorre conflito, tento suprimi-lo ou fazer prevalecer a minha posição. Quando as coisas não vão como espero, contesto, resisto ou volto à carga, contra-argumentando. O meu sentido de humor é mordaz. Eu "dou duro" e faço os que trabalham comigo "darem duro" também.

**E.** Esforço-me profundamente para conseguir decisões válidas e criativas que resultem em compreensão e consenso. Procuro e estou atento a ideias, opiniões e atitudes diferentes das minhas. Tenho convicções firmes, mas mudo de opinião diante de ideias mais válidas do que as minhas. Quando surge conflito, procuro detectar os motivos e solucionar as causas subjacentes. Quando provocado, contenho-me, embora seja visível a minha impaciência. O meu sentido de humor é adequado às diversas situações e facilita aberturas; mesmo sob pressão, mantenho certo sentido de humor. Empenho-me a fundo e os demais acompanham-me.

(continua)

Analise cada uma das dimensões que se seguem, de 1 a 6. Em relação a cada uma, marque com um círculo a afirmação que melhor corresponda ao seu comportamento e às suas características pessoais.

### **Dimensão 1: DECISÕES**

A1. Aceito com indiferença as decisões tomadas por outros.

B1. Apoio as decisões que promovem as boas relações.

C1. Busco decisões viáveis, ainda que imperfeitas.

D1. Espero que as minhas decisões sejam consideradas como a última palavra.

E1. Esforço-me profundamente para conseguir decisões válidas e criativas que resultem em compreensão e consenso.

### **Dimensão 2: CONVICÇÕES**

- A2. Evito tomar partido, procurando não revelar as minhas opiniões, atitudes e ideias.
- B2. Aceito opiniões, atitudes e ideias alheias, em vez de impor as minhas.
- C2. Quando surgem ideias, opiniões ou atitudes diferentes das minhas, proponho posições intermédias.
- D2. Defendo as minhas ideias, opiniões e atitudes mesmo que, por vezes, tenha de "pisar nos calos" dos outros.
- E2. Procuro e estou atento a ideias, opiniões e atitudes diferentes das minhas. Tenho convicções firmes, mas mudo de opinião diante de ideias mais válidas do que as minhas.

### **Dimensão 3: CONFLITO**

- A3. Quando ocorre conflito, tento não me envolver ou manter-me neutro.
- B3. Tento evitar que se crie conflito e, quando ele ocorre, procuro acalmar os ânimos para manter o pessoal unido.
- C3. Ante o conflito, procuro chegar a soluções equitativas que contornem a situação.
- D3. Quando ocorre conflito, tento suprimi-lo ou fazer prevalecer a minha posição.
- E3. Quando surge conflito, procuro detectar os motivos e solucionar as causas subjacentes.

### **Dimensão 4: EMOÇÕES (temperamento)**

- A4. Graças ao meu não-envolvimento, raramente me irrita.
- B4. Devido ao mal-estar que as tensões podem gerar, reajo de maneira afável e amistosa.
- C4. Sob tensão, fico em dúvida sobre como devo atender às expectativas dos outros.
- D4. Quando as coisas não vão como espero, contesto, resisto ou insisto, contra-argumentando.
- E4. Quando provocado, contenho-me, embora seja visível a minha impaciência.

### **Dimensão 5: SENTIDO DE HUMOR**

- A5. O meu sentido de humor é tido pelos outros como desfocado ou irrelevante.
- B5. O meu sentido de humor procura desviar a atenção dos pontos sérios.
- C5. O meu sentido de humor leva à minha aceitação pessoal ou à dos meus pontos de vista.
- D5. O meu sentido de humor é mordaz.
- E5. O meu sentido de humor é adequado às diversas situações e facilita a abertura; mesmo sob pressão, mantenho certo sentido de humor.

### **Dimensão 6: EMPENHO**

- A6. Esforço-me apenas o suficiente para manter a minha situação.
- B6. De preferência apoio os outros, em vez de tomar a iniciativa.
- C6. Procuro sustentar um ritmo de trabalho bom e constante.
- D6. Eu "dou duro" e faço os que trabalham comigo "darem duro" também.
- E6. Empenho-me a fundo e os demais acompanham-me.

Com a realização destas duas tarefas, foi possível hierarquizar os vários estilos da matriz gerencial. Há, agora, que interpretar as respostas.

Faça a sua avaliação. Assinale o seu estilo característico:

- Parágrafo A (estilo 1,1)
- Parágrafo B (estilo 1,9)
- Parágrafo C (estilo 5,5)
- Parágrafo D (estilo 9,1)

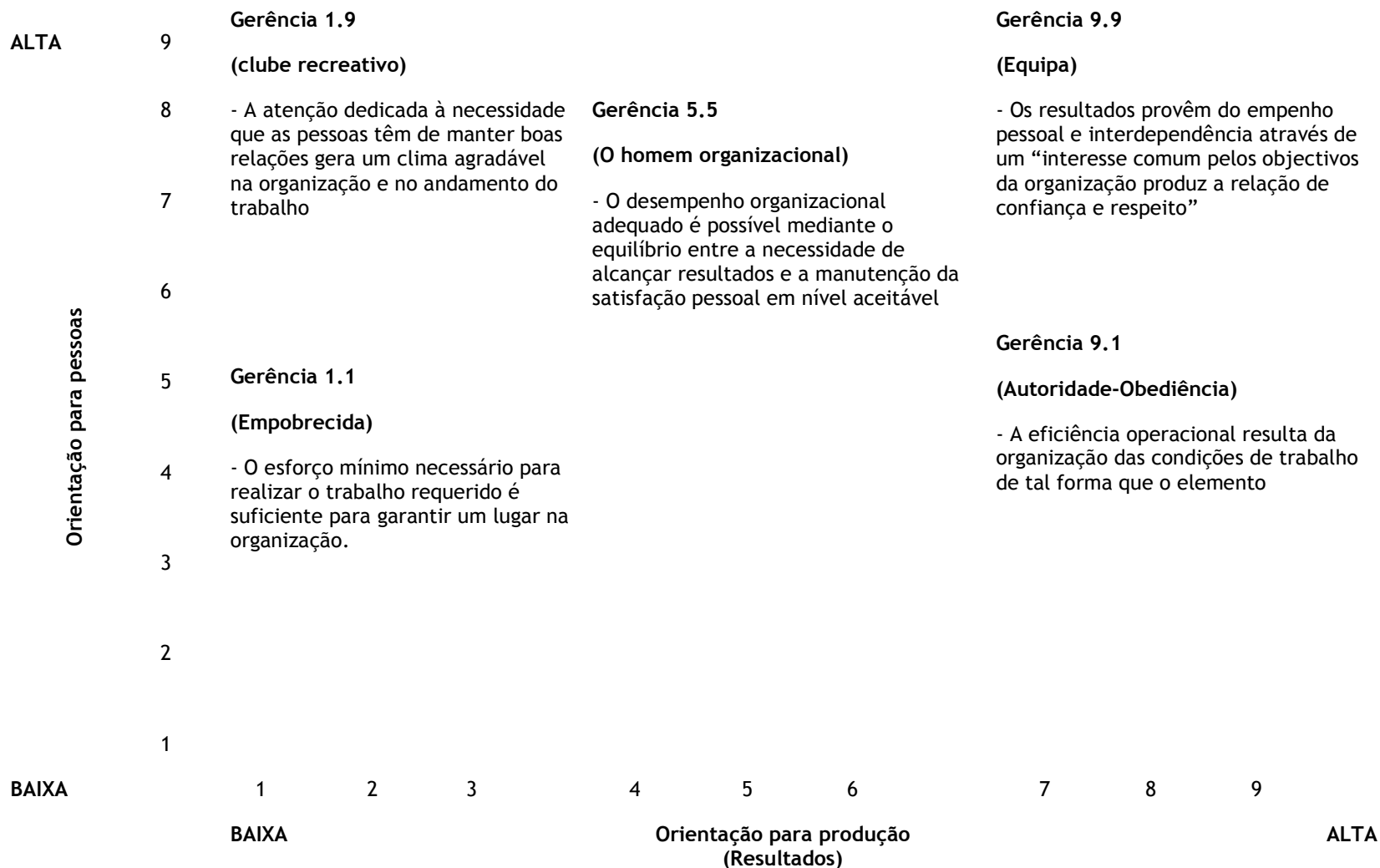


- Parágrafo E (estilo 9,9)

Em relação à 2ª tarefa que consistia em assinalar uma afirmação sobre cada um dos títulos (decisão, convicções, etc.) a sua opção (A1, B1, C1, D1, E1) corresponde à mesma atitude e estilo dos parágrafos anteriores ou seja, se nas DECISÕES optou por B1, isso corresponde ao estilo (1,9); se optou nas CONVICÇÕES por C2, isso corresponde ao estilo (5,5) e assim sucessivamente.

## Liderança

### CARACTERIZAÇÃO DOS 5 PRINCIPAIS ESTILOS DE LIDERANÇA



## EPB - Estudo de caso - “O mesmo trabalho de sempre”

Helena despertou esta manhã com dor de cabeça. Era a 2ª vez que isso acontecia nos últimos 3 dias. Desde há 4 meses que não dormia bem. Quando desperta tem uma sensação negativa; sentada na beira da cama, pensou nas boas condições de trabalho que tem, no salário e nas pessoas com quem trabalha. Mas nada disso parecia importante.

Encontra-se a trabalhar no Restaurante Tabuleiro de Carne há cerca de 3 anos e todo o entusiasmo inicial tinha desaparecido. Tinha muito que fazer, mas agora tudo lhe parecia rotineiro. Nem sequer os problemas que surgiam lhe tiravam o enfado, porque tinha a sensação de que “nada era novo para ela”.

Estava cansada de fazer sempre o mesmo trabalho, dia após dia. Apesar das tarefas diferentes, elas pareciam-lhe quase idênticas. Quase que era capaz de descrever o que sucederia por dia em cada situação.

Os seus amigos e a sua família comentavam a sorte que ela tinha em ter um trabalho seguro. Alguns começaram a perguntar-lhe o que é que ela realmente gostaria de fazer, o que é que a faria feliz. Sugeriram-lhe que dedicasse algum tempo a pensar no que é que estava mal e o que é que poderia fazer para solucionar isso.

Helena decidiu pedir três dias para reflectir.

**Perguntas:**

- Como descreveria o nível de motivação pessoal de Helena?

\_\_\_\_\_

- Quais são os seus conflitos pessoais?

\_\_\_\_\_

- Que fará Helena durante estes 3 dias?

\_\_\_\_\_

- Conhece casos semelhantes a estes?

\_\_\_\_\_

- Se você fosse o chefe de Helena e tivesse tido esta informação, de que forma tentaria motivá-la?

\_\_\_\_\_

## EPC - Ficha de compromisso

### FICHA DE COMPROMISSO

Identifique as 3 acções que considera mais importantes neste bloco temático, para implementar no seu local de trabalho:

Que tipo de apoios/recursos necessita para implementar essas 3 acções?

## 5. Material de Apoio

### 5.1. Bibliografia Aconselhada

Miguel P. Cunha, Arménio Rego, - A Essência da Liderança - Mudança, Resultados, Integridade - Lisboa, RH Editora, 2004.

Allan Hooper, John Potter - Liderança Inteligente - Criar a Paixão pela Mudança - Lisboa, Actual Editora, 2002.

Arménio Rego - Liderança de Reuniões - Na senda de soluções mais criativas - Lisboa, Edições Sílabo, 2001.

## 5.2. Lista de contactos úteis

| Entidade  | Morada  | Telefone                   | E-mail   |
|---|---|----------------------------|--|
| <b>ICEP</b> - Instituto do Comércio Externo de Portugal                               | Av.5 de Outubro, 101<br>1050-051 Lisboa   | 217 909 500                | <a href="mailto:icep@icep.pt">icep@icep.pt</a>   |
| <b>Direcção Geral de Turismo</b>  | Av. António Augusto de Aguiar, 81<br>1069-021 Lisboa                                      | 213 586 400                | <a href="mailto:dgturismo@dgturismo.pt">dgturismo@dgturismo.pt</a>   |
| <b>Turismo Portugal</b>   | Av.Olivença, nº 19, r/c D<br>2450-109 Nazaré  | 262 552 246<br>262 552 253 | <a href="mailto:nazare@turismo-portugal.com">nazare@turismo-portugal.com</a>                                       |
| <b>Inftur</b> - Instituto de Formação Turística                                       | Av.Columbano Bordalo Pinheiro, 86, 5º<br>1070-065 Lisboa                                  |                            | <a href="mailto:Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt">Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt</a> |
| <b>Agência Portuguesa para o Investimento</b>   | Ed. Península<br>Praça Bom Sucesso 127/131<br>7º, S.702<br>4150-146 Porto                 | 226 055 300                | <a href="mailto:api@apinvest.pt">api@apinvest.pt</a>   |
| <b>IAPMEI</b> - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Desenvolvimento | Rua Rodrigo Fonseca, 73<br>1296-158 Lisboa  | 213 836 000                | <a href="http://www.iapmei.pt">www.iapmei.pt</a>   |
| <b>APAVT</b> - Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo                | Rua Duque de Palmela, 2 - 1º<br>1250 Lisboa   | 213 553 010                | <a href="mailto:apavtgai@apavt.net">apavtgai@apavt.net</a>   |
| <b>AHP</b> - Associação de Hotéis de Portugal   | Avª Duque de Ávila, 75 1º<br>1000-139 Lisboa  | 213 512 360                | <a href="mailto:geral@hoteis-portugal.pt">geral@hoteis-portugal.pt</a>   |
| <b>ANRET</b> - Associação Nacional de Regiões de Turismo                              | Av. 5 de Outubro, 18-20<br>8001-902 FARO  | 289 800 400                | <a href="mailto:rtalgarve@rtalgarve.pt">rtalgarve@rtalgarve.pt</a>   |
| <b>Instituto de Turismo de Portugal</b>   | Rua Ivone Silva, Lote 6<br>1050-124 Lisboa  | 217 810 000                | <a href="mailto:info@itm.min-economia.pt">info@itm.min-economia.pt</a>   |
| <b>Confederação do Turismo Português</b>  | Palácio Pancas Palha -<br>Travessa do Recolhimento de Lázaro Leitão, 1<br>1149-044 LISBOA | 218 110 930                | <a href="mailto:ctp@mail.teleweb.pt">ctp@mail.teleweb.pt</a>   |
| <b>APRAM</b> - Associação de Promoção Regional da Região Autónoma da Madeira          | Avª. Arriaga, 18<br>9004-519 FUNCHAL  | 291 203 420                | <a href="mailto:info@madeiratourism.org">info@madeiratourism.org</a>   |

# 1. Sumário

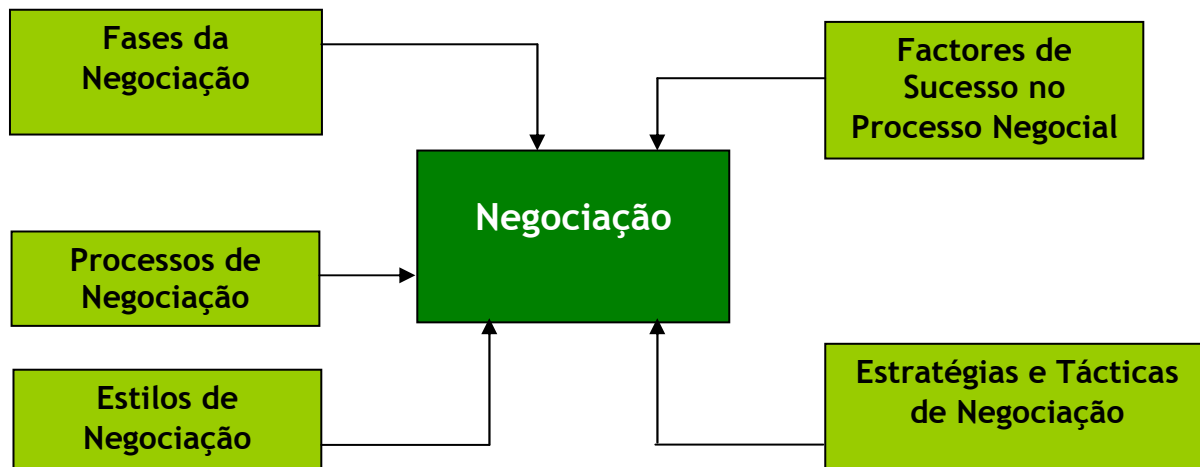
## 1.1. Introdução

Na era do conhecimento, da informação, do capital intelectual, da globalização e da Internet, a negociação assume uma função cada vez mais importante.

Mais do que nunca é preciso compreender e desenvolver a capacidade de negociar da forma a que ambas as partes envolvidas possam lucrar com o processo.

Desenvolver o perfil de negociador é algo que se faz de uma forma contínua em qualquer organização que pretenda ter uma posição sólida no mercado.

## 1.2. Temas Centrais





## 2. Ficha Técnica

### 2.1. Ficha Técnica

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Principais Conceitos</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Negociação</li><li>• MAPAN</li><li>• Nível de aspiração</li><li>• Ponto de resistência</li><li>• Amplitude de negociação</li><li>• Ganhos relativos</li><li>• Oferta inicial</li></ul> |
| <b>Duração da Formação</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• 16 horas</li></ul>   |
| <b>Nível de Formação</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aperfeiçoamento</li></ul>  |

### 2.2. Objectivos Pedagógicos

No final da acção, os participantes deverão ser capazes de:

- Identificar e planear as diferentes fases da Negociação.
- Identificar os diferentes estilos de Negociação.
- Adaptar o seu estilo de Negociação ao seu interlocutor.
- Conhecer e dominar as diferentes estratégias e táticas de Negociação.
- Identificar, aplicar e potenciar os factores de sucesso no processo negocial.

## 2.3. Conteúdos Programáticos

| BLOCOS TEMÁTICOS  | HORAS |
|---|-------|
| <b>Conceito</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Negociação - definição</li><li>Conceitos inerentes à negociação</li></ul>   | 1h    |
| <b>Fases da negociação</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Conhecimento</li><li>Definir metas e objectivos</li><li>Início do processo de negociação</li><li>Expressão de desacordo e conflito</li><li>Reavaliação e concessão</li><li>Acordo de princípio</li><li>Resumo das fases de negociação</li><li>Preparação da negociação</li></ul> | 5h    |
| <b>Estilos da negociação</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Estilo catalisador</li><li>Estilo apoiante</li><li>Estilo controlador</li><li>Estilo analítico</li><li>Concluindo acerca dos estilos de negociação</li></ul>   | 3h    |
| <b>Estratégias e tácticas de negociação</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Opções estratégicas</li><li>Tácticas da negociação</li></ul>  | 4h    |
| <b>Processos de negociação</b>  | 2h    |
| <b>Factores de sucesso no processo negocial</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Factores específicos de sucesso na negociação</li></ul>   | 1h    |

## 3. Texto de Apoio

### 3.1. Introdução

A ênfase no conhecimento do negócio passou a fazer-se acompanhar da tecnologia de negociação (etapas, estratégia, etc.). cada vez mais considerando a necessidade de domínio desse conhecimento e dessa tecnologia, tendo em conta as características pessoais (comportamentais) de quem está do outro lado da mesa.

Historicamente a negociação tem sido considerada um processo intimidante, frustrante e opressivo, principalmente se utilizada como ferramenta para resolver desentendimentos pessoais ou de negócios, pois acaba por mexer com as nossas emoções e percepções - questões subjectivas, as quais nos causam muito desgaste.

Por conta desse enfoque, sustentado anos e anos, muitas pessoas deixam de negociar, acreditando que essa condição seria prerrogativa de negociadores habilidosos, que sabem preservar as suas emoções, valendo-se de comportamentos frios e impessoais.

O certo é que, sem nenhum conhecimento técnico, ou de forma atabalhoada, negociamos constantemente.

Hoje a negociação é encarada como uma arte, entendida como aquilo que se aprende e aprimora na prática. No entanto, esta deve ser baseada, numa série de ferramentas e de técnicas que os negociadores devem aprimorar no seu dia a dia, e não apenas na sua intuição, por muito boa que seja.

## 3.2. Conceito de Negociação

### 3.2.1 Definição

A maior parte dos gestores dedica uma parte importante do seu tempo a diferentes tipos de negociação, tanto com elementos exteriores à empresa (clientes, fornecedores, bancos, administração pública, etc.) como com colaboradores da própria empresa (representantes dos trabalhadores, colegas, subordinados, etc.).

Entre as várias qualidades inerentes a um líder, deve constar a sua «habilidade para negociar». Quando outras pessoas se reúnem para resolver uma diferença de preço, necessidades, objectivos, etc., essa habilidade é fundamental.

A negociação é o processo através do qual as partes em disputa tentam alcançar uma decisão conjunta nas matérias alvo de desacordo ou dissensão. Ocorre nos mais diversos planos da vida privada, social, económica, organizacional, a todo o momento. Os processos que caracterizam estas diversas negociações são distintos, mas presume-se que os conflitantes trocam informação, fazem ofertas e contra-ofertas, requerem e fazem concessões, fazem promessas e ameaças.

### 3.2.2. Conceitos inerentes à negociação

Segundo Correia Jesuíno (2003) a negociação é, essencialmente, um processo de tomada de decisão num contexto de interacção estratégica ou de interdependência, e que se caracteriza antes de mais pelo jogo das propostas e contrapropostas.

Até há pouco tempo, a negociação era considerada como uma arte. Todavia, é necessário passar da arte à técnica, mudando de uma actuação intuitiva para uma análise sistemática do processo.

Diz-se também que negociação é um esforço activo, por parte de duas ou mais pessoas, para mudar as relações, os fins, as condições, etc., pressupondo um esforço das partes intervenientes para chegar a um acordo. Parte-se do princípio de que as partes têm necessidades a satisfazer ou objectivos a alcançar, entendendo-se por negociação o processo através do qual as respectivas partes tentam satisfazer as suas necessidades ou alcançar os seus objectivos. Ao concluir uma negociação, verifica-se sempre uma mudança na relação entre os intervenientes.

Na negociação, coexistem os seguintes elementos:

- as partes que negoceiam - indivíduos ou grupos de indivíduos;
- o objecto da negociação ou debate - sobre o qual os intervenientes tentam variar a relação existente.

O fundamental no conceito de negociação é que ambas as partes deverão ficar satisfeitas.

Cada uma tem que ganhar algo. O negociador hábil trabalha sobre a hipótese de que a parte A quer algo que a parte B está disposta a conceder, na condição de que, pelo seu lado, consiga a maior parte das coisas que pretende. Ambas as partes deverão terminar com o sentimento de ter ganho.

A finalidade da negociação é ajustar as possibilidades de uma das partes às exigências justificadas da outra. A negociação não é um acto isolado; é antes a atitude natural de qualquer comprador ou vendedor e até de qualquer quadro de empresa.

Em qualquer processo negocial existem conceitos inerentes à sua estrutura que se devem ter em conta, nomeadamente:

- **O ponto de resistência** - também designado como preço de reserva, que consiste no limite mínimo/máximo aceitável pelo comprador/vendedor. Nesta situação o acordo apenas é possível quando o ponto de resistência do vendedor (mínimo aceitável) está abaixo do ponto de resistência do comprador (máximo a pagar). A fixação do ponto de resistência é um dos elementos cruciais no planeamento de uma negociação.



### Exemplo:

A Agência “Mar & Terra” era um dos principais parceiros de negócio do Hotel “Maracujá”. No final do contrato de 2005, tal como todos os anos o contrato de prestação de serviços era renegociado.

No entanto, este ano a negociação foi particularmente difícil, uma vez que o valor mínimo por quarto que o hotel queria não estava dentro dos valores máximos que a agência de viagem pretendia pagar.

Este diferencial de preços quase pôs termo a uma parceria que já durava há algum tempo.

- **O nível da aspiração** - consiste no resultado que o negociador deseja idealmente atingir. O nível de aspiração deve ser realista, sob pena de induzir o negociador a apresentar ofertas excessivamente elevadas (que a outra parte rejeita imediatamente) ou demasiado baixas (que transmitem ao outro a imagem de irrealismo e ausência de preparação). O nível de aspiração é, em parte, determinado pelas circunstâncias objectivas e, desde logo, pelas alternativas disponíveis, mas depende também das características psicológicas dos sujeitos, designadamente no que se refere à sua motivação para alcançar êxitos e evitar o fracasso. Ou seja, normalmente os indivíduos em que a motivação dominante é o êxito, escolhem tarefas na qual a probabilidade de êxito é idêntica à probabilidade de fracasso;

caracterizam-se também por terem uma elevada auto-estima e serem, em geral, optimistas. Por outro lado, os indivíduos em que predomina a motivação para evitar o fracasso têm preferências pouco realistas e tendem a escolher tarefas demasiado fáceis ou difíceis.



### Exemplo:

Na empresa de eventos “FUNtastic” o José Ribeiro é um dos melhores negociadores da empresa.

Numa altura de reestruturação, o director geral resolveu perceber o *gap* da equipa em termos de negociação, e verificou que a diferença entre o José e a Ana Soares era bastante grande.

Com base numa entrevista o director verificou que a diferença entre os dois comerciais residia na motivação e na auto-estima dos dois, sendo o José substancialmente mais optimista que a Ana, o que se repercutia no resultado final.

- **Oferta inicial** - Constitui um elemento crucial em qualquer negociação, podendo exercer uma influência decisiva nos termos do acordo finalmente negociado. As proponentes de ofertas iniciais elevadas tendem a obter resultados mais favoráveis. Enunciadas as propostas iniciais, o acordo só é possível se uma ou ambas as partes fizerem concessões. Os padrões de ofertas e concessões iniciais tendem a reflectir/transmitir as intenções dos negociadores, e podem projectar os seus efeitos sobre todo o processo.

### 3.3. Fases da Negociação

Até há pouco tempo, a negociação era considerada apenas como uma arte. Todavia, é necessário passar da arte à técnica, mudando de uma actuação intuitiva para uma análise sistemática do processo.

Diz-se também que negociação é um esforço activo, por parte de duas ou mais pessoas, para mudar as relações, os fins, as condições, etc., pressupondo um esforço das partes intervenientes para chegar a um acordo. Parte-se do princípio de que as partes têm necessidades a satisfazer ou objectivos a alcançar, entendendo-se por negociação o processo através do qual as respectivas partes tentam satisfazer as suas necessidades ou alcançar os seus objectivos. Ao concluir uma negociação, verifica-se sempre uma mudança na relação entre os intervenientes.

Qualquer negociação processa-se nas seis fases que seguidamente iremos descrever:

#### **FASE 0 - Preparação**

Previamente a qualquer processo negocial, deve haver uma preparação.

Nesta fase, o essencial é que ambas as partes preparem uma série de informação e de dados de forma a que o seu uso durante o processo negocial seja o mais eficaz possível.

Nesta fase deve definir-se 3 aspectos:

- Definir opções - ter opções significa ter liberdade de negociar;
- Identificar os pressupostos - procure identificar os seus pressupostos (óbvios e ocultos) e interrogue-se sobre os pressupostos dos outros;
- Utilizar o poder.

#### **1ª FASE - Conhecimento**

Negociar é como qualquer outra situação social com propósitos comerciais. Funciona melhor quando as partes se conhecem. É útil avaliar as pessoas que participam nas negociações antes de iniciar o processo. Os antecedentes individuais dão-nos excelentes pistas sobre o nível de importância que tem cada coisa para cada um e o nível da experiência no assunto. Conforme se inicia o processo, deve observar, escutar e aprender. Uma regra de ouro estabelece que o início seja amistoso e tranquilo, mas que conserve o seu carácter comercial.

## **2ª FASE - Definir metas e objectivos**

A negociação surge depois de uma declaração geral das meta e objectivo das partes interessadas. Talvez neste ponto surjam temas específicos porque as partes interessadas só estão empenhadas em explorar as suas necessidades. A pessoa que faz a declaração inicial deve então esperar que a outra parte lhe dê um feedback para perceber se têm metas e objectivos similares. Se há diferenças, este é o momento de conhecer a sua existência. No geral, é boa ideia que as afirmações iniciais sejam positivas e agradáveis. Não é o momento para ser hostil ou estar na defensiva. Há necessidade de uma atmosfera de cooperação e confiança mútua.

## **3ª FASE - Início do processo de negociação**

Algumas negociações são complexas e têm muitos assuntos vinculados. Outras talvez só tenham alguns. Assim, a complexidade dos temas individuais a discutir podem variar muito. Ninguém pode prever a direcção que tomarão as negociações a menos que ambas as partes tenham exposto os pontos. Pode haver necessidade de ocultar alguns pontos, mas estes surgirão à medida que a negociação se desenrola. Um negociador hábil estudará cuidadosamente os temas antes que comecem as negociações para determinar onde há vantagens nos pontos a tocar. Uma vez que os negociadores fizeram uma revisão dos pontos a discutir, devem começar a abordá-los um por um, ou começando por um de grande importância ou de menor importância.

## **4ª FASE - Expressão de desacordo e conflito**

Uma vez definidos os temas a discutir, é provável que hajam desacordos e conflitos. Isto é natural e deve ser esperado que aconteça. Os bons negociadores nunca tratam de evitar esta fase porque se dão conta de que neste processo de dar e receber é onde se efectuam os bons negócios. O desacordo e conflito, geridos de forma inadequada, aumentam as diferenças. O conflito denota diferentes pontos de vista e revela os verdadeiros desejos e necessidades dos negociadores. Ao apresentar os assuntos, a maior parte dos negociadores explicarão o que querem. Cabe ao outro negociador saber o que pretende e até onde fará concessões. Poucos negociadores obterão tudo o que pretendem, ou mesmo uma negociação com êxito. Os bons negociadores esforçam-se para obter tanto quanto possam, mesmo sabendo que talvez seja necessário ceder e modificar as metas. Este confronto pode produzir tensão. Por outro lado, é importante recordar que a solução de conflitos nestas circunstâncias não é uma prova de poder. Através do bom entendimento, conduz-se às prováveis áreas de acordo e cedência.



### **5ª FASE - Reavaliação e concessão**

No geral, em certo momento da negociação uma das partes admite fazer concessões. As operações que podem revelar isto, muitas vezes iniciam-se da seguinte forma “suponhamos que...”. Com afirmações como esta o outro negociador deve escutar com muita atenção para detectar se a está oferecer uma intenção de concessão. Deve-se responder com igual cuidado. Uma intenção demasiado precipitada de abordar algo pode fazer com que a outra parte se retire porque o ambiente talvez não esteja propício a dar e receber.

### **6ª FASE - Acordo de princípio**

Quando se chega a um acordo, será necessário confirmá-lo. É necessário decidir como se chegará ao desfecho final, especialmente se necessita de uma aprovação adicional. Quase sempre isto significa pôr por escrito os termos acordados. Se possível, deve-se fazer isto enquanto as partes estiverem juntas, de maneira a poderem estar de acordo com a linguagem que usarão. Isto reduzirá mal-entendidos no futuro. Como o acordo é o objectivo último de qualquer negociação, é importante determinar o nível de autoridade da parte com a qual está a negociar desde o início.

## **3.3.7. Resumo das fases de negociação**

Resumindo:

#### **Passo 1:**

- Planear o conhecimento da outra parte;
- Ter uma interacção inicial amistosa, tranquila, mantendo os termos comerciais.

#### **Passo 2:**

- Partilhar as metas e objectivos com a outra parte;
- Conhecer as metas e objectivos da outra parte;
- Tentar manter uma atmosfera de cooperação e confiança mútuas.

#### **Passo 3:**

- Tratar os temas específicos de uma forma aprofundada, um de cada vez.

#### **Passo 4:**

- Expressar as áreas de desacordo e conflito;

- Resolver as diferenças de maneira a que resulte aceitável para ambas as partes.

### **Passo 5:**

- A chave do sucesso em qualquer negociação é o momento em que ambas as partes reavaliam as suas posições e determinam o nível de concessão que estão dispostos a alcançar.

### **Passo 6:**

- Assegurar-se de que não há espaço para o surgimento de mal entendidos no futuro;
- Pôr por escrito o acordos e partilhá-los com a outra parte.

### **3.3.8. Preparação da negociação**

A pertinência da preparação da negociação é claramente conhecida. A força proeminente do sucesso de uma negociação reside na preparação que tem lugar antes do diálogo. O negociador que a negligencia, devido a escassez de tempo ou excesso de confiança, pode sofrer consequências nefastas de vários tipos, designadamente:

- Fica sem uma clara noção dos seus objectivos;
- Perde flexibilidade negocial;
- Parte para o diálogo com desconhecimento do interlocutor (os seus interesses, prioridades, alternativas, ponto de resistência, padrão comportamental típico);
- Faz propostas irrealistas;
- Não consciencializa as suas próprias forças e fraquezas, nem a do oponente;
- É incapaz de trabalhar e debater para soluções mutuamente satisfatórias;
- Percepcionando a fraca preparação do negociador, a outra parte adopta estratégias desonestas, actua agressivamente, faz bluff.

A preparação envolve uma lista abundante de matérias, que podem ser agregadas em 3 áreas principais:

- As características do conflito (“o que está de facto em jogo?”);
- O negociador (“quem sou eu, o que quero, até onde posso ir?”);
- E a outra parte (“quem é o meu oponente, o que deseja, quais são as suas forças e fraquezas?”).

Eis alguns tópicos a ter em conta na preparação de qualquer processo negocial:

| Tópico  | Alguns aspectos e questões pertinentes   |
|---|--|
| Conheça a natureza do conflito  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Qual o problema ou conflito?</li> <li>Quais são as várias facetas do negócio (preços, prazos, métodos e garantia de qualidade, cláusulas de incumprimento)?</li> <li>O que sugerem os peritos nesta matéria?</li> </ul> |
| Conheça-se a si próprio   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Quais são os seus objectivos, mais ou menos importantes? Há algo para si que seja inegociável?</li> <li>Quais são as suas prioridades no que concerne a preços, prazos, índices de qualidade?</li> </ul>                |
| Conheça o seu oponente  | <ul style="list-style-type: none"> <li>O que deseja o seu oponente? Quais são as respectivas prioridades?</li> <li>Como se tem comportado em negociações anteriores (consigo ou com outros negociadores)?</li> </ul>   |
| Desenvolva argumentação e factos de apoio   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Quais os factos e argumentos que podem apoiar o seu ponto de vista?</li> <li>Como poderá o oponente reagir a essa evidência? O que poderá contrapor?</li> </ul>   |
| Preste atenção às convenções de negociação, designadamente as respeitantes ao contexto cultural | <ul style="list-style-type: none"> <li>Existe protocolo?</li> </ul>  |
| Considere os aspectos administrativos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Em que local devem ser realizadas as negociações - no seu espaço, no dele, ou em espaço neutral?</li> <li>Deve apresentar-se sozinho ou acompanhado de outros membros da organização?</li> </ul>                        |
| Reflicta sobre as ofertas iniciais e o padrão das concessões                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se for você a iniciar a negociação, qual a oferta que deve expor?</li> </ul>  |

### 3.4. Estilos de Negociação

Os negociadores, as pessoas com quem comunicamos algo e com quem nos defrontamos, poderiam ser agrupados em quatro estilos básicos no que concerne aos estilos de negociação:

#### 3.4.1. Estilo Catalisador

O negociador/comunicador com este estilo tende a ser extremamente **criativo**, sempre com **novas ideias**, **entusiasta** dos grandes empreendimentos, **empreendedor**. É o homem das coisas novas, dos grandes projectos e decisões. Por vezes, este negociador pode ser visto como superficial, irreal nas suas decisões e acções.

- Usa habilidades sociais, ideias novas e persuade para obter apoio;
- Valoriza cumprimentos recebidos e reconhecimento;
- Precisa de aprender autodisciplina e moderação.

#### 3.4.2. Estilo Apoiente

O **apoiente** é aquele que considera que os **seres humanos são mais importantes** que qualquer trabalho; aprecia actuar sempre em **equipa**, procura agradar os outros, fazer amigos. Por vezes pode ser visto como incapaz de cumprir prazos, desenvolver projectos, enfim mais como um missionário do que um executivo. As suas decisões são mais lentas e ele procura sempre não melindrar a outra parte.

- Faz amizades, trabalha para o grupo e busca harmonia para obter apoio;
- Valoriza a atenção que recebe, ser aceite pelas pessoas;
- Precisa de aprender autodeterminação e fixar metas.

#### 3.4.3. Estilo Controlador

O **controlador** é aquele que toma **decisões rápidas**, está sempre **preocupado** com o uso do seu **tempo**, com **redução de custos**; nas discussões não faz rodeios, vai **directo** ao assunto, é **organizado**, **conciso**, objectivo, sua meta básica é conseguir **resultados**. Pode ser visto como insensível às pessoas, durão, carrasco, etc.

- Confia na eficiência, em trabalho feito a tempo e horas para obter apoio;
- Valoriza resultados e cumprimentos de metas;
- Precisa de aprender humildade e escutar os outros.

### 3.4.4. Estilo Analítico

O analítico é aquele que adora **fazer perguntas**, obter o máximo de **informações**, **recolher** todos os **dados** disponíveis, preocupando-se sempre em saber **todos os detalhes** de cada empreendimento **antes** de **iniciar** qualquer tarefa ou tomar qualquer **decisão**. Este negociador pode ser visto como sendo perfeccionista, preocupado com os detalhes e pormenores em excesso, etc.

- Mantém-se a par do que acontece, conhece o trabalho, especializa-se para obter apoio;
- Valoriza a segurança e o aumento de garantias;
- Precisa de aprender a tomar decisões mais rápidas e a arriscar mais.

### 3.4.5. Concluindo acerca dos estilos de negociação

Qual o melhor estilo? Todos eles são bons. O importante é que conheçamos o nosso estilo e o estilo da pessoa com quem estamos a negociar. Uma das chaves do êxito no processo de negociação/comunicação é saber apresentar as nossas ideias de uma forma que cause mais impacto ao outro negociador, ou seja ADAPTAR-SE AO ESTILO DELE.

**Negociar com cada estilo:**

**Catalisador:** ênfase na inovação, criatividade, exclusividade, grandes projectos, ideias.

**Apoiante:** ênfase no trabalho em equipa, preocupação com pessoas, no bem estar gerado, na eliminação de conflitos e problemas.

**Controlador:** ênfase na redução de custos, tempo, prazos, resultados, metas, independência em relação aos outros.

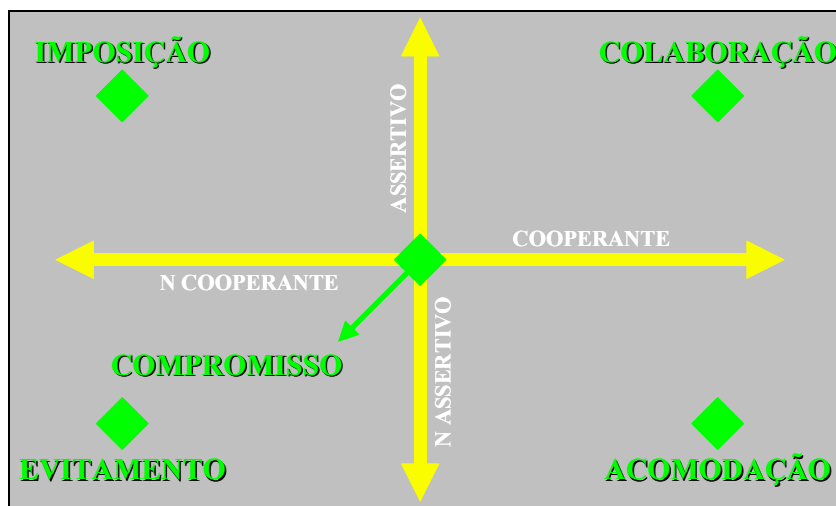
**Analítico:** ênfase em informações, dados, detalhes, perfeição, preocupação com o micro, segurança, garantia.

### 3.5. Estratégias e Táticas de Negociação

#### 3.5.1. Opções estratégicas

A escolha estratégica do negociador reflecte o cruzamento de duas variáveis:

- O grau de importância que ele atribui ao alcance dos resultados substantivos em questão.
- O grau de importância atribuído à relação com a outra parte.



Deste cruzamento emergem as quatro opções estratégicas. Importa notar que o Evitamento não é uma estratégia propriamente dita, uma vez que ela não leva a diálogo conducente a uma decisão conjunta. Isto é, o negociador decide não negociar, seja porque pode alcançar a suas necessidades/desejos mediante outra via, seja por motivo defensivos, seja por considerar que o assunto não merece dispêndio de tempo e esforço. As três estratégias remanescentes (competitivas / distributivas, colaborativas/integrativas e acomodação) são caracterizadas no quadro abaixo:

| Características                                       | Imposição /Competição (negociação distributiva)   | Colaboração (negociação integrativa)  | Acomodação  |
|---|---|---|---|
| Estrutura/natureza do problema                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Normalmente, um montante fixo de recursos a ser dividido.</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Normalmente, um montante variável de recursos a ser dividido.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Normalmente, um montante fixo de recursos a ser dividido.</li> </ul>   |
| Como o negociador tenta prosseguir os seus objectivos | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tenta “eliminar” os objectivos da outra parte.</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Em conjugação com a prossecução dos objectivos da outra parte.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Subordina-se aos objectivos da outra parte.</li> </ul>   |
| Relacionamento  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Focalização a curto prazo.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Focalização a longo prazo.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Focalização a curto prazo e a longo prazo.</li> </ul>  |
| Motivação primordial do negociador                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Maximizar os resultados para si próprio.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Maximizar os resultados conjuntos.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Maximizar os resultados da outra parte ou permitir-lhe o ganho para favorecer a relação.</li> </ul>                  |
| Divulgação das necessidades                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>O negociador não divulga (ou adultera a expressão de) as suas reais necessidades.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>O negociador revela as suas necessidades.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>O negociador expressa as próprias necessidades, mesmo que a outra parte se retraia na expressão das suas.</li> </ul> |
| Comportamento na busca de soluções                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>O negociador firma-se na sua posição, argumenta, manipula.</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>O negociador esforça-se na procura de soluções mutuamente satisfatórias, recorrendo à lógica, à criatividade e à controvérsia construída.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>O negociador procura modos de se acomodar à outra parte.</li> </ul>  |
| Atitude típica  | <ul style="list-style-type: none"> <li>“Eu quero ganhar; e só posso alcançar tal meta se ele perder.”</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>“Como podemos obter uma solução que concilie os interesses conjuntos?”</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>“Eu disponho-me a perder para que ele ganhe.”</li> </ul>   |

Há ainda que referir as variáveis ou dimensões da negociação, ajudando a compreender a distinção entre as lógicas distributivas e integrativas. Quando o negócio envolve compra/venda, é provável que o jogo seja de soma nula: maiores benefícios para o vendedor apenas podem ser alcançados com perda para o comprador, e vice-versa. O quadro da negociação é, nestes casos, inevitavelmente distributivo, mesmo que as partes tenham intenção de terem uma atitude colaborativa e adoptem estratégias integrativas.

Todavia, casos há em que a postura integrativa das partes permite detectar variáveis ou dimensões adicionais. Cada parceiro negocial prescinde do que é menos valioso para si (mas mais para o outro) e recebe o que é mais valioso para si (mas menos para o outro).

As opções estratégicas dos negociadores dependem, em grau considerável, da natureza ou estrutura do problema.

Independentemente das características de cada uma das opções estratégicas, existem situações em que se adequa mais uma estratégia comparativamente com outra, ou seja os benefícios são maiores. Assim deve utilizar-se:

### **IMPOSIÇÃO:**

- Quando é vital agir rapidamente (emergência);
- Em questões importantes que requerem decisões impopulares - cortes orçamentais, disciplina, dar cumprimento a regras impopulares;
- Em questões vitais para a empresa quando se tem a certeza de ter razão;
- Contra pessoas que tiram partido do comportamento não impositivo.

### **COLABORAÇÃO**

- Para encontrar uma solução integrativa quando os diversos aspectos em conflito são demasiado importantes para se chegar a um compromisso;
- Quando o seu objectivo é aprender;
- Quando se pretende obter convergência de vários pontos de vista;
- Quando se procura obter a adesão das pessoas através do consenso;
- Para melhor clarificar os sentimentos que interferiram na relação.



### **COMPROMISSO**

- Quando os objectivos são importantes, mas não justificam uma potencial ruptura resultante de modos mais assertivos;
- Quando as partes dispõem de igual poder e estão empenhadas em fins mutuamente exclusivos;
- Para conseguir uma solução temporária para problemas complexos;
- Para chegar a uma solução prática quando há pressão do tempo;
- Como alternativa quando a colaboração ou a imposição falham.

### **EVITAMENTO**

- Quando uma questão é trivial, ou outras mais importantes são mais urgentes;
- Quando não se vê a possibilidade de satisfazer os objectivos próprios;
- Quando uma ruptura potencial não compensa os benefícios da resolução;
- Para ajudar as pessoas a acalmarem e a readquirirem a perspectiva dos problemas;

quando recolher informação é mais importante do que tomar uma decisão imediata;

- Quando outros têm possibilidade de resolver o conflito de forma mais eficaz;
- Quando as questões parecem tangenciais ou são sintoma de outros problemas.

### **ACOMODAÇÃO**

- Quando chega à conclusão que não tem razão - permite uma melhor posição para ser ouvido, para aprender e mostrar que é razoável;
- Quando os problemas são mais importantes para os outros do que para si - permite satisfazer os outros e manter a cooperação;
- Para adquirir créditos para questões posteriores;
- Para minimizar as perdas, quando está a perder;
- Quando a harmonia e a estabilidade são especialmente importantes;
- Para permitir que os subordinados se desenvolvam aprendendo com os erros.

### 3.5.2. Tácticas da negociação

Durante os processos de negociação podemos utilizar tácticas distintas. Seguidamente são apresentados alguns exemplo de tácticas de negociação:

#### **EXTREMAR POSIÇÃO**

Tomar uma posição assertiva, radical, concreta e bem definida. Por exemplo: “Eu necessito de um desconto de 50%!”

#### **SER ACTOR**

“Fazer de conta”. Fazer-me de irritado, de zangado, dizendo que a outra parte se está a aproveitar da ocasião, ou fazer-me triste e desanimado por estar a ser vítima de uma injustiça.

#### **“GRANDE MURALHA”**

Consiste em ser inflexível e em não ceder. Desgasta a outra parte, uma vez que se indica que não há alternativas. Estrutura-se a situação de modo a que só a outra parte possa fazer concessões. É uma táctica para que o outro traga algum tipo de concessão logo à partida.

#### **AMEAÇAS**

Uma ameaça é pressão. Às vezes as ameaças conduzem a que a outra parte também as faça, pondo em causa a relação e a negociação. (Um bom negociador não deve recorrer a esta táctica.)

#### **ADIAMENTO OU ATRASO CALCULADO**

Pedir um intervalo de tempo para considerar alguns aspectos da negociação. Adia-se a decisão.

#### **“SINAL FALACIOSO”**

Atrair ou despistar o oponente com argumentos falsos para que ceda às nossas pressões.

#### **AUTORIDADE LIMITADA**

“Isto é o melhor que posso conceder”. Vou dizer que a decisão não depende de mim e que nos temos de centrar noutros pontos. Vou dizer que neste... e naquele ponto não tenho autoridade para avançar.

#### **UTILIZAR PROVA**

“Vou dizer à outra parte que ele já possibilitou a outros os objectivos que eu lhe estou agora a propôr. Por ex: “por acaso até sei que já forneceu neste prazo ao meu colega João”.

#### **DEMORAR**

Vou jogar com a minha paciência. Vou demorar o mais que posso. Vou fundamentalmente ouvir. O tempo é-me favorável.

### **EXPLORAR**

Vou explorar várias alternativas. Vou procurar várias soluções. Vou pôr a outra parte a falar. Vou fazer várias perguntas: o que...? O que acha...? E se...?... O que pensa? Como...?

### **O BOM E O MAU RAPAZ**

Se formos dois a negociar com a outra parte, um de nós faz de mau e outro de bom. Quando o mau se ausentar o bom faz uma proposta irrecusável.

### **RETIRADA APARENTE**

Vou fazer querer ao outro negociador que o assunto deixou de ser importante, quando tal não aconteceu.

### **SUSPENSÃO DEFINITIVA**

Se achar necessário suspendo a negociação e recomeçamos noutro dia. Desta forma posso recuperar uma posição negocial que estava a perder. Posso ir buscar mais informação pertinente para a negociação.

### **SUSPENSÃO TEMPORÁRIA**

No momento em que a outra parte estiver a ganhar uma posição negocial considerável, vou abandonar temporariamente o local de negociação. Volto depois passados alguns minutos.

### **JOGAR COM O TEMPO**

Após conseguir ganhos negociais consideráveis, vou tentar terminar rapidamente com a negociação.

### **ATAQUE EM FORÇA**

A determinado momento vou atacar em força e exponho os meus argumentos - força para terminar rapidamente com a negociação.

### **EXCLUSÃO**

Vou começar por excluir os pontos que não são passíveis de acordo. Centramo-nos nos pontos de acordo.

### **CONSTRUIR O ACORDO**

Vou procurar pontos comuns. De uma forma aberta vou procurar os pontos de acordo. Vou centrar a minha atenção nos pontos de acordo e procurar um resultado que maximize os interesses de ambas as partes.

**DIVIDIR AO MEIO**

Vou propôr dividir os ganhos e as perdas ao meio.

**REVELAÇÃO TOTAL**

Logo de início, ou a determinado momento, vou dizer tudo à outra parte.

**COMANDAR**

Vou comandar as operações. Não vou perder as rédeas da negociação.

**PERSONALIZAR**

Vou personalizar a negociação em mim. Vou-me mostrar sensível. Vou ser o mais humano possível; vou demonstrar que tenho desejos, necessidades. Quem está a negociar sou eu e não a minha empresa ou o meu departamento. Vou envolver afectivamente a outra parte. Vou-lhe pedir ajuda.

**FINTAR**

Vou fingir que desejo um determinado objectivo, quando o que desejo é algo que lhe está ligado. Por ex: finjo que quero ser promovido, mas o que realmente quero é ser aumentado.

**SALAME**

Vou tentar alcançar pequenos acordos, para com pequenos passos conseguir o objectivo. Vou construir o objectivo através de pequenas metas.

**OBSERVAR**

Vou ser passivo. Vou ser observador. Vou deixar à outra parte a ideia de que conduz a negociação. Vou ter uma posição de escuta. Vou tentar perceber o melhor que posso a outra parte.

### 3.6. Factores de Sucesso no Processo Negocial

Para que o processo negocial suscite soluções mutuamente satisfatórias, tornando-se uma negociação de sucesso, são necessários vários passos

#### **PRIMEIRO**

É necessário identificar e definir o problema, de um modo que seja claro, despersonalizado e mutuamente aceitável para as partes. Se as partes não acordam sobre a natureza do problema, dificilmente conseguirão selar uma solução mutuamente satisfatória.

#### **SEGUNDO**

É fulcral que a definição do problema seja independente da procura de soluções. Contrariamente ao que ocorre com a negociação distributiva, em que as partes definem o problema em termos das suas soluções preferidas, o escrutínio das soluções integrativas não deve encetar-se antes que o problema esteja completamente definido.

#### **TERCEIRO**

É crucial que os negociadores descortinem os seus reais interesses e necessidades. Aqui, importa sobretudo separar os interesses das soluções.

#### **QUARTO**

Após terem acordado uma definição do problema e compreendido os interesses e objectivos mútuos, as partes necessitam de gerar um conjunto de soluções alternativas.

#### **QUINTO**

Os negociadores necessitam de avaliar as várias soluções alternativas, e escolher as apropriadas para ambos. Para o efeito, várias linhas de orientação devem ser seguidas pelas partes, designadamente:

- a) Escolha antes de mais as soluções mais relevantes para uma ou ambas as partes;
- b) Acordo sobre critério objectivos que permitirão avalia-las;
- c) Avaliação das soluções em função da sua qualidade e aceitabilidade;
- d) Disposição para justificar as preferencias pessoais;
- e) Uso de subgrupos para avaliar as opções complexas;
- f) Separar as pessoas das soluções;

g) Explorar diferenças entre as preferências de riscos, as expectativas e as preferências temporais das partes;

h) Manter os acordos parciais sob a forma condicional, possibilitando revisões e ajustamentos sucessivos até que o acordo final seja selado.

### 3.6.1. Factores específicos de sucesso na negociação

Um dos factores que mais importância têm em processos negociais é a flexibilidade de atitudes de ambos os negociadores. Assim, a flexibilidade passa por estar:

1. Aberto à negociação;
2. Disposição para mudanças;
3. Considera o atendimento de necessidades mútuas (suas e da outra parte);
4. Vê os compromissos de modo construtivo e não como um obstáculo;
5. Sabe como e quando dizer “sim” e “não”;
6. Reconhecer a importância de se trabalhar com pessoas (relacionamento), preocupando-se com a realização de tarefas (resultados) - equilíbrio entre as duas coisas;
7. Saber lidar com comportamentos defensivos;
8. Tolerância para com as diferenças individuais;
9. Comportar-se com base no poder pessoal (não no poder do cargo/uso da hierarquia);

Outro factor que é importante numa negociação é a confiança. Na negociação a confiança pode ser explorada de duas formas:

1. Que comportamentos eu tenho que geram confiança?
2. Que comportamentos eu tenho que não geram confiança?

Para fomentar o clima de confiança na negociação, há que atender à:

1. Credibilidade;
2. Coerência/congruência;
3. Receptividade/aceitação;
4. Clareza/abertura.

### 3.7. Recapitulação

1. O esquema abaixo permite resumir os pontos essenciais para gerar opções negociais

#### MÉTODO PARA GERAR OPÇÕES NEGOCIAIS



### 3.8. Plano de Acções

Quais as acções e tarefas que me proponho a desenvolver?

| Acção 1: _____                           |         |                       |
|--|---------|-----------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que espero atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                       |

| Acção 2: _____                           |         |                    |
|--|---------|--------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                    |

| Acção 3: _____                           |         |                    |
|--|---------|--------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                    |



## 4. Exercícios pedagógicos

### EPA - Exercício sobre as fases da negociação

Complete cada uma das seguinte afirmações com a opção mais adequada:

**1. Ao negociar é aconselhável:**

- a) Ter tempo para conhecer a outra parte.
- b) Ir directamente ao assunto.

**2. O passo 2 da negociação dá às partes:**

- a) A oportunidade de desafiar as convicções da outra.
- b) Uma oportunidade para expressar os seus objectivos.

**3. Ceder numa negociação:**

- a) É sinal de debilidade.
- b) Pode ser necessário para se obter o que se necessita.

**4. Às vezes, no momento de esclarecer os temas a abordar:**

- a) Torna-se evidente que as diferenças são irreconciliáveis.
- b) Torna-se evidente que alguns pontos estão muito relacionados com outros.

**5. Quando há conflitos numa negociação, deve:**

- a) Esforçar-se por chegar a uma solução construtiva.
- b) Passar a um tema menos controverso.

## EPB - Exercício de auto-avaliação sobre negociação

Auto-avaliação: sabe negociar?

Assinale com uma cruz a coluna correspondente à resposta.

|   | Sim | Mais ou menos | Não |
|---|-----|---------------|-----|
| 1. Sente-se seguro quando tem de realizar algum tipo de negociação?                         |     |               |     |
| 2. Deixa para a última hora a preparação da negociação?                                     |     |               |     |
| 3. Procura atempadamente informação sobre os seus oponentes?                                |     |               |     |
| 4. Uma vez decorrida a negociação, reflecte e tira conclusões?                              |     |               |     |
| 5. Se puder, prefere delegar a negociação a outra pessoa?                                   |     |               |     |
| 6. Sempre que tem de proceder a uma negociação tem claramente definidos os seus objectivos? |     |               |     |
| 7. Crê que é melhor terminar quanto antes o processo?                                       |     |               |     |
| 8. Tem preparada uma série de argumentos?   |     |               |     |
| 9. É da opinião que deve levar a melhor num processo de negociação?                         |     |               |     |
| 10. Vê normalmente a outra parte como um inimigo?   |     |               |     |
| 11. Crê que a negociação consiste num conjunto de técnicas para manipular o oponente?       |     |               |     |

## Negociação

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| 12. Cansam-no as explicações com muito detalhe?   |  |  |  |
| 13. Tem dificuldade em adaptar-se aos diferentes tipos de linguagem dos outros?   |  |  |  |
| 14. É considerado pelas pessoas que o rodeiam uma pessoa com pouca paciência para escutar?  |  |  |  |
| 15. É-lhe difícil manter a calma em situações de grande tensão?   |  |  |  |
| 16. Prefere falar em detrimento de escutar?   |  |  |  |
| 17. Se percebe que determinado processo de negociação lhe pode ser desfavorável, hesita iniciá-lo?  |  |  |  |
| 18. Se tem de negociar, preocupa-se em que haja um ambiente adequado, por forma a que a outra parte se sinta cómoda?                        |  |  |  |
| 19. Está consciente de que geralmente tem que ceder para que se possa chegar a um acordo?   |  |  |  |
| 20. Receia as críticas que a sua organização lhe possa fazer se falhar na negociação?   |  |  |  |
| 21. Crê que para se ser um bom negociador tem que se nascer com essas características e que não pode ser aprendido e desenvolvido?          |  |  |  |
| 22. Quando tem um sucesso superior ao esperado numa negociação, sente-se orgulhoso ao ponto de fazer repetidos comentários a esse respeito? |  |  |  |

Eis a codificação das respostas:

|  | <b>Sim</b> | <b>Mais ou menos</b> | <b>Não</b> |
|--|------------|----------------------|------------|
| Perguntas 7, 10, 11, 16, 22.                       | 0 pontos   | 0 pontos             | 2 pontos   |
| Perguntas 2, 5, 9, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 21. | 0 pontos   | 0 pontos             | 2 pontos   |
| Perguntas 1, 3, 6, 20.                             | 2 pontos   | 1 pontos             | 0 pontos   |
| Perguntas 4, 8.                                    | 2 pontos   | 0 pontos             | 0 pontos   |

Se os resultados obtidos estão entre:

- 0 a 15 pontos: é atraído pela disciplina, mas o seu nível de negociação deve melhorar, ser-lhe-á muito útil.
- 16 a 36 pontos: Gosta de negociar. Seria interessante repensar aquelas perguntas cuja respostas diferem da pontuação superior, com a intenção de alcançar um valor mais alto de especialização.
- 37 a 44 pontos: Felicidades, vê os seus oponentes num processo de negociação como iguais, tentando que ambas as partes saiam ganhando, estilo vencedor-vencedor.

## EPC - Ficha de compromisso

### FICHA DE COMPROMISSO

Identifique as 3 acções que considera mais importantes neste bloco temático, para implementar no seu local de trabalho:

Que tipo de apoios/recursos necessita para implementar essas 3 acções?



## 5. Material de Apoio

### 5.1. Bibliografia Aconselhada

D.G. PRUITT, Negotiation Behavior, New York, Academic Press, 1981.

Jorge Correia JESUINO, A negociação - Estratégias e táticas (3ª edição), Lisboa, Texto Editora, 2003.

Juliet NIERENBERG & Irene S. ROSS Segredos de uma Negociação Bem Sucedida : Estratégias eficazes para melhorar as suas capacidades de negociação, Plátano, 2004.

J. CARVALHO, Negociação, Edições Sílabo, 2004.

M.P. FISHER Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving in; Boston, Houghton-Mifflin, 1981.

P. MORGADO, (), O Processo Negocial - Dez Etapas para o Sucesso, McGrawHill de Portuga, 1994.

R. LEWICKI; D. SAUNDERS; J. MINTON; B. BARRY, Negotiation: Readings, Exercises, and Cases, Fourth Edition, McGraw-Hill, 2003.

R. LEWICKI; D. SAUNDERS; J. MINTON; Essentials of Negotiation, Second Edition, McGraw-Hill, 2001.

## 5.2. Lista de contactos úteis

| Entidade  | Morada   | Telefone                   | E-mail   |
|---|--|----------------------------|--|
| ICEP - Instituto do Comércio Externo de Portugal                              | Av.5 de Outubro, 101<br>1050-051 Lisboa  | 217 909 500                | icep@icep.pt   |
| Direcção Geral de Turismo   | Av. António Augusto de Aguiar, 81<br>1069-021 Lisboa                                   | 213 586 400                | dgturismo@dgturismo.pt   |
| Turismo Portugal  | Av.Olivença, nº 19, r/c D<br>2450-109 Nazaré   | 262 552 246<br>262 552 253 | <a href="mailto:nazare@turismo-portugal.com">nazare@turismo-portugal.com</a>                                       |
| Inftur - Instituto de Formação Turística                                      | Av.Columbano Bordalo Pinheiro, 86, 5º<br>1070-065 Lisboa                               |                            | <a href="mailto:Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt">Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt</a> |
| Agência Portuguesa para o Investimento  | Ed. Península<br>Praça Bom Sucesso<br>127/131<br>7º, S.702<br>4150-146 Porto           | 226 055 300                | <a href="mailto:api@apinvest.pt">api@apinvest.pt</a>   |
| IAPMEI- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Desenvolvimento | Rua Rodrigo Fonseca, 73<br>1296-158 Lisboa   | 213 836 000                |  |
| APAVT - Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo               | Rua Duque de Palmela, 2 - 1º<br>1250 Lisboa  | 213 553 010                | <a href="mailto:apavtgai@apavtnet.pt">apavtgai@apavtnet.pt</a>   |
| AHP- Associação de Hotéis de Portugal   | Avª Duque de Ávila, 75 1º<br>1000-139 Lisboa   | 213 512 360                | <a href="mailto:geral@hoteis-portugal.pt">geral@hoteis-portugal.pt</a>   |
| ANRET - Associação Nacional de Regiões de Turismo                             | Av. 5 de Outubro, 18-20<br>8001-902 FARO   | 289 800 400                | <a href="mailto:rtalgarve@rtalgarve.pt">rtalgarve@rtalgarve.pt</a>   |
| Instituto de Turismo de Portugal  | Rua Ivone Silva, Lote 6<br>1050-124 Lisboa   | 217 810 000                | <a href="mailto:info@itm.min-economia.pt">info@itm.min-economia.pt</a>   |
| Confederação do Turismo Português   | Palácio Pancas Palha - Travessa do Recolhimento de Lázaro Leitão, 1<br>1149-044 LISBOA | 218 110 930                | <a href="mailto:ctp@mail.teleweb.pt">ctp@mail.teleweb.pt</a>   |



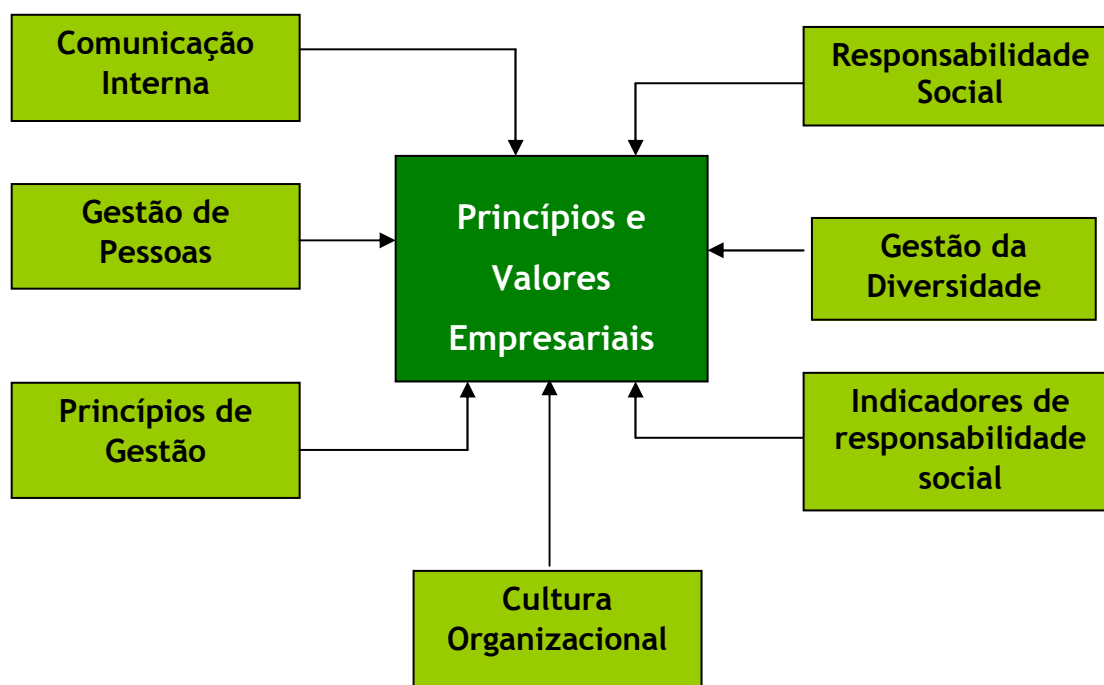
## 1. Sumário

### 1.1. Introdução

Nas economias de mercado a avaliação da performance das empresas é efectuada, em primeiro lugar, pelos seus resultados ou seja, pela obtenção de lucros, para os seus accionistas. No entanto, têm vindo a emergir gradualmente outros valores, como sejam o desenvolvimento dos seus colaboradores e a responsabilidade social perante a comunidade e a sociedade em geral.

Ao longo deste manual far-se-á uma abordagem sintética das principais mudanças que estão a ocorrer neste domínio e serão identificados os princípios e valores a que se deve subordinar a gestão das empresas, para terem sucesso a médio e a longo prazo.

### 1.2. Temas Centrais



## 2. Ficha Técnica

### 2.1. Ficha Técnica

|                      |   |
|----------------------|---|
| Principais Conceitos | <ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidade Social</li><li>• Gestão da Diversidade</li><li>• Cultura Organizacional</li><li>• Princípios de Gestão</li><li>• Comunicação Interna</li></ul> |
| Duração da Formação  | <ul style="list-style-type: none"><li>• 8 Horas</li></ul>   |
| Nível de Formação    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aperfeiçoamento</li></ul>   |

### 2.2. Objectivos Pedagógicos

No final da acção, os participantes deverão ser capazes de:

- Reconhecer as principais mudanças que estão a ocorrer na sociedade e suas implicações para a gestão.
- Identificar os indicadores de responsabilidade social e a sua aplicação à gestão das empresas.
- Incorporar na gestão empresarial, os princípios e valores de uma empresa sustentável.

## 2.3. Conteúdos Programáticos

| BLOCOS TEMÁTICOS  | HORAS |
|---|-------|
| <b>A Responsabilidade Social das Empresas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Principais públicos das empresas</li> <li>Elementos valorizados pela comunidade</li> <li>Conceito de responsabilidade social</li> </ul>  | 1,5 H |
| <b>Atributos de uma Organização de Sucesso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>A gestão da diversidade</li> <li>Visão, missão e valores</li> </ul>   | 1,5 H |
| <b>Indicadores de Responsabilidade Social</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Valores e transparência</li> <li>Público interno</li> <li>Comunidade Internacional</li> <li>Fornecedores</li> <li>Consumidores</li> <li>Comunidade</li> <li>Governo e Sociedade</li> </ul> | 1 H   |
| <b>Cultura Organizacional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão intercultural</li> <li>Cultura da empresa</li> </ul>  | 1 H   |
| <b>Princípios de Gestão para uma “Empresa Saudável”</b>   | 1,5 H |
| <b>Gestão de Pessoas e Sucesso Empresarial</b>  | 1 H   |
| <b>Comunicação Interna</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicação, um factor estratégico</li> <li>A comunicação interna</li> </ul>  | 0,5 H |

## 3. Texto de Apoio

### 3.1. Introdução

Numa sociedade fortemente consumista mas onde emerge uma cultura de responsabilidade, a todos os níveis, as empresas necessitam de incorporar na sua gestão novos conceitos como a responsabilidade social e a diversidade cultural, que exercem uma influência relevante nos princípios e valores empresariais.

Destacam-se, em particular, as incidências destes “novos” conceitos na gestão das pessoas e na comunicação dentro das organizações, como factores decisivos para o seu desenvolvimento sustentável.

### 3.2. A Responsabilidade Social das Empresas

As sociedades actuais debatem-se com uma diversidade de situações e conflitos, muitos deles à escala mundial - terrorismo, catástrofes naturais, conflitos étnicos e religiosos, escassez de fontes energéticas, problemas ambientais, novas epidemias como a “gripe das aves”, desigualdades sociais, etc. - que contribuem para um sentimento crescente de mobilização dos cidadãos no sentido de minimizar os seus efeitos.

O aumento da confiança e a mobilização dos cidadãos tem vindo a ser incrementado pelas entidades públicas (Estado, Instituições de Solidariedade Social), ONG - Organizações não Governamentais e a Sociedade Civil, com particular destaque para as empresas.

A Responsabilidade Social das Empresas corresponde ao **“desenvolvimento de uma actividade empresarial com repercussões positivas na sociedade e num compromisso para com ela, que se manifesta em acções que a beneficiam”<sup>1</sup>**.

O impacto positivo da empresa socialmente responsável fundamenta-se em 3 preocupações que visam a sua sustentabilidade a médio longo prazo:

- Proveitos (*profits*);
- Pessoas (*people*);
- Planeta (*planet*).

As empresas, na sua relação com a sociedade, têm que assumir um conjunto de responsabilidades decorrentes da lei, nomeadamente no que se refere à produção de bens e serviços, à qualidade, à segurança, à higiene, à protecção do ambiente, às relações laborais, aos compromissos perante o Estado, entre outras.

No entanto, numa perspectiva de cidadania, as responsabilidades económicas, sociais, ambientais são eminentemente voluntárias e extravasam em muito as exigências legais.

É habitualmente exigido às empresas que assumam responsabilidades perante:

- **Accionistas** com implicações ao nível de gestão do desempenho, reengenharia de processos de negócio, distribuição de dividendos;
- **Clientes** exigindo delegação poderes, maior responsabilidade da linha da frente/pessoal de contacto, serviço ao cliente;

<sup>1</sup> Cláudia Vau, As relações Públicas na Responsabilidade Social das Empresas; Colecção Comunicando, 2005, pag. 71

- **Trabalhadores** nomeadamente, no desenvolvimento de carreira, condições de trabalho, reconhecimento, participação... tendo em vista incrementar a produtividade e a lealdade.

No entanto, quando se fala da necessidade de obtenção de resultados sociais, estes vão para além do lucro, da satisfação dos clientes e/ou dos empregados. Daí que se exija uma resposta continuada (e não pontual) ao bem público, até porque a sociedade exerce uma pressão externa sobre as empresas em termos de justiça, equidade, combate à exclusão social e criação bem-estar para os cidadãos.

No mínimo exige-se que as empresas não prejudiquem a sociedade.

As pessoas querem e exigem:

- Produtos e produção verde que defendam o ambiente;
- Que não delapidem os recursos;
- Redução do impacto da comunicação social (por exemplo, nos brinquedos perigosos ou na violência juvenil.

Os cidadãos colocam com frequência perguntas do tipo:

O que é que a empresa está a fazer pela nossa Escola? E pela nossa Saúde? E pela nossa Velhice? E pela nossa cidade/região?

Já não é apenas a pressão das Associações dos Consumidores e das Associações Ambientalistas que se exerce sobre as organizações.

É a sociedade que exerce esta pressão, na medida em que as expectativas sociais aumentam gradualmente, à medida que as necessidades básicas estão satisfeitas e, também, como consequência do maior acesso à informação.

**O sucesso do negócio está a ser medido pela forma como as organizações “produzem” resultados sociais.**

Este conceito de “empresa saudável” exige práticas de gestão inovadoras, nomeadamente que se traduzam em:

- Parcerias integradas (com fornecedores/clientes);
- Velocidade de actuação (aprendizagem contínua e integração dos saberes no negócio);
- Qualificação em função das competências chave para o negócio;
- Feedback constante (interno e externo);
- Assumpção de atitude positiva na actividade;

- Equilíbrio trabalho - vida pessoal;
- Responsabilização colaboradores.



### Exemplo: Grupo Tivoli Hotéis

#### Qualidade, Política ambiental e de segurança

Os hotéis Tivoli promovem a melhoria contínua dos seus serviços através da:

- Prevenção dos riscos de segurança;
- Prevenção da poluição;
- Minimização dos impactos no ambiente.

Assume o compromisso de gerir correctamente o desperdício e assegurar uma gestão apropriada dos recursos naturais, em particular da água e da energia.

Incentiva a formação profissional e a participação dos clientes internos, no sentido de melhorar a qualidade do serviço prestado e garantir o nosso compromisso para com o ambiente e segurança.

Implementa um sistema de auto-regulação, com o objectivo de promover os cuidados de higiene e de saúde relativamente aos alimentos.

Difunde a política a todos os clientes internos, parceiros de negócio e ao público em geral, para que seja entendida por todos e implementada, de acordo com as normas internacionais ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, legislação relevante e outros requisitos que devem ser cumpridos pela organização.

### 3.3. Principais Atributos das Organizações de Sucesso

Em economias fortemente competitivas e em contextos turbulentos as organizações necessitam de uma mão-de-obra diversificada para, com base nela, responderem também de forma mais consistente às múltiplas exigências do seu meio envolvente.

A mobilidade de trabalhadores no espaço da união Europeia é também um factor que contribui para que a força de trabalho se caracterize por uma maior diversidade em vários componentes de análise que podem assumir uma relevância maior ou menor, consoante a própria cultura do país.

Factores como idade, sexo, raça, religião, orientação sexual, opção trabalho/família, educação, experiência de trabalho, fidelidade à organização, entre outros, devem ser considerados pelos gestores, por forma a que se potenciem os efeitos conjugados e a mais valia que proporcionam às empresas, nomeadamente em épocas de mudança.

Com base nestes pressupostos é fundamental que os gestores proporcionem aos seus colaboradores um ambiente de trabalho onde seja possível:

- Conseguir o empenho dos colaboradores numa missão e visão partilhadas;
- Garantir a eficácia do trabalho individual e das equipas;
- Capacidade de reflexão e aprendizagem contínuas;
- Delegação de poderes e responsabilidades;
- Papéis multifuncionais - colaboração entre unidades de negócio, departamentos e áreas de trabalho;
- Gestão do desempenho (e não apenas do potencial);
- Pensamento estratégico, nomeadamente para ganhar vantagem competitiva no futuro;
- Renovação cultural que contribua para uma mudança sustentada.





### Exemplo: O hotel Ritz-Carlton (2)

A visão traduz-se por uma «mission statement» (declaração de missão). Este é um texto sintético que cobre numerosos aspectos da vocação da empresa e das suas escolhas estratégicas e das suas ambições. Em resumo:

- Líder da qualidade na indústria hoteleira;
- Selectividade afixada na escolha dos clientes, dos parceiros e dos fornecedores;
- Elevado nível de serviço, definido através de palavras como «autêntico, atencioso, personalizado, beleza, conforto, limpeza, experiência memorável e valor excepcional»;
- A selecção de empregados que partilhem os valores enunciados;
- Gestores que ajudem os empregados a oferecer a melhor qualidade de serviço.

(2) Jean Brilman, As melhores práticas de gestão - No centro do desempenho, Edições Silabo, 2000, pp. 110



### Exemplo: Novotel (Grupo ACCOR) (3)

A Novotel lançou em 1993-94 uma grande operação de mudança sob o lema «regresso ao futuro». A operação apoiava-se sobre o tripé clientes-homens-gestão, uma nova personalidade: logótipo, arquitectura, sinalética, etc., uma nova filosofia: «Seja bem-vindo, está em sua casa» e um plano de investimentos de renovação dos hotéis a quatro anos. Nessa ocasião, a visão foi redefinida e os princípios fundamentais passaram a ser os seguintes:

- A organização está ao serviço dos clientes;
- O centro da organização é o director, «chefe da casa» que, antes de tudo, está ao serviço dos seus clientes;
- Oito valores são essenciais: confiança, bom senso, escuta, rigor, entreajuda, coragem, exemplaridade, boa disposição.
- A organização respeita três equilíbrios fundamentais:
  - Equilíbrio confiança/assumir de riscos;
  - Equilíbrio estrutura plana/oito valores fortes;
  - Equilíbrio autonomia/quatro regras de funcionamento.

As quatro regras de funcionamento são: a subsidiariedade, o respeito pelos padrões «franquiadores/franquiados», a adaptação do seu nível de escuta, a validação das decisões.

Para o desenvolvimento do pessoal, «Uma escola da vida, a escola Novotel: tu aprendes, tu evoluis, tu sentes-te satisfeito, tu desenvolves-te».

(3) Jean Brilman, As melhores práticas de gestão - No centro do desempenho, Edições Silabo, 2000, pp. 111

Quando se fala de Ética e Responsabilidade Social numa empresa é necessário, relacioná-la com os seus *stakeholders*<sup>2</sup>, pois são estes que trazem às empresas toda a sua responsabilidade social, a sua moral, e a sua ética no desenvolvimento dos negócios.

Podemos dizer que são múltiplas as dimensões do papel social das empresas. Por isso, há que destacar sete indicadores dessa responsabilidade e interligá-los com os seus *stakeholders*:

### 1) Valores e Transparência

O primeiro indicador contempla a auto-regulação da conduta da empresa, que inclui compromissos éticos e enraizamento na cultura organizacional. O indicador contempla, também, relações transparentes com a sociedade, exigindo diálogo com partes interessadas, relações com a concorrência, governo, etc.

### 2) Público Interno:

Neste indicador incluem-se os accionistas e os empregados da empresa. Os primeiros são aqueles para com os quais a empresa tem responsabilidades em termos financeiros (obtenção de lucros) na medida em que são eles que garantem a sobrevivência e o crescimento da empresa, investindo nela o seu capital.

Em relação aos empregados da empresa, esta deverá assegurar um bom relacionamento, isto é, incrementando diálogo e a participação nos projectos da empresa, fornecendo-lhes um salário justo pelo seu trabalho, subsídios, pensões, condições de trabalho, segurança, fixando comportamentos relativamente a despedimentos, proporcionando o seu desenvolvimento profissional, mantendo relações com os sindicatos etc. Deverá também ajudar os empregados nas questões familiares, no caso de problemas financeiros ou de saúde, estabelecendo compromisso com o futuro das crianças.



#### Exemplo:

Caso seja necessário, criar um infantário para as famílias mais necessitadas deixarem os seus filhos enquanto os pais trabalham; ajudar em termos económicos as famílias que tenham doenças graves, etc. A empresa deverá também desenvolver a capacidade dos seus trabalhadores sem discriminar minorias étnicas (racismos, deficiências, diferentes culturas, etc.). Sobretudo, a empresa terá que ter respeito pelo trabalhador da sua empresa.



#### Indicadores de Responsabilidade Social:

1. Valores e transparência;
2. Público interno;
3. Comunidade internacional;
4. Fornecedores;
5. Consumidores;
6. Comunidade;
7. Governo e Sociedade.

<sup>2</sup> O termo “stakeholders” foi criado para designar todas as pessoas ou empresas que, de alguma maneira, são influenciadas pelas acções de uma organização.

### 3) Comunidade Internacional (Meio Ambiente)

O terceiro indicador aborda a gestão do impacto ambiental (conhecimento sobre o impacto no meio ambiente, minimização de entradas e saídas do processo produtivo, responsabilidade sobre o ciclo de vida dos produtos e serviços) e a responsabilidade frente às gerações futuras (compensação da natureza pelo uso de recursos e suas consequências ambientais, educação ambiental, etc.).

Hoje são inúmeras as empresas que orientam a sua gestão na defesa dos valores ambientais, como é o caso do exemplo que se segue.



#### Exemplo: Preservação do Ambiente

Desenvolvemos também uma política única para toda a cadeia Marriott, com o fim de promover práticas de negócio que ajudem a preservar o ambiente. ECHO (Environmentally Conscious Hospitality Operations) é o programa que contém as linhas de orientação para toda a cadeia e os objectivos de “reduzir - reutilizar - reciclar” o mais que podermos.

Os nossos sócios também têm um papel importante na plantação de árvores, limpeza das praias, e responsabilização de outras actividades que ajudem à restauração dos nossos recursos naturais. Acreditamos que todos devemos ter um papel activo na protecção do ambiente hoje e no futuro.

In. <http://marriott.com/default.mi>

### 4) Fornecedores

Este indicador avalia o estabelecimento de parcerias com fornecedores, a existência de critérios de selecção, e apoio ao desenvolvimento dos fornecedores. A empresa deverá também cumprir os prazos de pagamentos, respeitar acordos estabelecidos, ser honesta mesmo em caso de ruptura de contrato.

### 5) Consumidores

Este indicador aborda a dimensão social do consumo, nomeadamente as políticas de marketing e de comunicação, a excelência do atendimento e o conhecimento dos danos potenciais dos produtos e serviços. Os clientes são, de facto, as pessoas nas quais a empresa deve focar mais a sua responsabilidade. Existem essencialmente duas áreas de preocupação social com estes *shareholders* que são, assegurar a sua saúde e a sua segurança, através da qualidade dos seus produtos. Para isso é necessário, por exemplo, produzir manuais de instruções alertando para os principais perigos que o produto possa gerar.

A reputação da empresa tem que ser garantida, pois, perante uma falha, a empresa poderá não perder um cliente mas arriscar-se a perder vários. E não é fácil voltar a ganhar a reputação de uma empresa, depois de a ter perdido.

## 6) Comunidade

Este indicador refere-se às relações com a comunidade local (gestão do impacto da actividade produtiva na comunidade e relações com organizações activas); filantropia/investimentos sociais (mecanismos de apoio a projectos sociais, estratégias de actuação na área social e mobilização de recursos para o investimento social) e trabalho voluntário (reconhecimento e apoio ao trabalho voluntário dos empregados).



### Exemplo: Filosofia Marriott

#### Espírito de Servir - Dia da Comunidade

Faz parte de um compromisso da cadeia “Marriott” ajudar a comunidade. Todos os meses de Maio, os voluntários das cadeias Marriott em redor do globo, reservam tempo para ajudar os menos afortunados.

In, <http://marriott.com/default.mi>

## 7) Governo e Sociedade

O sétimo indicador inclui transparência política (contribuições para campanhas políticas e práticas anti-corrupção) e liderança social (liderança e influência social, participação em projectos sociais e governamentais).

Há também que destacar que a responsabilidade social das empresas tem sido direccionada para acções que estas devem praticar para garantirem o seu sucesso e o respeito por um procedimento ético intocável, tocando nos pontos essenciais já falados como: respeitando o cliente, cultivando a qualidade dos seus produtos ou serviços, assegurando uma boa parceria com os funcionários, integrando-se devidamente na comunidade, tendo uma comunicação institucional permanente, etc.

A responsabilidade social significa, portanto, alcançar o equilíbrio de interesses de todos os envolvidos com a organização, ou seja, com os seus *stakeholders*, pois são estes que obrigam as empresas a agir de certa maneira.



### Exemplo:

O grupo Porto Bay Hotels & Resorts representa um bom exemplo de Ética Empresarial para com o meio ambiente. Esta preocupação está descrita no seu website em <http://www.portobay.pt/>:



Filosofia Corporativa

Estrutura e Sócios do Grupo

**Política Ambiental**

Prémios e Distinções

#### O nosso compromisso

A questão ambiental tornou-se mais do que uma moda na indústria do turismo. Desenvolvimento e ambiente podem ser planeados em conjunto e existem diversas formas de reduzir desperdício e poluição a níveis que possam ser tolerados pelo meio ambiente natural. O Grupo Porto Bay Hotels & Resorts comprometeu-se a adoptar medidas de protecção do meio ambiente sempre que possível, nos seus hotéis através de:

- Separação de lixos para reciclagem
- Reciclagem de desperdícios orgânicos de jardins
- Redução do consumo de energia, através da instalação de sistemas de poupança energética
- Sensibilização e treino do pessoal sobre a questão ambiental
- Solicitando a colaboração dos clientes para a adopção de medidas de poupança de energia

## 3.4. Cultura Organizacional

### 3.4.1. Gestão intercultural

O fenómeno da globalização trouxe às empresas a necessidade de repensarem o seu posicionamento, com vista à sobrevivência num mundo em constante mutação e cada vez mais global.

Assiste-se hoje em dia, no mercado português, à construção de alianças entre os grupos económicos mais dinâmicos e parceiros europeus ou americanos. Exemplos disto são, a aliança entre a Telecel e a Vodafone ou a Portugal Telecom e a Telefónica, as fusões e aquisições no sector financeiro, farmacêutico, entre outros.

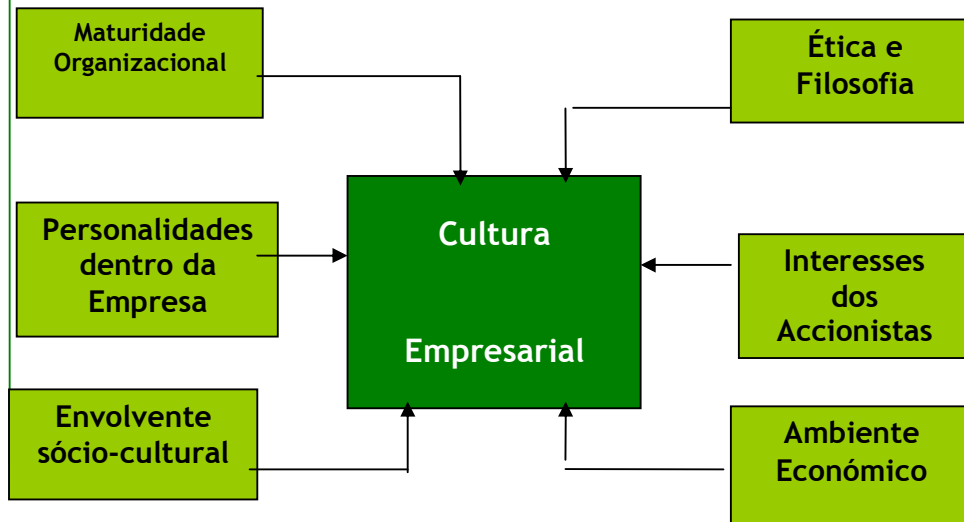
Por outro lado, as empresas com vocação internacional (como é o caso do Grupo Pestana, do Grupo Villa Gallé, da Sonae Sierra, do Grupo Amorim e da Portugal Telecom) estando em contacto com realidades diferentes tem que incorporar na sua cultura valores, ética e filosofias de gestão dos países onde instalam as suas unidades.

Neste sentido, importa construir referenciais básicos da cultura da empresa, pois pela diversidade existente, são estes valores, princípios e comportamentos que fazem com que as diversas subsidiárias se reconheçam como parte do mesmo grupo.

### 3.4.2. A cultura da empresa

A cultura empresarial de uma organização decorre, por um lado dos traços ideológicos e comportamentais do seu passado (“cultura histórica”) e, por outro, dos traços dinâmicos e decorrentes da sua evolução ao longo do tempo, numa busca permanente de sobrevivência e desenvolvimento.

São vários os factores que influenciam a cultura empresarial:



A **cultura** de uma organização designa um conjunto de crenças, expectativas e valores partilhados pelos seus membros e transmitida de geração em geração. São criadas normas (regras de conduta) que definem os comportamentos aceitáveis, seja do gestor de topo seja do simples colaborador. Mitos e rituais, muitas vezes implícitos, que emergem ao longo do tempo, reforçam certas normas ou valores e explicam por que razão um dado aspecto da cultura é tão importante.

Os **valores** designam aquilo em que se acredita e o que é prioritário para a organização. Eles definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização, ou seja, fornecem um senso de direcção comum para todos os empregados e um guia para o seu comportamento no dia-a-dia.



### Exemplo: Cultura Marriott

Os valores-chave Marriott conduzem a cultura. A nossa cultura influencia a forma como tratamos os nossos sócios, clientes e comunidade. Nas palavras de J.W. Marriott, Jr. “A cultura é a cola que liga o nosso passado, presente e futuro”.

- Marriott compromete-se ao justo tratamento dos seus sócios e a conceder formação e oportunidades de crescimento para todos;
- A reputação do Marriott em disponibilizar serviços de luxo para o cliente provém de uma longa tradição iniciada pelos objectivos de J.W. Marriott
  - “Boa comida, bons serviços a um preço justo”;
  - “Fazer o que for preciso para satisfazer o cliente”;
  - Prestar extraordinária atenção ao detalhe;
  - Ter orgulho nas instalações físicas;
  - Usar a criatividade para encontrar novas formas de ir ao encontro das necessidades do cliente.
- A empresa participa activamente na comunidade e encoraja o voluntariado dos seus sócios em diversas organizações
- No Marriott, a perpetuação da cultura da empresa, está provado que tem um efeito financeiro positivo.

In, <http://marriott.com/default.mi>

Uma vez definidos, a organização não deve mudá-los, isto é, eles devem conter mensagens que “resistam” ao tempo e que sejam compatíveis com a adaptação e orientação de mudança, expansão e crescimento, aliados à busca da perfeição técnica - tanto no que respeita à qualidade dos produtos e processos como, também, em relação ao desempenho humano orientado para a excelência.



### Exemplo:

Valores da empresa Procter & Gamble, umas das mais importantes empresas na área do grande consumo.





As **crenças** são conceitos tidos como verdades inquestionáveis e regem a vida de todos dentro da organização.

As **normas** determinam quais os comportamentos que são aceites e apoiados e quais os que são repudiados e punidos. As normas existem para permitir a manutenção das crenças e o reconhecimento dos valores.

Naturalmente, a cultura organizacional está em constante formação e aperfeiçoamento, adaptando-se às alterações no meio ambiente e aos distintos problemas internos; todavia, os elementos chave estáveis na vida do grupo, completamente assimilados, não sofrem alterações.

A cultura organizacional não se limita a uma lista de valores desenvolvidos por uma equipa de executivos, que é exposta na entrada da empresa para todos verem. Esta lista de valores diz respeito a ideais. Aquilo que a organização pretende ser e os valores que se pretendem alcançar, podem ser diferentes dos valores, crenças e normas expressas no comportamento e nas práticas daqueles que a compõem. A cultura conduz a organização e as suas acções, guia a forma de pensar, agir e sentir dos seus membros. Contudo, a cultura não é estática, podendo ser eficaz sob determinadas circunstâncias, mas extremamente ineficaz sob outras.

A Cultura diz assim respeito a:

- **Valores**, atitudes, sentimentos e crenças.
- **Comportamentos**, hábitos e práticas.

A cultura é vista a diversos níveis, alguns aspectos são visíveis e tangíveis e outros são intangíveis e inconscientes. Muitas vezes os valores base que guiam a organização estão fortemente enraizados e tomados como garantidos. Por exemplo, “Evitar conflitos” é um excelente exemplo de um valor que está subentendido, não precisa de estar escrito para existir, e é de extrema importância para a organização. Estes valores são normalmente mais facilmente identificados pelos novos trabalhadores da organização.

Os aspectos mais visíveis da cultura designam-se por Artefactos. Estes incluem a arquitectura, a decoração, o vestuário que as pessoas usam, os processos organizacionais e as estruturas, os rituais, os símbolos e as celebrações. A cultura pode também manifestar-se através de uma linguagem comum, de logótipos, brochuras, slogans, assim como de símbolos de status como sejam carros, títulos, etc.



### Exemplo:

Cultura da empresa Procter & Gamble (P&G):

“ Ao longo de 165 anos, os propósitos, valores e princípios (PVP) da P&G têm vindo a servir de guia para a forma como fazemos negócio. Desde o início, conduzimos o nosso negócio focando-nos na ética profissional e pessoal e nos princípios base da gestão.

O importante dos nossos PVP é a integridade pessoal, o respeito pelo indivíduo e fazer o que está certo no longo prazo. A elevada qualificação das pessoas que contratamos, assegura que os nossos PVP irão continuar a ser a base para todas as acções que tomamos e todos os produtos que fazemos, agora e no futuro.”

In, <http://www.pg.com/>

### • Tipologias de Cultura

No mundo empresarial português distinguem-se algumas tipologias de cultura como sejam:

- “Cultura paternalista” - típica das empresas familiares, esta cultura vive da tradição e do exemplo dos fundadores.
- “Cultura disjuntiva” - a gestão de topo assume uma atitude centralizadora.
- “Cultura afirmativa” - enfatiza-se a afirmação pessoal (e da empresa), o profissionalismo, o dinamismo e a capacidade de resposta. As pessoas orgulham-se da empresa e dos produtos que ela fabrica.
- “Cultura integrativa” - é mais “soft” que a afirmativa, procurando estimular os mecanismos de articulação interna e eventualmente externa. Enfatiza a importância do trabalho em equipa e da comunhão de esforços para a obtenção de objectivos.
- “Cultura participativa” - aprofunda a cultura integrativa, existindo um maior esbatimento da dicotomia dirigentes/subordinados. A partilha de ideias e o recurso a formas articuladas de tomada de decisão e de orientação estratégica é fortemente estimulada.

### 3.4.3. Símbolos

A cultura é transmitida aos empregados através de instrumentos, dos quais se destacam:

- As histórias;



Cultura transmitida através de:

- Histórias
- Rituais
- Símbolos
- Linguagem

- Os rituais;
- Os símbolos materiais;
- A linguagem.

As **histórias** que circulam nas empresas têm como finalidade demonstrar quais os valores pelos quais se regem e como é que eles se passam à prática.

Os **rituais** são actividades repetidas que traduzem e reforçam os valores chave da organização, os objectivos prioritários e os exemplos de sucesso.



### Exemplo:

*As reuniões anuais das empresas, onde se faz um balanço das actividades do ano, se comemoram os sucessos e distribuem prémios àqueles que completarem determinado número de anos de serviço, ou aqueles que atingiram nesse ano determinado objectivo que teve um impacto positivo no negócio, ou ainda àqueles que tiveram na origem de importantes ganhos de produtividade.*

Os **símbolos** representam privilégios e regalias atribuídas de acordo com a importância das pessoas na estrutura da empresa.



### Exemplo:

Os símbolos podem ser:

- Dimensão e layout dos gabinetes;
- Tipo de mobiliário;
- Atribuição de carro de empresa;
- Código de vestuário.

Estes símbolos transmitem aos empregados quem é importante na organização e os tipos de comportamento desejados:

- Forma de tratamento das pessoas;



### Exemplos:

“Sr. Director”;  
“Você”;  
“Pedro”;  
“Tu”.

- Conservadorismo;

**Exemplo:**

Gravata / Saia;  
Calças de ganga / t-shirt.

- Grau de participação;

**Exemplo:**

Discussão em grupo / discussão top-down.

- Autoritarismo;

**Exemplo:**

Ordens de serviço;  
Gestores de topo inacessíveis;  
Barreiras no contacto - secretárias;  
Marcação prévia.

A **linguagem** utilizada na organização constitui uma forma de lhe dar identidade e de a distinguir nas demais. São famosas as empresas que codificam parte das mensagens e operações do dia a dia em siglas, muitas vezes de interpretação difícil para os recém-chegados. Em alguns casos podem até dar origem a dicionários internos que visam decodificar essas siglas.

As empresas tendem a criar uma terminologia própria para descrever equipamentos, locais de trabalho, funções, tipos de clientes, produtos, etc.



### Exemplo: Valores chave da cadeia Marriott

O espírito dos hotéis Marriott foi construído sob ideais de serviço aos associados, clientes e comunidade. Estes ideais servem como base fundamental para que toda a comunidade Marriott tenha presente o “Espírito de Servir”.

#### *O espírito de Servir os associados*

- Convicção máxima de que as nossas pessoas são o nosso recurso mais importante;
- Ambiente que suporta o crescimento dos sócios e o desenvolvimento pessoal;
- Reputação pela preocupação no recrutamento, sócios seguros, com ética e de confiança;
- Atmosfera caseira e relacionamento amigável;
- Sistema de recompensas com base na performance, a qual permite reconhecer as contribuições importantes de cada membro;
- Orgulho no nome “Marriott”, suas conquistas e sucessos;
- Foco na gestão integrada e propriedades franchizadas, proprietários e investidores.

#### *O espírito de Servir os nossos clientes*

- Reger pela máxima de que “o cliente tem sempre razão”;
- Gestão baseada na observação dos acontecimentos;
- Atenção ao detalhe;
- Abertura à inovação e criatividade no serviço ao cliente;
- Orgulho em saber que o cliente pode contar com a qualidade, consistência, serviço personalizado e reconhecimento para onde quer que vá da marca Marriott.

#### *O espírito de Servir a nossa comunidade*

- Demonstrado diariamente pelos sócios e colaboradores em iniciativas e programas locais, nacionais e internacionais;
- É uma parte importante na forma de fazer negócio Marriott

In, <http://marriott.com/default.mi>

### 3.5. Princípios de Gestão para uma empresa “Saudável”

A empresa saudável, no sentido que temos vindo a abordar deverá estar organicamente estruturada como um sistema, onde o contributo de todas as áreas é uma condição indispensável para o êxito de toda a organização, na busca de criação de valor para todos os interessados: clientes, accionistas, colaboradores, comunidade, entidades públicas, etc.

Poder-se-ão sistematizar alguns princípios base que devem orientar a gestão neste tipo de empresas.

- **Visão do futuro** - finalidade da organização, missão, valores bem definidos e partilhados;
- **Foco no cliente** interno e externo, visando a criação de valor para todas as partes envolvidas;
- **Lógica de parcerias**, nomeadamente com fornecedores e distribuidores;
- **Diferentes tipos de estrutura**, consoante a necessidade de resposta às exigências do mercado:
  - Formal;
  - Informal;
  - Equipas;
  - Projecto.
- **Decisões próximo do cliente**;
- Equipas de Gestão orientadas para **resultados**;
- **Comunicação eficaz**;
- Ambiente propício à **inovação e criatividade**;
- **Tolerância** a diferentes formas de pensamento;
- **Sistema de recompensas**:
  - Congruente com o trabalho desenvolvido e a performance.
  - Como apoio ao desenvolvimento individual.
- **Equilíbrio trabalho - família**;
- **Qualidade e segurança** no desenvolvimento das actividades;
- **Cidadania comunitária**.

### 3.6. Gestão de Pessoas e Sucesso Empresarial

No século XXI as empresas de sucesso serão as que mais valorizaram o conhecimento enquanto motor de desenvolvimento, permitindo a construção de vantagens competitivas sustentáveis.

Nesta perspectiva a gestão de pessoas deverá propiciar o incremento da auto-estima dos seus colaboradores, nomeadamente através de:

- **Respeito** - ouvir, dar feedback, integrar ideias e sugestões nos processos de trabalho;
- **Responsabilidade** - corresponder ao desejo das pessoas contribuírem para o sucesso da empresa;
- **Assumpção de riscos** - a inovação pressupõe tolerância ao erro, que é inevitável, mas pode ser de elemento de aprendizagem;
- **Recompensas e reconhecimento** pelos contributos e realizações;
- **Relacionamento** - através do conhecimento mútuo, respeito, confiança;
- **Aprendizagem contínua.**

## 3.7. Comunicação Interna

### 3.7.1. Comunicação, um factor estratégico

A comunicação é um factor estratégico para o sucesso das organizações:

- É fundamental para os resultados do negócio;
- É um factor humanizador das relações de trabalho;
- Consolida a identidade da organização.

#### ***1. A comunicação integra os funcionários aos objectivos da empresa***

A comunicação de duas vias, que informa os funcionários clarificando o porquê de determinadas decisões serem tomadas e, ao mesmo tempo, estimula os colaboradores a participar, ouvindo suas opiniões e contribuições, faz com que o público interno se sinta co-responsável pelo sucesso da organização. Assim, a comunicação integra os funcionários, envolvendo-os com os objectivos e metas da organização.

A integração do público interno é fundamental pois quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem. É de extrema importância que todos os funcionários saibam quais são os objectivos da organização, a sua missão e valores. Desta forma, todos se sentem parte do empreendimento, dedicando-se mais e contribuindo com sugestões e críticas.

#### ***2. A comunicação é um factor de motivação e satisfação dos colaboradores***

Através da comunicação interna é possível motivar os recursos humanos, conhecer a sua opinião, sentimentos e aspirações. À medida que o público interno é estimulado a participar e encontra abertura para dar a sua opinião, este sente-se mais valorizado e motivado.

#### ***3. A comunicação promove a integração entre as áreas***

Sobretudo nos dias de hoje, em que cada vez mais as empresas são organizadas por processos e que necessitam de criar sinergias entre as diferentes áreas para otimizar o uso de verbas, pessoas e instalações, bons sistemas de comunicação são fundamentais para o sucesso dos negócios.

### 3.7.2. A comunicação interna

A comunicação interna é aquela que é dirigida ao público interno da organização, sobretudo aos seus funcionários. O objectivo principal da comunicação interna é o de promover a máxima integração entre a organização e os seus empregados.



Para que a comunicação interna atinja os seus objectivos é necessário que ela seja transparente e tenha credibilidade. Esta credibilidade só é atingida quando o discurso condiz com a prática do dia a dia. Por isso, é necessário que a organização valorize os seus empregados através de políticas de remuneração adequadas, boas condições de higiene e segurança, desenvolvimento do seu *know-how* e valorizando-o.

A organização deve incentivar uma cultura que tende para a comunicação frequente e informal. Caso contrário, todo o processo de comunicação fica comprometido por mais tecnologia de que disponha.

A comunicação informal tem vindo a ser valorizada cada vez mais nas organizações. Sobretudo nas organizações ágeis, em que não há tempo para redigir, digitar, aprovar e assinar cartas, memorandos, comunicados e circulares. Um contacto telefónico ou um *e-mail* têm o mesmo peso que um documento formal.

A comunicação informal permite que tenhamos uma visão mais “verdadeira” do clima organizacional e da reacção das pessoas aos processos de mudança.

### 3.7.3. Cultura organizacional e comunicação interna

A comunicação interna de uma organização é reflexo da sua cultura organizacional. Há um processo de influência mútua entre ambas. A cultura é um dos factores que determina qual o tipo de comunicação a ser praticada na empresa.

Conhecer a cultura é importante do ponto de vista da organização para aumentar a efectividade dos negócios. E, sob a óptica da comunicação interna, é imprescindível pois ajuda a determinar quais são os melhores caminhos para atingir eficientemente o público interno.

A relação entre cultura e comunicação não se refere a duas entidades distintas e etéreas, a “comunicação” e a “cultura”, mas sim ao comportamento das pessoas no dia a dia da organização.

Considerando que a cultura organizacional vai sendo formada no quotidiano pelo público interno, quando há a necessidade de mudança dos padrões culturais, a comunicação é que vai trazer elementos para que os colaboradores compreendam a situação e a importância da mudança.

### 3.7.4. Mudança cultural e mudança organizacional

O processo de mudança não deve ser considerado apenas como um problema de tecnologias, estruturas, processos e motivação dos empregados. Deve-se também considerar o impacto destas mudanças nos valores da organização, prevendo quais serão os comportamentos desejados na nova situação e descobrir como desenvolvê-lo, pois sem o apoio da mudança cultural, outras mudanças não são sustentadas.

O temor frente ao desconhecido, o medo de correr riscos ao inovar, a tensão com o que pode vir futuramente, a necessidade de adaptação, todos estes factores podem transformar o trabalho num processo de mudança desgastante. Nestes casos o resultado acaba por se reflectir na redução da qualidade do trabalho e da produtividade, gerar a sensação generalizada de impotência e, em alguns casos, criar revolta e indignação.

Para que a mudança seja realizada com sucesso, é preciso que cada empregado se sinta co-responsável por ela. Isto só é possível mediante o envolvimento do público interno, a partir do momento em que ele seja informado sobre as decisões tomadas e objectivos estabelecidos e que as suas ansiedades e sugestões sejam ouvidas, ou seja, que haja verdadeira comunicação.

### 3.8. Recapitulação

1. As empresas, na sua relação com a sociedade, devem assegurar valores de cidadania e assumir responsabilidades económicas, sociais e ambientais;
2. O sucesso das empresas é também medido pela forma como as empresas “produzem” resultados sociais;
3. A cultura organizacional serve de “guia”, nomeadamente no que se refere aos valores, comportamentos e práticas dos seus colaboradores perante terceiros;
4. A Gestão Empresarial deverá assegurar uma elevada focalização no cliente e criar condições internas para que todos os colaboradores assumam essa postura;
5. A gestão das pessoas e a comunicação interna são elementos decisivos para que os colaboradores assegurem o seu melhor contributo para o desenvolvimento sustentado das empresas.

### 3.9. Plano de Acções

Quais as acções e tarefas que me proponho a desenvolver?

| Acção 1: _____                           |         |                       |
|--|---------|-----------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que espero atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                       |

| Acção 2: _____                           |         |                    |
|--|---------|--------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                    |

| Acção 3: _____                           |         |                    |
|--|---------|--------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                    |

## 4. Exercícios pedagógicos

### EPA - Responsabilidade Social

Descreva o significado de responsabilidade social das organizações e identifique práticas e situações da sua empresa e das empresas concorrentes em que se verifiquem aplicações do conceito.

### EPB - Gestão de uma Empresa “Saudável”

Caracterize os princípios orientadores da gestão de uma empresa “saudável”. Apresente exemplos de empresas suas conhecidas onde alguns destes princípios se aplicam e reflita sobre os benefícios dessas situações: para os clientes, para os trabalhadores, para os accionistas.

## EPC - Ficha de compromisso

### FICHA DE COMPROMISSO

Identifique as 3 acções que considera mais importantes neste bloco temático, para implementar no seu local de trabalho:

Que tipo de apoios/recursos necessita para implementar essas 3 acções?

## 5. Material de Apoio

### 5.1. Bibliografia Aconselhada

Pedro B. CÂMARA, Paulo Balreira GUERRA e Joaquim Vicente RODRIGUES, Humanator, Recursos Humanos & Sucesso Empresarial (5ª Edição), Lisboa, Publicações Dom Quixote, Lda., 2003.

Jean BRILMAN, As melhores práticas de Gestão do Desempenho, Lisboa, Edições Silabo, 2000.

Fundação DRUCKER, A organização do Futuro, Mem Martins, Edições Europa América, 1998.

Cláudia, VAU, As Relações Públicas na Responsabilidade Social das Empresas, Lisboa, Colecção Comunicando, 2005.

## 5.2. Lista de contactos úteis

| Entidade  | Morada  | Telefone                   | E-mail   |
|---|---|----------------------------|--|
| <b>ICEP</b> - Instituto do Comércio Externo de Portugal                               | Av.5 de Outubro, 101<br>1050-051 Lisboa   | 217 909 500                | <a href="mailto:icep@icep.pt">icep@icep.pt</a>   |
| <b>Direcção Geral de Turismo</b>  | Av. António Augusto de Aguiar, 81<br>1069-021 Lisboa                                      | 213 586 400                | <a href="mailto:dgturismo@dgturismo.pt">dgturismo@dgturismo.pt</a>   |
| <b>Turismo Portugal</b>   | Av.Olivença, nº 19, r/c D<br>2450-109 Nazaré  | 262 552 246<br>262 552 253 | <a href="mailto:nazare@turismo-portugal.com">nazare@turismo-portugal.com</a>                                       |
| <b>Inftur</b> - Instituto de Formação Turística                                       | Av.Columbano Bordalo Pinheiro, 86, 5º<br>1070-065 Lisboa                                  |                            | <a href="mailto:Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt">Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt</a> |
| <b>Agência Portuguesa para o Investimento</b>   | Ed. Península<br>Praça Bom Sucesso 127/131<br>7º, S.702<br>4150-146 Porto                 | 226 055 300                | <a href="mailto:api@apinvest.pt">api@apinvest.pt</a>   |
| <b>IAPMEI</b> - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Desenvolvimento | Rua Rodrigo Fonseca, 73<br>1296-158 Lisboa  | 213 836 000                | <a href="http://www.iapmei.pt">www.iapmei.pt</a>   |
| <b>APAVT</b> - Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo                | Rua Duque de Palmela, 2 - 1º<br>1250 Lisboa   | 213 553 010                | <a href="mailto:apavtgai@apavtnet.pt">apavtgai@apavtnet.pt</a>   |
| <b>AHP</b> - Associação de Hotéis de Portugal   | Avª Duque de Ávila, 75 1º<br>1000-139 Lisboa  | 213 512 360                | <a href="mailto:geral@hoteis-portugal.pt">geral@hoteis-portugal.pt</a>   |
| <b>ANRET</b> - Associação Nacional de Regiões de Turismo                              | Av. 5 de Outubro, 18-20<br>8001-902 FARO  | 289 800 400                | <a href="mailto:rtalgarve@rtalgarve.pt">rtalgarve@rtalgarve.pt</a>   |
| <b>Instituto de Turismo de Portugal</b>   | Rua Ivone Silva, Lote 6<br>1050-124 Lisboa  | 217 810 000                | <a href="mailto:info@itm.min-economia.pt">info@itm.min-economia.pt</a>   |
| <b>Confederação do Turismo Português</b>  | Palácio Pancas Palha -<br>Travessa do Recolhimento de Lázaro Leitão, 1<br>1149-044 LISBOA | 218 110 930                | <a href="mailto:ctp@mail.teleweb.pt">ctp@mail.teleweb.pt</a>   |
| <b>APRAM</b> - Associação de Promoção Regional da Região Autónoma da Madeira          | Avª. Arriaga, 18<br>9004-519 FUNCHAL  | 291 203 420                | <a href="mailto:info@madeiratourism.org">info@madeiratourism.org</a>   |



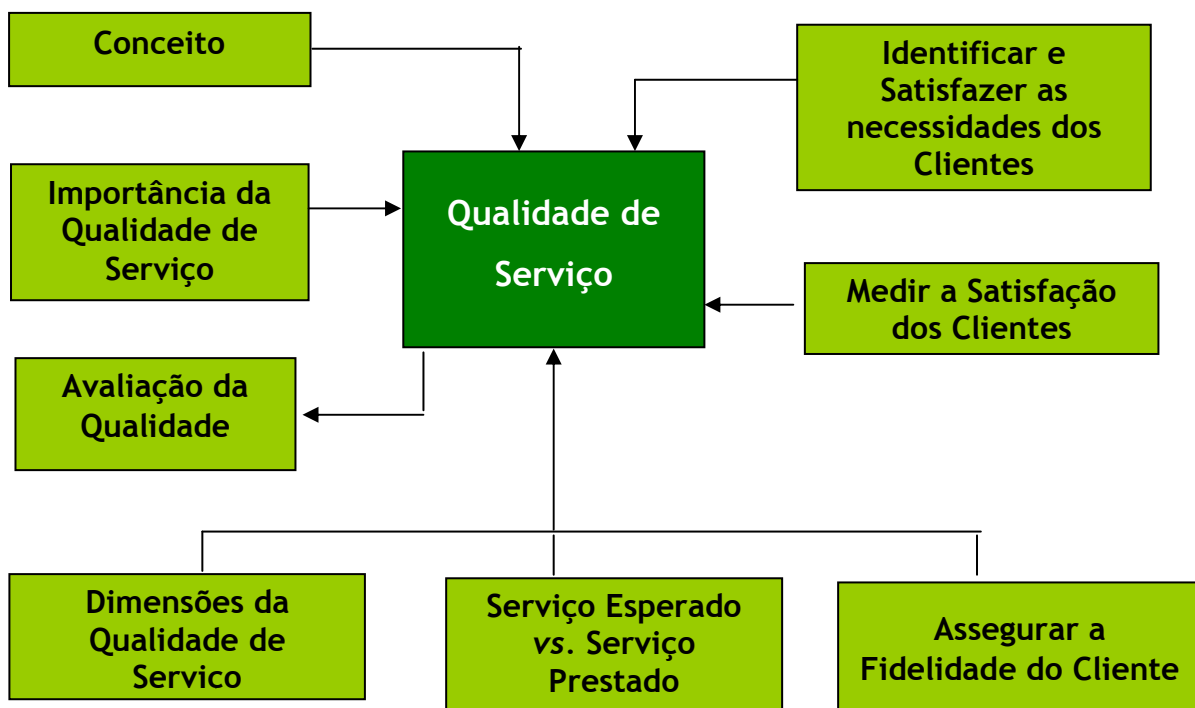
## 1. Sumário

### 1.1. Introdução

A competitividade hoje em dia e cada vez mais no futuro, não se vai basear em políticas de preços, mas em qualidade de serviço e na capacidade para alcançar elevados níveis de fiabilidade e garantia no serviço.

Tendo em conta esta perspectiva, é importante que os profissionais de todos os sectores, e em especial do turismo, tenham como pedra basilar da sua estratégia a qualidade do serviço prestado, uma vez que é esta que permite a subsistência e a competitividade do sector.

### 1.2. Temas Centrais



## 2. Ficha Técnica

### 2.1. Ficha Técnica

|                      |  |
|----------------------|--|
| Principais Conceitos | <ul style="list-style-type: none"><li>• Qualidade de serviço</li><li>• Dimensões da qualidade de serviço</li><li>• Identificação de necessidades dos clientes</li><li>• Satisfação de necessidades</li></ul> |
| Duração da Formação  | <ul style="list-style-type: none"><li>• 16 Horas</li></ul>   |
| Nível de Formação    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aperfeiçoamento</li></ul>  |

### 2.2. Objectivos Pedagógicos

No final da acção, os participantes deverão ser capazes de:

- Reconhecer a importância da qualidade de serviço;
- Identificar e satisfazer as necessidades dos clientes;
- Incrementar ferramentas de avaliação da satisfação das necessidades dos clientes;
- Reconhecer que a qualidade de um serviço é atribuída pelo cliente.

## 2.3. Conteúdos Programáticos

| BLOCOS TEMÁTICOS   | HORAS |
|--|-------|
| <b>Conceito</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Qualidade</li><li>• Qualidade de Serviço</li></ul>   | 1h    |
| <b>Importância da Qualidade de Serviço</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Serviço ao Cliente</li><li>• Importância da Qualidade de Serviço</li></ul>  | 3h    |
| <b>Dimensões da Qualidade de Serviço</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Princípios da Qualidade de Serviço</li></ul>  | 3h    |
| <b>Avaliação da Qualidade de Serviço</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Benefícios da Avaliação</li><li>• Principais erros na Avaliação</li></ul>   | 3h    |
| <b>Serviço Esperado vs. Serviço Prestado</b>   | 2h    |
| <b>Assegurar a fidelidade do cliente</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar necessidades dos Clientes</li><li>• Satisfazer as necessidades dos Clientes</li><li>• Medir a satisfação dos clientes</li></ul> | 4h    |

## 3. Texto de Apoio

### 3.1. Introdução

A Qualidade de Serviço tem vindo a ser um dos temas mais abordados nos últimos tempos. No entanto, este tema é muito mais do que uma moda, e tal como se veio a comprovar, a Qualidade de Serviço é também um dos factores estratégicos para o sucesso de qualquer empresa, e sobretudo para as empresas ligadas ao turismo, onde este é um dos principais parâmetros de avaliação.

A Qualidade de Serviço vai muito mais além do que o simples domínio de todas as técnicas de atendimento apregoadas nos livros, ela é sobretudo a excelência da prestação de um serviço.

Contudo, se acha que a qualidade do seu serviço é excelente sem nunca ter questionado os seus clientes, desengane-se porque são eles que avaliam a qualidade do mesmo.

O principal objectivo deste manual é sobretudo o de auxiliar os formandos a utilizarem a Qualidade de Serviço como ferramenta estratégica.

## 3.2. Conceito

### 3.2.1. Qualidade

Os inúmeros conceitos que enfocam a Qualidade têm como factor comum o cliente que é aqui considerado como a razão de ser do negócio e implica no comprometimento de toda a empresa no atendimento às necessidades do cliente.

São as necessidades dos clientes que estabelecem os requisitos da qualidade para as empresas e, nessa perspectiva, Qualidade significa conformidade com os requisitos do cliente.

A qualidade não é um resultado final estático, mas um processo contínuo de melhoria.

### 3.2.2. Qualidade de Serviço

A qualidade de serviços está intrinsecamente ligada à qualidade das pessoas prestadoras de serviços e como tal, não basta ter bons produtos há, também, que ter colaboradores qualificados para a prestação de um serviço de qualidade.

Existem vários sistemas normativos, nomeadamente a ISO 9001:2000, que especificam o que é necessário para gerir a qualidade, não como fazê-lo.

Embora extremamente importante, sobretudo para a padronização da avaliação da qualidade, este tipo de normalização apenas permite medir o resultado do que se está a fazer, e o que se pretende está além disso, uma vez que a Qualidade de Serviço prende-se também com a forma como se faz.

O desenvolvimento de um sistema de qualidade que possa constituir uma vantagem competitiva na área do serviço, deve ter em conta a realidade do sector (neste caso o turismo) assim como, os objectivos estratégicos de melhoria da competitividade que o sector deve atingir.



#### IDEIAS:

Hoje em dia o impacto da qualidade é global, e os clientes procuram cada vez mais cumulativamente produtos e serviços de elevada qualidade técnica, a preços competitivos e **EXCELÊNCIA DE SERVIÇO**. Por isso, é fundamental ter presente que a qualidade não é aquilo que os colaboradores da empresa acham que é, mas aquilo que o cliente acha que é.



A Qualidade de Serviço é um processo contínuo.

### 3.3. Importância da Qualidade do Serviço

#### 3.3.1. Serviço ao Cliente

Antes de definir a importância da Qualidade de Serviço convém definir o que é serviço ao cliente.

O serviço ao cliente é composto por duas componentes essenciais:

- Aspecto **Processual** do serviço - consiste nos sistemas e métodos implementados para fornecer produtos e/ou serviços.
- Aspecto **Pessoal** do serviço - é a forma de atendimento dos clientes (atitudes, comportamentos e expressão verbal).

Neste sentido, aquando da avaliação do cliente, e a própria empresa, deve ter em conta ambas as componentes.

O conceito de Qualidade de Serviço apenas atinge a sua plenitude quando toda a organização a vê como um factor estratégico, para que se possa atingir a plena satisfação do cliente assim como o desenvolvimento interno da empresa.



#### IDEIAS:

Não basta apenas cumprir as obrigações do seu posto de trabalho, é necessário também executá-las de forma adequada.

- Num consultório médico, um doente deseja mais do que ser tratado;
- Os passageiros de um avião, querem mais do que um voo seguro;
- Numa transacção comercial, os clientes não desejam apenas que o negócio se faça;
- Numa loja, os clientes não querem apenas um produto;
- Num hotel, os clientes não querem apenas um alojamento.

A prestação de um serviço de qualidade é reconhecido por todos como um factor estratégico de competitividade de todos os sectores, e sobretudo do sector do turismo.

Conseguir uma diferenciação competitiva face à concorrência pode ser uma vantagem da empresa tanto em custos como em diferenciação. Assim, a estratégia de competitividade das empresas deverá incluir necessariamente um plano de qualidade centrado na geração de vantagens competitivas de satisfação dos clientes e também de redução de custos e melhoria contínua.

### 3.3.2. Importância da Qualidade do serviço

Pode-se justificar a importância da qualidade do serviço através de 4 razões:

#### 1. Desenvolvimento da Indústria de Serviços

O número de empresas de serviços, nomeadamente as ligadas ao turismo tem crescido de uma forma exponencial na RAM.

#### 2. Aumento da Concorrência

A Competitividade é hoje em dia um dos factores que caracterizam todos os sectores e sobretudo as empresas ligadas ao turismo, sendo a Qualidade de Serviço que se presta ao cliente um dos principais factores diferenciadores e donde advém a sobrevivência, mais tarde ou mais cedo de todas as empresas.

#### 3. Consumidores mais esclarecidos

Hoje, são amplamente conhecidas as razões porque os consumidores preferem certos hotéis em detrimento de outros. Se, por um lado, é importante aliar produtos de qualidade a preços realistas, isto não basta, uma vez que os hóspedes, além disso, querem ser bem atendidos, e só voltam quando gostam.

#### 4. O serviço ao cliente tem sentido económico

A força de qualquer empresa é o negócio contínuo. É vital para qualquer empresa aumentar o número de clientes. O que significa que as empresas ligadas ao turismo além de terem de fazer uma actividade de prospecção intensa devem também manter os clientes que têm. E, para tal, a qualidade do serviço que se presta ao cliente é essencial.

#### QUALIDADE NO SERVIÇO AO CLIENTE

Servir os clientes com profissionalismo é como jogar futebol.

1. Como nos jogos, é possível, por vezes, fazer tudo bem e, apesar de tudo não ganhar.

2. Mas, em **SERVIÇO AO CLIENTE** o seu rendimento melhora se **fizer tudo da melhor forma.**

E

3. Quando os hóspedes **VOLTAREM** porque gostaram da forma como foram atendidos, você sabe que **GANHOU.**

## 3.4. Dimensões da Qualidade de Serviço

### 3.4.1. Princípios da Qualidade de Serviços

A avaliação da qualidade de um serviço por parte de um cliente é quase sempre baseada na satisfação de necessidades, quer elas sejam explícitas ou implícitas. No entanto, é essencial que o cliente além do atendimento básico esperado seja também surpreendido.

#### Princípios de Qualidade:

- **Personalização do Contacto** - O contacto com o cliente exige grande competência em matéria de comunicação, autoconfiança, bem como grande conhecimento da empresa, dos seus objectivos e dos clientes.
- **Tangibilidade** - Aparência dos suportes físicos, do pessoal dos suportes de comunicação.
- **Fiabilidade** - Capacidade de realizar o serviço correctamente na 1ª vez em que ele é prestado, e sempre, independentemente do dia, da hora ou da pessoa que o presta.
- **Rapidez** - Capacidade de realizar o serviço dentro de prazos aceitáveis para os clientes.
- **Competência** - Os colaboradores devem possuir as informações, conhecimentos e a capacidade técnica e comportamental necessárias à prestação dos serviços.
- **Cortesia** - Delicadeza, amabilidade e respeito pelo cliente.
- **Credibilidade** - Credibilidade e honestidade da empresa prestadora do serviço.
- **Segurança** - Ausência de perigo, de risco e de incerteza no momento de utilização do serviço.
- **Acessibilidade** - Facilidade com que o consumidor pode utilizar/aceder ao serviço no momento em que o deseja.
- **Comunicação** - O consumidor é informado numa linguagem que ele compreende, e é ouvido, pela empresa, sempre que o solicitar.
- **Conhecimento dos clientes** - Os esforços desenvolvidos pela empresa a fim de compreender os clientes e as suas necessidades.
- **Benchmarking** - Técnica de melhoria de processos que consiste em medir e comparar práticas de uma organização ou processo com as melhores práticas.
- **Total comprometimento da gerência.**
- **Desenvolvimento e utilização de padrões de qualidade de desempenho dos serviços de atendimento.**
- **Maior proximidade com os clientes.**
- **Formar e desenvolver as pessoas.**
- **Recompensar/Repreender/Reconhecer.**
- **Melhorar sempre os padrões de qualidade.**
- **Colocar os funcionários na condição de clientes.**
- **Elaborar, implementar e disseminar a política de qualidade.**



### 3.4.2. Ideias chave a ter em consideração

Quando o serviço de atendimento é desempenhado incorrectamente, as consequências poderão ser desastrosas para a imagem exterior da empresa.

Assim, para a prestação de um serviço de qualidade devemos:

- Conhecer bem a organização onde trabalhamos;
- Conhecer bem os objectivos da função;
- Ser capaz de aplicar os conhecimentos e informações que possuímos nas várias situações que enfrentamos;
- Ser capazes de adequar o estilo pessoal aos vários estilos dos diferentes interlocutores;
- Considerar cada interlocutor como uma pessoa com necessidades, expectativas e motivações necessariamente diferentes das nossas;
- Dominar as técnicas de comunicação facilitadoras da relação interpessoal.



#### Exemplo:

Um homem com 120 kg de peso tinha acabado de jantar num restaurante especializado em bifes; um empregado acercou-se dele e disse: “O senhor fez desaparecer o bife em grande velocidade!”. Algum tempo depois o empregado não percebeu os motivos porque o cliente apresentou queixa ao patrão.

*In Qualidade no Serviço ao Cliente, 1989*

#### Moral:

As dimensões da qualidade do serviço não se resumem apenas a uma dimensão, uma vez que a percepção de qualidade de um serviço é avaliada tendo em conta vários requisitos

## 3.5. Avaliação da Qualidade

### 3.5.1. Benefícios da Avaliação

Um dos pontos mais importantes na avaliação da qualidade é sobretudo o de orientar o responsável pela gestão da empresa, na implementação e na monitorização dos resultados alcançados pelos objectivos ao qual a empresa se propôs no que concerne à Qualidade de Serviço.

A avaliação da qualidade permite à empresa, entre outras coisas, avaliar uma série de parâmetros, nomeadamente:

- Consciencializar a equipa da importância da qualidade do serviço;
- Conhecer o posicionamento da empresa face à concorrência;
- Testar a homogeneidade do serviço da equipa;
- Identificar Pontos Fortes e Fracos da empresa;
- Focalizar os esforços;
- Monitorizar o progresso alcançado na qualidade do serviço;
- Quantificar os resultados.



#### Exemplo:

A cadeia de hotéis “Maresia”, uma das maiores da RAM com cerca de 1000 empregados e 60.000 hóspedes/ano, utilizou um sistema de avaliação da qualidade de serviço.

Numa fase inicial, este sistema servia sobretudo para orientar e clarificar o progresso das políticas implementadas no hotel e, desta forma, permitir à administração conhecer o impacto das políticas implementadas na qualidade do serviço e, consequentemente, na satisfação do cliente.

Numa fase inicial, foi pedido a todos os responsáveis pelo contacto directo com os clientes que registassem as reclamações apresentadas pelos clientes, esperando desta forma terem noção do n.º de reclamações assim como da sua causa.

Posteriormente, foi também lançado um questionário telefónico de satisfação aos clientes permitindo cruzar quais as principais reclamações e quais os pontos de maior insatisfação por parte dos clientes.

Os resultados alcançados por este programa permitiu à cadeia de hotéis perceber de uma forma atempada o impacto de determinadas alterações e efectuar os ajustamentos adequados.

### 3.5.2. Principais erros na avaliação

Muitas vezes caímos no erro de apenas avaliar mas a satisfação dos nossos clientes, e mais ainda de avaliar apenas as dos clientes habituais. Ora, como é óbvio, e se reflectirmos um pouco sobre esta temática, os resultados que obtemos podem ser falaciosos e induzir-nos em erro.

Para que a avaliação da qualidade do nosso serviço seja a mais fiável possível é importante que analisemos, por exemplo, os **clientes perdidos** (o que os levou a não voltarem), este tipo de análise permite ao gestor da empresa identificar e predizer as principais **fontes de insatisfação** e desta forma poder actuar atempadamente.

Outro dos erros que normalmente se incorre reside no facto das empresas não quantificarem efectivamente qual o **ganho** que irão obter com a implementação de melhorias na qualidade do serviço. O que muitas vezes leva a que as melhorias propostas sejam aniquiladas antes de serem sequer analisadas.

Igualmente importante e, tantas vezes descurado nos processos de implementação e posterior avaliação de Qualidade de Serviço, é a hierarquização dos **diferentes itens de satisfação** do cliente e que influenciam directamente a avaliação do serviço por parte do cliente.

## 3.6. Serviço Esperado vs. Serviço Prestado

### 3.6.1. Relação serviço esperado vs. serviço prestado na atribuição de qualidade

Estamos a viver actualmente uma fase de grandes transformações na prestação de serviços. Se até à década de 80 ainda era possível trabalhar sem se preocupar com a qualidade do serviço prestado e com atendimento sem qualidade, na década de 90, tal realidade tornou-se completamente obsoleta, uma vez que os consumidores começam a ter consciência que podem exigir que os prestadores de serviço trabalhem com a máxima qualidade possível, prestando melhores serviços, com a menor quantidade de erros e retornos e atendendo com alta eficiência.

A atribuição de **qualidade** relativamente à prestação de um serviço é relativa por ser **comparativa** - envolvendo preferências entre objectos pelo mesmo indivíduo - **pessoal** - variando de um indivíduo para outro - e **Situacional** - específica ao contexto em que o julgamento avaliativo é feito . É um julgamento de preferências, o que traduz uma série de significados tais como afecto (prazer vs. desprazer), atitude (gosta vs. não gosta), avaliação (bom vs. ruim), predisposição (favorável vs. desfavorável), opinião (pró vs. contra), tendência de resposta (aceitação vs. aversão) e valência (positiva vs. negativa), entre outros, representando ordenação de preferências. E, por fim, é uma experiência no sentido de que o valor para o consumidor não está no produto adquirido, nem na marca escolhida ou no objecto possuído, mas na experiência de consumo que daí deriva.

### 3.6.2. Teorias da Qualidade de Serviço

As mais importantes teorias sobre serviço ao cliente afirmam que o consumidor estará satisfeito se perceber no serviço prestado um desempenho melhor ou igual ao serviço que ele esperava receber. A comparação entre essa percepção de desempenho e a expectativa do consumidor em relação a cada item de serviço fornecerá o *gap* de satisfação. Quanto maior esse *gap*, mais insatisfeito estará o consumidor com o serviço prestado.

Assim, se o serviço percebido for igual ou melhor que o serviço esperado, então o consumidor está satisfeito.

Sendo assim, é fácil perceber que as empresas ligadas ao turismo que pretendem garantir uma política de serviço que satisfaça os seus clientes precisam monitorar o desempenho de serviço percebido pelos seus clientes, além de identificar qual a expectativa deles para com cada um dos itens que compõem o serviço.

Um dos pontos que são considerados estratégicos na área da qualidade de serviço é perceber como os consumidores formam preferências que reflectem o valor desejado, explorar a ligação entre as preferências do consumidor por valor desejado, as avaliações de valor recebido e os sentimentos de satisfação geral ("overall") do consumidor, dentro da estrutura de hierarquia de valor do consumidor por ele proposta.

O serviço ainda tem outras características especiais, abordado por Kotler (2000), quando este cita a pesquisa que foi realizada por Parasuraman, Zeithaml e Berry para formular um modelo de qualidade em serviços. Pelo modelo, foram identificadas cinco lacunas entre a boa e a má qualidade:

1. **Lacuna entre as expectativas do consumidor e a percepção da gerência:** nem sempre a gerência entende correctamente o que o cliente quer.

**Exemplo:**

Um cliente reclama que o quarto está mal iluminado e o gerente manda colocar uma luz mais potente, quando o que o cliente queria era um quarto com luz natural;

2. **Lacuna entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços:** a gerência pode entender correctamente os desejos do cliente, mas não ser capaz de estabelecer um padrão específico de desempenho.

**Exemplo:**

Um gerente de hotel pede para o mensageiro levar o hóspede "rápido", pois tem mais hóspedes para serem encaminhados para os seus quartos, mas esquece de avisá-lo para não se esquecer de explicar ao hóspede todos os detalhes do quarto;

3. **Lacuna entre as especificações da qualidade dos serviços e a sua entrega:** os funcionários podem ser mal treinados, incapazes ou desinteressados em relação ao padrão de atendimento, causando um grande conflito na percepção da qualidade.

**Exemplo:**

Um hóspede que é bem atendido na sua reserva por telefone e mal atendido na recepção do hotel, fica em conflito, pois não sabe qual dos profissionais da empresa está a trabalhar de acordo com os padrões de qualidade do hotel.

4. **Lacuna entre a entrega dos serviços e as comunicações externas:** as expectativas dos clientes são afectadas por declarações feitas por representantes da empresa e por informações de propaganda.

**Exemplo:**

Um hotel usa algumas fotografias de projecções sobre reformas e ampliações para um ou dois anos e começa a distribuir o folder como se estivesse pronto para receber hóspedes naquele padrão e, quando um cliente chega, não encontra nada do que ele viu naquela publicidade.

**5. Lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado:** esta lacuna ocorre quando o consumidor não percebe a qualidade do serviço.

**Exemplo:**

Um *maitre* muito solícito num restaurante de um hotel pode sê-lo por cortesia ou devido a uma formação eficiente que obteve, mas o hóspede deste hotel pode interpretar aquele serviço como a necessidade de corrigir algum erro cometido por alguém da cozinha.

Os mesmos autores, acima referidos identificaram cinco factores determinantes da qualidade dos serviços:

- **Confiabilidade:** a habilidade de desempenhar o serviço exactamente como prometido;
- **Capacidade de resposta:** a disposição de ajudar os clientes e de fornecer o serviço dentro do prazo estipulado;
- **Segurança:** o conhecimento e a cortesia dos funcionários e a sua habilidade de transmitir segurança e confiança;
- **Empatia:** a atenção individualizada dispensada aos clientes;
- **Itens tangíveis:** a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e do material de comunicação.

De acordo com Kotler (2000), as empresas de serviços, nomeadamente as unidades hoteleiras, podem tomar três providências em direcção ao controle de qualidade:

1. Investir na selecção e formação dos colaboradores;
2. Padronizar o processo de prestação de serviço por toda a unidade hoteleira;
3. Monitorizar a satisfação do consumidor.

## 3.7. Assegurar a fidelidade do cliente

### 3.7.1. Identificar as necessidades dos clientes

Os clientes são o principal elo em toda e qualquer empresa e, como tal, as suas necessidades devem ser a sua principal preocupação.

Desta forma é importante conhecer ou saber:

- Os anseios dos seus clientes;
- As necessidades dos seus clientes;
- As opiniões dos seus clientes;
- Os sentimentos dos seus clientes;
- Se os seus clientes estão satisfeitos;
- Se os seus clientes se mantêm fiéis;

Ou seja, toda a sua actividade deve-se centrar num único elemento - O CLIENTE.

Um dos pontos fundamentais para que perceba quais as necessidades efectivas do seu cliente é ESTAR ATENTO aos indicadores verbais e não verbais.

Podem-se agrupar as necessidades do cliente em **4 necessidades básicas**:

- **Necessidade de ser compreendido**
- **Necessidade de ser bem recebido**
- **Necessidade de se sentir importante**
- **Necessidade de conforto**



#### **Exemplo:**

O fundador da cadeia de hotéis Holiday Inn's, Kemmons Wilson, era uma pessoa criativa, empreendedora e proactiva: o conceito de franchising foi inventado por ele e foi também o impulsionador da informatização das reservas nos seus hotéis (que eram mais de mil no fim da década de 60, 18 anos depois da abertura do 1º dos seus hotéis em Memphis). Só que Wilson não era imortal e com ele morreu a postura atenta aos desejos dos clientes, numa constante dinâmica de inovação e de antecipação das expectativas dos utilizadores dos seus hotéis. Como consequência a concorrência tomou a dianteira destronando a Holiday Inn's do seu lugar de liderança.

*In, Qualidade de Serviço pela gestão Estratégica, 2000*

### 3.7.2. Satisfazer as necessidades dos clientes

Satisfazer as necessidades dos clientes é um dos principais pontos para qualquer prestação de serviço. No entanto, muitas vezes esta satisfação não passa disso mesmo - de uma intenção - e não percebemos porque é que os clientes não voltam se fizemos( ou julgamos que fizemos) tudo bem.

Seguem-se alguns dados estatísticos justificativos da perda de clientes:

- 1% Dos clientes morre
- 3% Mudam de residência
- 4% Flutua naturalmente
- 5% Mudam por influência dos amigos
- 9% Compra os artigos mais baratos em qualquer lado
- 10% São insatisfeitos crónicos
- **68% Compra em qualquer lado porque as pessoas com quem lidam são indiferentes às suas necessidades**



#### Exemplo:

Alberta é proprietária de uma agência de viagens. Com ela trabalham mais 3 pessoas. Uma delas, Maria Joana, vende mais viagens de avião, cruzeiros ou excursões do que as outras duas pessoas juntas. Ao ser interrogada sobre o segredo do seu sucesso, Maria Joana responde: “O que faço é informar os meus clientes sobre as alternativas que temos à sua disposição. Procuro ser entusiástica sobre cada opção, explicando o que me parece ser importante para o cliente.

Além disso, dou atenção aos condicionalismos. Empenho-me em que os clientes sintam que estão a conseguir o que desejam pelo preço mais baixo possível. Procuro sempre fazer com que eles se sintam satisfeitos com o plano que escolheram. Ou eles gostam do que compram ou simplesmente não voltam mais.”

*In Qualidade no Serviço ao Cliente, 1989*

### 3.7.3. Medir a Satisfação dos clientes

Um dos factores preponderantes para assegurar a qualidade do serviço é medir efectivamente a satisfação dos clientes.

Uma das formas que temos para medir é tentar colocarmo-nos no lugar do nosso cliente, no entanto, e tal como vimos anteriormente, a qualidade do serviço é relativa e como tal a sua avaliação depende efectivamente do alvo do nosso serviço - O CLIENTE.





### Exemplo:

Uma pensão familiar implementou uma iniciativa que consiste em solicitar o feedback do cliente.

O recepcionista de serviço está incumbido de pedir aos clientes o preenchimento de um questionário de satisfação enquanto ele efectua o check-out.

Depois, os clientes depositam o cartão numa caixa de sugestões no balcão.

O gerente assegura que as sugestões dos clientes proporcionaram bastantes e significativas melhorias.

Existem diversas formas para avaliar a satisfação do cliente, no entanto todas elas têm prós e contras. Contudo, o que é importante é que a empresa escolha aquela ou aquelas que melhor se adaptam às características dos seus clientes e, sobretudo, que sejam a ferramenta mais fiável possível, isto é, que meça efectivamente as dimensões que se pretendem.

Seguidamente, apresentamos-lhe alguns exemplos de possíveis formas de obter feedback dos clientes, no entanto, estas são apenas possibilidades, podendo a empresa criar outros que melhor sirvam as suas necessidades.

### Métodos para obter feedback

- Ouvir o que os clientes têm a dizer;
- Controlar regularmente para ver como as coisas vão;
- Instalar uma linha de telefone especial para utilização dos clientes;
- Disponibilizar inquéritos de satisfação para que os clientes avaliem o serviço;
- Dizer a todos os colaboradores da empresa para que solicitem o feedback regular, quando adequado;
- Garantir que o gerente tenha contacto regular com os clientes.

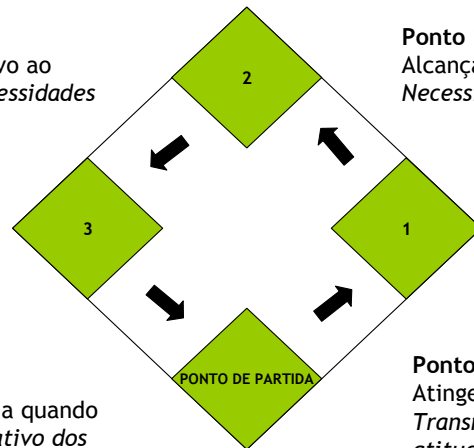
### 3.8. Recapitulação

1. Podemos recapitular este curso tendo em conta o esquema abaixo apresentado:

O SERVIÇO AO CLIENTE EXIGE  
QUE TUDO SEJA BEM FEITO

**Ponto 3:**  
Cumpre o 3º objectivo ao  
*Satisfazer essas Necessidades*

**Ponto 2:**  
Alcança o 2º ao *Identificar as*  
*Necessidades dos seus clientes*



**Ponto 4:**  
Marca pontos e ganha quando  
*Um número significativo dos*  
*clientes manifesta a sua*  
*satisfação VOLTANDO*

**Ponto 1:**  
Atinge o 1º objectivo ao  
*Transmitir aos outros uma*  
*atitude positiva*

In Qualidade no Serviço ao cliente, 1989

### 3.9. Plano de Acções

Quais as acções e tarefas que me proponho a desenvolver?

| Acção 1: _____                           |         |                       |
|--|---------|-----------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que espero atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                       |

| Acção 2: _____                           |         |                    |
|--|---------|--------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                    |

| Acção 3: _____                           |         |                    |
|--|---------|--------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                    |

## 4. Exercícios pedagógicos

### EPA - Serviço ao cliente

- Discuta em grupo, exemplos de bom e mau serviço que tenha experimentado enquanto cliente.

| BONS EXEMPLOS | MAUS EXEMPLOS |
|---------------|---------------|
|               |               |

- Dos exemplos que listou, identifique o que o impressionou favoravelmente e desfavoravelmente em cada caso.

| FAVORÁVEL | DESFAVORÁVEL |
|-----------|--------------|
|           |              |

- Apresente as situações identificadas ao resto do grupo de formação

## EPB - Estratégias de Excelência

- Em grupo identifique acções ou estratégias relativas a cada uma das três experiências de clientes, utilizando, caso possível experiências suas:

| Excelência<br>Serviço Esperado < Serviço Prestado | Satisfação<br>Serviço Esperado = Serviço Prestado | Insatisfação<br>Serviço Esperado > Serviço Prestado |
|---|---|---|
|   |   |   |

## EPC - Obstáculos à Qualidade de Serviço

- Identifique um obstáculo à excelência da qualidade do seu serviço e à consequente satisfação do seu cliente

**Obstáculo:**

- Identifique 5 formas de ultrapassar o obstáculo identificado

**Soluções:**

## EPD - Ficha de compromisso

### FICHA DE COMPROMISSO

Identifique as 3 acções que considera mais importantes neste bloco temático, para implementar no seu local de trabalho:

Que tipo de apoios/recursos necessita para implementar essas 3 acções?

## 5. Material de Apoio

### 5.1. Bibliografia Aconselhada

William B. MARTIN- Qualidade no serviço - Um guia positivo para um serviço Superior - Lisboa, Monitor, 1989.

Artur FERNANDES - Qualidade de Serviço pela Gestão Estratégica - Cascais, Pregaminho, 2000.

Jaques HOROVITZ, Michele Jurgens PANAK - Total Customer Satisfaction - Londres, Pitman Publishing, 1992.

Philip KOTLER - Administração de Marketing: A edição do novo milénio - São Paulo, Prentice Hall, 2000.

Francis BUTTLE - Hotel and food service marketing - Londres, Cassel, 1986.

Morris B. HOLBROOK, Kim P. CORFMAN - Quality and value in the consumption experience: Phaedrus rides again. In: J. JACOBY, J. C. OLSON, eds. Perceived Quality: how consumers view stores and merchandise - Lexington, MA: Lexington Books, 1985.

Richard L. OLIVER - Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer - Nova Iorque, Irwin/McGraw-Hill, 1997.



## 5.2. Lista de contactos úteis

| Entidade  | Morada  | Telefone                   | E-mail   |
|---|---|----------------------------|--|
| <b>ICEP</b> - Instituto do Comércio Externo de Portugal                               | Av.5 de Outubro, 101<br>1050-051 Lisboa   | 217 909 500                | <a href="mailto:icep@icep.pt">icep@icep.pt</a>   |
| <b>Direcção Geral de Turismo</b>  | Av. António Augusto de Aguiar, 81<br>1069-021 Lisboa                                      | 213 586 400                | <a href="mailto:dgturismo@dgturismo.pt">dgturismo@dgturismo.pt</a>   |
| <b>Turismo Portugal</b>   | Av.Olivença, nº 19, r/c D<br>2450-109 Nazaré  | 262 552 246<br>262 552 253 | <a href="mailto:nazare@turismo-portugal.com">nazare@turismo-portugal.com</a>                                       |
| <b>Inftur</b> - Instituto de Formação Turística                                       | Av.Columbano Bordalo Pinheiro, 86, 5º<br>1070-065 Lisboa                                  |                            | <a href="mailto:Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt">Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt</a> |
| <b>Agência Portuguesa para o Investimento</b>   | Ed. Península<br>Praça Bom Sucesso 127/131<br>7º, S.702<br>4150-146 Porto                 | 226 055 300                | <a href="mailto:api@apinvest.pt">api@apinvest.pt</a>   |
| <b>IAPMEI</b> - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Desenvolvimento | Rua Rodrigo Fonseca, 73<br>1296-158 Lisboa  | 213 836 000                | <a href="http://www.iapmei.pt">www.iapmei.pt</a>   |
| <b>APAVT</b> - Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo                | Rua Duque de Palmela, 2 - 1º<br>1250 Lisboa   | 213 553 010                | <a href="mailto:apavtgai@apavtnet.pt">apavtgai@apavtnet.pt</a>   |
| <b>AHP</b> - Associação de Hotéis de Portugal   | Avª Duque de Ávila, 75 1º<br>1000-139 Lisboa  | 213 512 360                | <a href="mailto:geral@hoteis-portugal.pt">geral@hoteis-portugal.pt</a>   |
| <b>ANRET</b> - Associação Nacional de Regiões de Turismo                              | Av. 5 de Outubro, 18-20<br>8001-902 FARO  | 289 800 400                | <a href="mailto:rtalgarve@rtalgarve.pt">rtalgarve@rtalgarve.pt</a>   |
| <b>Instituto de Turismo de Portugal</b>   | Rua Ivone Silva, Lote 6<br>1050-124 Lisboa  | 217 810 000                | <a href="mailto:info@itm.min-economia.pt">info@itm.min-economia.pt</a>   |
| <b>Confederação do Turismo Português</b>  | Palácio Pancas Palha -<br>Travessa do Recolhimento de Lázaro Leitão, 1<br>1149-044 LISBOA | 218 110 930                | <a href="mailto:ctp@mail.teleweb.pt">ctp@mail.teleweb.pt</a>   |
| <b>APRAM</b> - Associação de Promoção Regional da Região Autónoma da Madeira          | Avª. Arriaga, 18<br>9004-519 FUNCHAL  | 291 203 420                | <a href="mailto:info@madeiratourism.org">info@madeiratourism.org</a>   |

## 1. Sumário

### 1.1. Introdução

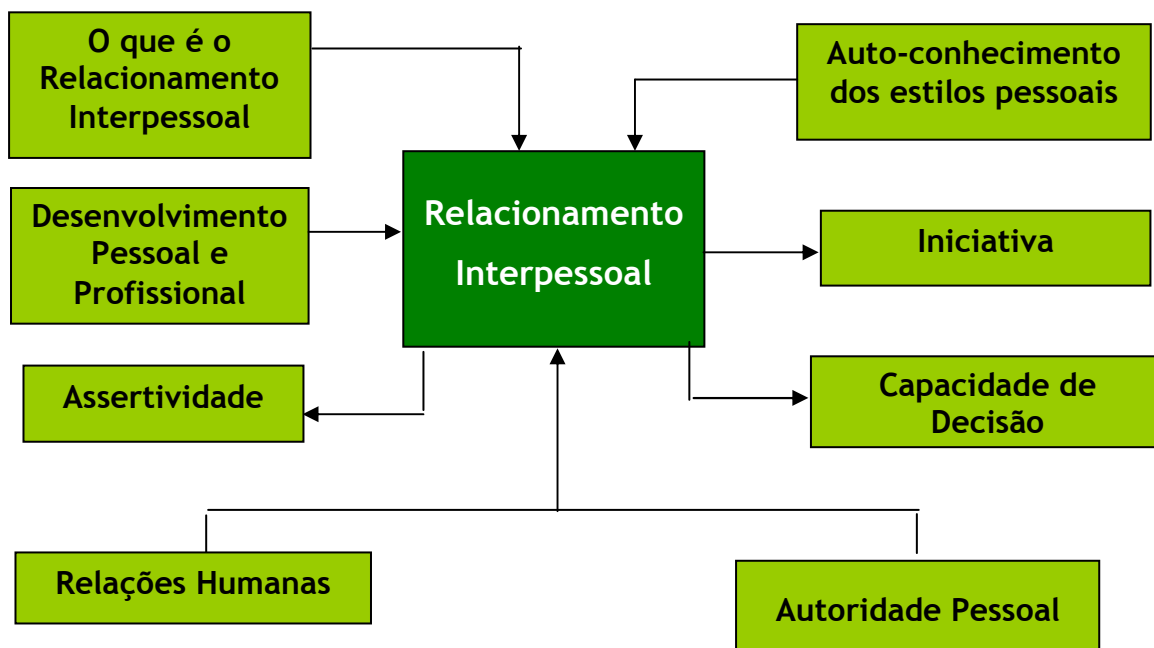
Nos dias que correm as relações pautam cada vez mais a eficácia do nosso trabalho e consequentemente os resultados do mesmo.

É quase senso comum que num sector como é o do turismo, e sobretudo na RAM, onde a concorrência é mais que muita, a competitividade, da nossa empresa depende em larga escala da forma como nos relacionamos quer com os nossos clientes quer com a nossa equipa.

Relativamente, à forma como nos relacionamos internamente com a nossa equipa de trabalho, esta é muitas vezes descurada e subvalorizada quando comparada com o relacionamento externo. Talvez até seja compreensível quando reflectido a curto prazo, contudo, imagine que as relações com a sua equipa de trabalho não são as melhores. Acha que este mau-estar interno não vai transparecer para o exterior e consequentemente debilitar a imagem da empresa?

Deste modo, o relacionamento interpessoal, ou melhor, a eficácia do mesmo, tem sido uma das áreas que mais destaque tem tido no trabalho em equipa.

### 1.2. Temas Centrais



## 2. Ficha Técnica

### 2.1. Ficha Técnica

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Principais Conceitos</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Relações Humanas</li><li>• Estilos Interpessoais</li><li>• Assertividade</li><li>• Autoridade</li></ul> |
| <b>Duração da Formação</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• 16 Horas</li></ul>  |
| <b>Nível de Formação</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aperfeiçoamento</li></ul>   |

### 2.2. Objectivos Pedagógicos

No final da acção, os participantes deverão ser capazes de:

- Reconhecer a importância do relacionamento interpessoal;
- Identificar os diferentes estilos interpessoais;
- Adoptar diferentes estratégias para diferentes estilos interpessoais;
- Conceber estratégias para um relacionamento eficaz;
- Desenvolver estratégias assertivas no relacionamento com os outros.

## 2.3. Conteúdos Programáticos

| BLOCOS TEMÁTICOS  | HORAS |
|---|-------|
| <b>O que é o Relacionamento Interpessoal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações Humanas</li> </ul>   | 1h    |
| <b>Desenvolvimento Pessoal e Profissional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectivos</li> </ul>  | 2h    |
| <b>O Auto-conhecimento dos estilos interpessoais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A importância do conhecimento dos Estilos Interpessoais</li> <li>• Estilos Interpessoais</li> </ul> | 3h    |
| <b>Estratégias para um relacionamento eficaz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A importância de um relacionamento eficaz</li> </ul>  | 2,5h  |
| <b>Capacidade de Decisão</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de Iniciativa</li> <li>• Autoridade</li> <li>• Assertividade</li> </ul>  | 7.5h  |

## 3. Texto de Apoio

### 3.1. Introdução

Os negócios têm a ver com pessoas.

As pessoas projectam produtos e serviços; as pessoas fabricam-nos; as pessoas compram-nos; as pessoas instalam-nos, mantêm-nos e reparam-nos. Desde as indústrias de alta tecnologia à loja da esquina o único factor que é comum a todos os tipos de negócio são **as pessoas**.

A habilidade de lidar bem com pessoas é um dos recursos mais valiosos que podemos possuir no mundo empresarial. O mesmo atributo não está desprovido de valor na nossa vida social e pessoal.

À medida que progredimos na empresa, mais envolvidos nos tornamos em lidar com pessoas e menos envolvidos nos "aspectos técnicos" do trabalho.

## 3.2. O que é o Relacionamento Interpessoal

### 3.2.1. Relações Humanas

Os clientes (internos e externos) têm em todas as formas e tamanhos, temperamentos e personalidades. Mas são todos seres humanos. E sendo humanos, eles tenderão a reagir de maneiras semelhantes a influências semelhantes.

Algumas coisas agradam e outras irritam os clientes e afectam as relações que todos nós nos esforçamos para desenvolver.

Podemos identificar alguns aspectos que agradam e desagradam às pessoas e, logo, aos nossos clientes (e a nós próprios!).

- **CRÍTICA**

As pessoas não aceitam bem a crítica, por isso evite fazê-la. A crítica é peculiarmente recíproca e tende a ter um efeito de *boomerang*. Uma pessoa que é criticada, geralmente mal pode esperar para encontrar uma razão para criticar também, o que é prejudicial para qualquer nível de relação que tenhamos estabelecido.

- **ELOGIO**

Todos gostamos de receber elogios genuínos, por isso procure a oportunidade de elogiar os outros. Ajuda inevitavelmente a melhorar uma relação.

Para ser eficaz em relação aos elogios não é necessário ser aparatoso e efusivo. Ao questionar uma pessoa sobre os seus passatempos, interesses e preocupações, as oportunidades para algum elogio abundarão - e será tanto melhor recebido porque é baseado em informação acabada de ser dada pela outra pessoa. Elogios superficiais e efusivos enquadram-se na próxima categoria e tendem a criar suspeitas.

- **LISONJA**

A maioria das pessoas sabe quando estão a ser elogiadas falsamente, logo nunca recorra à lisonja. É frequentemente uma fonte de embaraço e de falta de sinceridade.

- **SINCERIDADE**

A sinceridade ganha confiança e respeito. As opiniões de uma pessoa sincera são sempre bem aceites. Nós somos mais facilmente influenciados pelas pessoas em quem confiamos.

Um dos perigos de lidar com “pessoas difíceis” é cair na armadilha de desenvolver uma atitude cínica para com os clientes. Os clientes rapidamente detectam isso, de forma que a confiança e respeito são danificadas.

- **FRANQUEZA**

Nunca confunda sinceridade com franqueza. Algumas pessoas fazem-no, têm orgulho em dizer a verdade nua e crua. Normalmente transtornam os

outros e raramente ficam contentes quando os seus interlocutores são igualmente francos.

- **IMPORTÂNCIA**

Todos nós gostamos que nos façam sentir importantes, e somos afectuosos para as pessoas que são atenciosas o bastante para nos ajudar a sentir dessa forma. Por isso aumente os sentimentos de importância do outro ouvindo os seus pontos de vista, mostrando interesse nas suas opiniões, evitando excesso de familiaridade, lembrando-se do nome dele e tudo que ele lhes contou previamente acerca dele.

- **TACTO**

Uma observação irreflectida ou uma que seja mal expressa podem danificar uma relação cuidadosamente composta, logo pense antes de falarem. Tenha em atenção os sentimentos e pontos de vista das outras pessoas.

- **TEMPERAMENTO**

Uma pessoa rude pode, ocasionalmente, despertar o nosso temperamento e o resultado é uma situação embaraçosa, difícil de recuperar. Quando perdemos a paciência, perdemos o controlo e, muitas vezes, uma relação profícua.

- **CORTESIA**

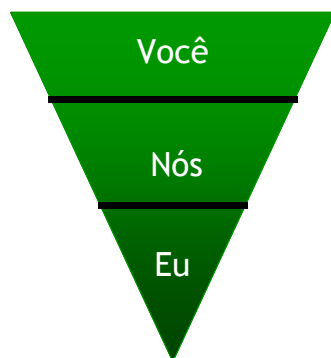
A cortesia é o óleo das relações humanas. Mostra consideração para com os outros. Por isso, devemos ser amigáveis, prestáveis, preocupados. Devemos ser pontuais, manter as promessas, agradecer aos outros pela cortesia deles. Nunca perdemos tempo quando dizemos “obrigado” ou “peço desculpa”.

- **ENTUSIASMO**

Esta é uma grande qualidade no desenvolvimento de relações, porque as pessoas gostam do entusiasta. O entusiasmo é contagioso e alcança os outros. Há apenas uma coisa mais contagiosa que o entusiasmo, é a falta dele.

- **VOCÊ/NÓS/EU**

Ponha estes três pronomes na ordem correcta e construirão relações que, inevitavelmente, valerão a pena.



### 3.3. Desenvolvimento Pessoal e Profissional

#### 3.3.1. Objectivos

Os objectivos são muitas vezes encarados como algo negativo ou que servem apenas para a gestão pressionar os seus colaboradores. No entanto, o grande objectivo dos objectivos é nortear a nossa performance e evitar incorrerem em estratégias que são inúteis para o nosso propósito.

Assim, um dos primeiros pontos no nosso plano de desenvolvimento, quer seja pessoal ou profissional, é estabelecer um sistema de gestão por objectivos.

- **Componentes para um Sistema Gestão Por Objectivos (GPO) Eficaz:**

Muitas vezes os objectivos são definidos de forma pouco clara. Alguns exemplos: No próximo ano:

- Emagrecer;
- Comprar um sistema informático;
- Reduzir a taxa de erros;
- Tomar melhores decisões.

Doran sugere a aplicação de um modelo para que os objectivos tenham mais significado:

- **Componentes de um Objectivo**

|          |                    |  |
|----------|--------------------|--|
| <b>E</b> | <b>Específicos</b> | Dirigidos a 1 área específica.                             |
| <b>M</b> | <b>Mensuráveis</b> | Com indicadores do progresso.                              |
| <b>A</b> | <b>Assinalados</b> | Pelo responsável pelo objectivo.                           |
| <b>R</b> | <b>Realistas</b>   | O que se pode conseguir com base nos recursos disponíveis. |
| <b>T</b> | <b>Tempo</b>       | Calendarização para alcançar resultados.                   |





### EXEMPLO:

#### Redacção de uma Gestão Por Objectivos

Exemplo do emagrecimento

**Objectivo anterior:** perder peso (emagrecer)

**Novo objectivo:** perder 15 kg antes de 15 de Junho, de forma a que possa usar um biquini tamanho 36 nas férias de Verão.

**Acções:** Para o conseguir tenho:

- Reduzir o meu consumo de calorias a 1 500/dia;
- A partir de hoje eliminar a cerveja da minha dieta;
- A partir da próxima semana comer apenas fruta entre as refeições;
- Começar um programa regular de exercícios físicos.

#### • Estabelecer Objectivos

Os Objectivos dão enfoque, controle e direcção. O processo de estabelecimento de objectivos é tão importante quanto o próprio objectivo. O processo de estabelecer objectivos, clarifica o que é importante para si.

Isto em si mesmo ajudará a criar a motivação para o atingir. Para ajudar a estabelecer os objectivos certos, faça esta pergunta. "Se eu estivesse absolutamente certo que não falharia, o que é que eu faria?".

Criar uma visão é a parte crucial seguinte no estabelecimento de objectivos. Uma visão é um sonho da situação ideal. Veja o ideal na sua mente. Walt Disney disse, "Se você pode sonhar, você pode fazê-lo". A sua visão pode tornar-se uma realidade estabelecendo objectivos.

1. "EXPERIMENTE" o objectivo na sua mente. Actue como se tivesse acontecido - escreva-o.
2. "ENTRE" no futuro. Veja as consequências de realizar os seus objectivos. É aquilo que você quer? (Se sim, cria maior motivação).
3. Estabeleça um PRAZO - seja específico.
4. DIVIDA os seus objectivos em passos geríveis. Estabeleça também PRAZOS a estes.
5. COMECE. Estabeleça recompensas.
6. REVEJA os seus objectivos. Tenha a certeza que ainda deseja a mesma coisa. Você pode mudar a sua mente se aquela meta já não se ajusta.

É um trabalho duro, mas a alternativa é não fazer nada e não alcançar nada!! O estabelecimento de objectivos permite-lhe obter muito mais da vida. Escolha os seus caminhos. Se você não sabe para onde vai, qualquer estrada serve.

### 3.4. O Auto-conhecimento dos Estilos Interpessoais

#### 3.4.1. A importância do auto-conhecimento dos estilos interpessoais

Muitas vezes os conflitos entre as pessoas são destrutivos porque não conseguimos ter em consideração o ponto de vista do outro. Os conflitos no trabalho acontecem, regularmente, quando as pessoas com visões diferentes tentam alcançar uma decisão consensual. Isto significa que o próprio conflito torna-se, então, um problema destrutivo e que afecta todos os aspectos da vida profissional.

No entanto, as relações muitas vezes são pautadas por esta mesma conflitualidade de pontos de vista, mas se o conflito é algo normal, como poderemos então torná-lo em algo benéfico? A solução passa muitas vezes por conhecermos o outro e o seu estilo de relacionamento, e adequarmos a forma como nos relacionamos com o outro.

#### 3.4.2. Estilos Interpessoais

1. Estes estilos podem ser classificados dentro de 4 categorias principais.

ESTILOS INTERPESSOAIS

|  | Grande Preocupação com as Necessidades dos Outros | Pequena Preocupação com as Necessidades dos Outros |
|--|---|--|
| Grande Preocupação com as Próprias Necessidades  | <b>Estilo A<br/>ASSERTIVO</b>                     | <b>Estilo C<br/>AGRESSIVO</b>                      |
| Pequena Preocupação com as Próprias Necessidades | <b>Estilo B<br/>PASSIVO</b>                       | <b>Estilo D<br/>ABDICATIVO</b>                     |

Nenhum dos estilos é necessariamente "melhor" para todas as circunstâncias, pois devemos ser suficientemente flexíveis para poder reagir a cada situação. Porém, como regra geral, seria sempre melhor tentar guiar o nosso comportamento para o Estilo A (assertivo). Isto apresenta a melhor oportunidade para nós (e os outros) alcançar um elevado nível de satisfação, satisfazendo necessidades pessoais e empresariais.

#### 2. Estilos de Comportamento

- **Estilo A: Assertivo**

Quando estamos a ser assertivos, estamos a apontar para um resultado de *win/win* onde. Embora nenhuma parte obtenha o que quer

completamente, as necessidades essenciais de ambas as partes serão satisfeitas.

Quando e como é que deveríamos ser assertivos? Às vezes as regras no trabalho determinam que é difícil ser assertivo mas, se há espaço de manobra, então deveríamos estar preparados para reconhecer e usar este estilo. Cedendo um pouco, sem conceder as nossas próprias necessidades essenciais, nós demonstramos vontade para assumir um compromisso. As competências assertivas oferecem benefícios enormes, especialmente no desenvolvimento de boas relações interpessoais.

- **Estilo B: Passivo**

Sempre que nós nos comportamos passivamente, estamos a aceitar que as nossas próprias necessidades imediatas são menos importantes que as dos outros. Possivelmente, isto significa que está sempre a fazer coisas para os colegas, mesmo quando é inconveniente para si ou aceita as culpas por um engano de outro.

Pode o comportamento passivo estar alguma vez certo?

Claro - pode haver casos onde o custo para si é pequeno comparado com o ganho global. Nós queremos sempre ganhar as "discussões" com os clientes? Também, com os colegas, o assunto de discordância pode ser tão trivial que não justifique a discussão. Claramente, quando um assunto é importante, o comportamento passivo pode ser prejudicial tanto em termos pessoais, como empresariais.

- **Estilo C: Agressivo**

Este é o oposto do comportamento passivo, porque o nosso objectivo é "ganhar" a todo o custo.

A agressão absoluta raramente pode ser justificada, até mesmo quando nós sabemos que temos razão ou onde as circunstâncias (ou a política da empresa) procura que nós não façamos nenhuma concessão.

É importante lembrarmo-nos que ninguém gosta de perder e um pouco de consideração pelas necessidades das outras pessoas pode ajudar a alcançar um resultado satisfatório. Por outras palavras, convencer o cliente ou colega que ele está errado requer tempo, diplomacia e factos.

- **Estilo D: Abdicativo**

Quando tentamos evitar situações difíceis, nós estamos preparados para ignorar as nossas necessidades e as dos outros.

"Você terá que perguntar ao outro".

"Eu não me preocupo como você faz isto".

Abdicar, pode-se justificar em casos onde você não tem autoridade ou experiência mas, o bom senso profissional pede, pelo menos, que você tente dar uma resposta útil. Em qualquer situação que está relacionada consigo, abdicar pode ser o estilo interpessoal mais destrutivo. A falta de preocupação com as necessidades dos outros pode ser interpretada como um "estilo agressivo".



### IDEIAS:

#### 1. Fazendo Isto Trabalhar

Existem três fases para alcançar a assertividade básica. Elas não têm que ser seguidas à exaustão, mas incluindo-as nas nossas ações e atitudes, podemos aumentar as nossas possibilidades de produzir resultados e evitar conflitos.

- Demonstre o seu ponto de vista.
- Mostre que você entende o ponto de vista do interlocutor.
- Procure uma solução.

Por outras palavras:

|   |          |
|---|----------|
| "Este é o problema e isto é o que eu penso que deveríamos fazer".   | = Errado |
| "Eu entendo o que você está a dizer, porém, eu vejo isto de forma diferente. O que nós temos que decidir é, o que nós vamos fazer sobre isto. | = Certo  |

### 3.5. Estratégias para um relacionamento Eficaz

#### 3.5.1. Importância de um relacionamento eficaz

Um dos aspectos mais importantes para a gestão, relativamente ao trabalho em equipa, é , de uma forma clara e objectiva e deixando de lado algumas frases feitas, a sua produtividade. Ou seja, para a chefia de uma equipa, não é importante que a equipa esteja satisfeita com o seu trabalho se essa satisfação não se traduzir efectivamente em valor acrescentado para a empresa.

Desta forma, um dos aspectos mais preponderantes no trabalho em equipa e, consequentemente nas relações no seu todo, é a eficácia da mesma, isto é, o valor acrescentado que as relações estabelecidas trazem para a empresa.

##### 1. O que deve fazer:

- Adaptar o estilo da sua gestão às necessidades da equipa
- Apoiar a sua equipa
- O chefe da equipa apoia e defende sempre a sua equipa.
- Acreditar nas capacidades da sua equipa
- Nada é mais desmotivante que um chefe que já não acredita na causa a que se propôs.
- Comunicar com a sua equipa
- Mostre-lhe que pode contar consigo e que está disponível para ouvi-la.
- Criar um ambiente aberto. Esta é a melhor forma das pessoas se conhecerem melhor e se sentirem à vontade.
- Apreciar o esforço da sua equipa quando as pessoas ficam com a sensação que estão a fazer bem as coisas, ficam ainda mais motivadas.
- Criar o espírito de equipa
- Estimular novas iniciativas e ideias criativas
- Criar oportunidades de aprender uma equipa prospera quando tanto os seus membros, individualmente, como a equipa como um todo tem oportunidade de aprender.
- Ser franco. Uma comunicação aberta e clara jogará a seu favor, o que não significa que possa perder o auto-controlo. Por muito difícil que

possa ser em certas alturas, só assim é que a sua posição de liderança se mantém credível.

### 2. O que não deve fazer

- Mandar executar tarefas com as quais as pessoas não se sentem à vontade - Com efeito, não serve de nada mandar pessoas executar tarefas para as quais não estão preparadas. "A pessoa certa no lugar certo" é um princípio que também se aplica à sua equipa.
- Fugir dos conflitos e problemas - Estes são inevitáveis, mesmo na sua equipa, e é importante lidar com eles de forma positiva. No momento do conflito, cria-se uma situação desagradável, mas você e a sua equipa poderão aprender muito com a maior parte dos problemas. Pode ainda aproveitar a situação para estabelecer um processo de mudança.
- Esperar para entrar em acção - Não espere para actuar apenas quando nota sinais de comportamento negativo, conflitos ou dificuldades dentro do grupo.
- Negar que cometeu um erro
- Tomar decisões precipitadas
- Atacar as pessoas - Não assuma uma atitude arrogante ou autoritária com os membros da sua equipa. Se estiver incomodado com algo, ataque os problemas, não as pessoas!
- Fazer críticas pouco construtivas - A sua equipa irá errar diversas vezes e haverá certamente situações bem difíceis. Seja como for, um chefe de equipa deve fazer correcções sempre que achar necessário. Tente, no entanto, fazer estas críticas de uma forma construtiva.



#### **Exemplo:**

A equipa da Agência de Viagens “Oceano Pacífico” caracterizava-se por ser uma equipa que se relacionava muito bem com os seus clientes, no entanto, em termos internos a relação entre os membros da equipa era bastante tumultuosa.

A situação era de tal forma grave que, no passado mês, um dos principais clientes quebrou uma parceria com eles devido ao facto de ter assistido a uma discussão entre dois colaboradores da agência de viagens sobre descontos que foram feitos a um cliente.

O cliente em causa achou esta situação de extremo mau gosto e que o falar sobre questões de clientes em público deveria ser usual.

### 3.6. Capacidade de Decisão

Nos dias que correm a flexibilidade e a autonomia, até certo ponto, da equipa, são uma mais valia para qualquer empresa e sobretudo para as ligadas ao turismo. No entanto, para que as decisões da equipa sejam realmente eficazes e consonantes com a empresa, é necessário que existam uma série de pré condições, nomeadamente: Capacidade de iniciativa, Autoridade e Assertividade.

#### 3.6.1. Capacidade de Iniciativa

##### 5 Passos para Tomar Iniciativa

1. Utilize a sua motivação intrínseca. O ponto de partida é manter uma atitude mental positiva.
2. Centre-se nas tarefas mais importantes.
3. Seja obstinado. A persistência e a paciência são cruciais frente à inércia. No entanto, paciência não significa passividade.
4. Contagie o desejo de excelência.
5. Actuar. Actuar e fazer devem centrar-se à volta de metas e objectivos claramente específicos e realistas.

##### Chaves para Aumentar a Capacidade de Decisão

1. Ser consciente de que pode fracassar. Toda a decisão tem algum elemento de risco e de fracasso. Bennis e Nanns fizeram um estudo com 90 líderes e, quase sem excepção, os líderes acreditam que os erros e os fracassos eram uma componente natural do processo de liderança.
2. Estar consciente de que pode mudar de decisão. Nem sempre se tem segurança absoluta e, por isso, pode-se mudar. Isto só por si, elimina grande parte da tensão inerente à tomada de decisão.
3. Não coloque demasiada ênfase nos factos e informação. Na realidade quase nunca temos suficiente informação para tomar uma decisão. A análise que efectuam sobre a realidade deve servir como um meio e não como fim.
4. Confie nas suas sensações, na sua intuição e na sua ideia do que é correcto. Na realidade, os pressentimentos não são espontâneos e têm na base a experiência e o seu estilo de tomada de decisão.
5. Obtenha dados dos seus colegas e de outras pessoas cujas opiniões respeita. Embora tenha que assumir a responsabilidade pela sua decisão, poderá ser útil conhecer a opinião dos outros.



6. Utilize especialistas externos quando necessário. Em temas sérios, e quando há muito em jogo, não improvise tomando decisões rápidas.
7. Crie o maior número possível de soluções. Utilize técnicas de criatividade para o efeito.
8. Faça de advogado do diabo. Elimine todos os resultados médios e centre-se nos extremos. Pense no melhor e pior resultado possível da sua decisão. Quanto está disposto a arriscar?
9. Não receie atrasar a decisão. Pode dizer “não decido agora mesmo” - e isto já é uma grande decisão. O importante, no entanto, é estar consciente dos custos que pode ocasionar esse atraso da decisão.

### 3.6.2. Autoridade

AUTORIDADE ESTRUTURAL é a autoridade formal que a chefia tem por causa da sua posição na organização.

AUTORIDADE PELO SABER é a influência que a chefia pode exercer sobre os outros devido aos seus conhecimentos, competências ou capacidades superiores.

AUTORIDADE MORAL está ligada à relação pessoal entre a chefia e o subordinado e depende da confiança e do bom entendimento.

AUTORIDADE CARISMÁTICA baseia-se na força de carácter e na capacidade da chefia para influenciar outros através da sua presença e da sua projecção.



#### Exemplo:

O Joel era um dos funcionários mais novos do Posto de Turismo, no entanto, apesar de estar há pouco tempo a exercer a função, a sua opinião era extremamente importante, uma vez que tinha recentemente tirado um curso de atendimento ao público direccionado para o sector do Turismo, que todos consideravam extremamente importante e que lhe tinha conferido uma autoridade pelo saber.

### 3.6.3. Assertividade

- **O que é Assertividade?**

“É o comportamento que torna a pessoa capaz de agir em prol dos seus próprios interesses, em se afirmar sem a ansiedade indevida, respeitando os seus direitos tendo, no entanto, sempre em conta os dos outros.”

*Robert E. Albert*

- **Características de um comportamento Assertivo?**

### **1. Objectivos**

Em qualquer situação empresarial é quase certo que ambas as partes terão um objectivo comum. O malfeitor, que poderia ser um membro válido da equipa, não quer perder o seu trabalho, e você não o quer despedir. Ambos querem averiguar qual é o verdadeiro problema - e resolvê-lo.

Surpreendentemente, você e o colega com quem teve um grande desentendimento têm ambos uma finalidade comum - fazer o trabalho da forma mais eficiente possível. Esta lista poderia nunca mais ter fim, mas tudo significa apenas uma coisa: existe, quase inevitavelmente, um objectivo comum. Chegando a um acordo e lutando para alcançá-lo, estamos no caminho de uma situação de vencedor/vencedor.

### **2. Direitos**

Independentemente das circunstâncias, ambas as partes terão direitos. Neste caso não nos referimos a direitos legais, mas a direitos comportamentais. O direito de expressar um ponto de vista, o direito de se ser escutado, o direito de não ser humilhado e até mesmo o direito de errar (há muitas lendas empresariais em que alguém que parecia estar errado tinha, afinal, toda a razão). Também nós temos os mesmos direitos, mas podemos fortalecer mais o nosso caso tentando sempre fundamentar as nossas perspectivas em factos concretos - dessa forma não estaremos errados. É importante aceitar que estes direitos existem. O próximo passo é pô-los em prática.

### **3. Pergunte e Escute**

Faça perguntas genuínas, escute as respostas e não será certamente agressivo ou passivo. O uso competente de perguntas cobre todos aqueles direitos a que nos referimos. Além disso, quando as outras pessoas estão a defender um ponto de vista que não é válido, isso deveria tornar-se evidente para eles. Se tiverem razão, isso deveria tornar-se evidente para si.

### **4. Ganhar/Ganhar**

Seguindo os três passos apontados anteriormente, estamos a dar-nos, e à equipa, a melhor hipótese de alcançar uma solução válida. Alguém que alcançou um objectivo razoável não é um perdedor. De igual modo, alguém que teve uma audição justa não será um perdedor. Você, ao escutar outros pontos de vista, melhorará a qualidade das suas decisões.

- **Técnica do DEPE**

Esta técnica descreve a forma como normalmente uma pessoa assertiva se expressa.

|                 |   |
|-----------------|---|
| <b>Descreve</b> | O senhor A descreve o comportamento do senhor B de uma forma tão precisa e objectiva quanto possível.   |
| <b>Expressa</b> | O senhor A transmite ao senhor B o que pensa e sente em relação ao seu comportamento - sentimentos, preocupações, desacordos ou críticas.             |
| <b>Propõe</b>   | O senhor A propõe ao senhor B uma forma realista de modificar o seu comportamento.  |
| <b>Efeito</b>   | O senhor A tenta interessar o senhor B pela solução proposta, indicando-lhe as possíveis consequências benéficas que a nova atitude lhe proporcionará |

### 3.7. Recapitulação

1. As relações humanas pautam, hoje em dia e eficácia do nosso trabalho;
2. Evite a crítica e utilize q.b. o elogio, a lisonja, a sinceridade, a franqueza, a importância, o tacto, o temperamento, a cortesia e o entusiasmo;
3. Lembre-se da importância da tríade Você - Nós - Eu;
4. Utilize um sistema de Gestão por Objectivos para o seu desenvolvimento Pessoal e Profissional;
5. Não há um estilo de Relacionamento Interpessoal necessariamente melhor que os outros, há é que ser flexível e adoptar o estilo que melhor se adequa à situação em causa;
6. A sua capacidade de decisão depende da sua capacidade de iniciativa, autoridade e assertividade. Aprenda a desenvolvê-las e a tirar o melhor partido delas.

### 3.8. Plano de Acções

Quais as acções e tarefas que me proponho a desenvolver?

| Acção 1: _____                           |  |  |
|--|--|--|
| O que vou fazer:                         | Quando:                                  | O que espero atingir:                    |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |

| Acção 2: _____                           |  |  |
|--|--|--|
| O que vou fazer:                         | Quando:                                  | O que vou atingir:                       |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |

| Acção 3: _____                           |  |  |
|--|--|--|
| O que vou fazer:                         | Quando:                                  | O que vou atingir:                       |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |

## 4. Exercícios pedagógicos

### EPA - Role-Play Assertivo

Um director pede-lhe para fazer um relatório com urgência; é preciso estar pronto ao fim do dia. Você é a pessoa mais indicada para fazer o trabalho, mas a sua agenda já está ocupada com outros trabalhos importantes. O que responde?

#### RPA 2

Você está a trabalhar num relatório importante com prazos muito apertados quando um colega lhe telefona para falar sobre a reunião de gestão da próxima semana.

Você prefere conversar com ele após ter finalizado o relatório. O que responde ao seu colega?

**RPA 3**

Um colega pede-lhe boleia ao fim do dia. Você tem um compromisso importante e a boleia implica um desvio razoável. O que lhe responde?

## EPB - Como formular o seu próprio GPO

Tendo em conta as características de um G.P.O. eficaz redefina as seguintes fases de forma a dar-lhes seguimento:

1. Relacionar-me melhor com clientes;

2. Ser melhor colaborador;



3. Melhorar a minha imagem no mercado de trabalho;

4. Organizar-me melhor.

## EPC - Tipos de Autoridade

Ordene, por favor, os quatro tipos de autoridade consoante a importância que atribui a cada um deles na forma como se relaciona com a sua equipa no momento actual:

MAIS IMPORTANTE

1.

2.

3.

MENOS IMPORTANTE

4.

## EPD - Ficha de compromisso

### FICHA DE COMPROMISSO

Identifique as 3 acções que considera mais importantes neste bloco temático, para implementar no seu local de trabalho:

Que tipo de apoios/recursos necessita para implementar essas 3 acções?

## 5. Material de Apoio

### 5.1. Bibliografia Aconselhada

António ESTANQUEIRO - Saber Lidar com as Pessoas - Lisboa, Presença, 2005.

Daniel GOLEMAN - Inteligência emocional - Temas e debates.

Maria Odete FACHADA - Psicologia das Relações Interpessoais- Lisboa, Edições Rumo.

Miguel PINA E CUNHA - Liderar - Lisboa, Dom Quixote, 2005.

Rui Manuel CARRETEIRO - Guia do Relacionamento Interpessoal e Trabalho de Equipa - [www.psiclinica.net](http://www.psiclinica.net), 2005.

Sam LLOYD - Desenvolvimento em Assertividade - Lisboa, Monitor.

## 5.2. Lista de contactos úteis

| Entidade  | Morada   | Telefone                   | E-mail   |
|---|--|----------------------------|--|
| <b>ICEP</b> - Instituto do Comércio Externo de Portugal                               | Av.5 de Outubro, 101<br>1050-051 Lisboa  | 217 909 500                | <a href="mailto:icep@icep.pt">icep@icep.pt</a>   |
| <b>Direcção Geral de Turismo</b>  | Av. António Augusto de Aguiar, 81<br>1069-021 Lisboa   | 213 586 400                | <a href="mailto:dgturismo@dgturismo.pt">dgturismo@dgturismo.pt</a>   |
| <b>Turismo Portugal</b>   | Av.Olivença, nº 19, r/c D<br>2450-109 Nazaré   | 262 552 246<br>262 552 253 | <a href="mailto:nazare@turismo-portugal.com">nazare@turismo-portugal.com</a>                                       |
| <b>Inftur</b> - Instituto de Formação Turística                                       | Av. Columbano Bordalo Pinheiro, 86, 5º<br>1070-065 Lisboa                                    |                            | <a href="mailto:Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt">Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt</a> |
| <b>Agência Portuguesa para o Investimento</b>   | Ed. Península<br>Praça Bom Sucesso 127/131<br>7º, S.702<br>4150-146 Porto                    | 226 055 300                | <a href="mailto:api@apinvest.pt">api@apinvest.pt</a>   |
| <b>IAPMEI</b> - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Desenvolvimento | Rua Rodrigo Fonseca, 73<br>1296-158 Lisboa   | 213 836 000                | <a href="http://www.iapmei.pt">www.iapmei.pt</a>   |
| <b>APAVT</b> - Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo                | Rua Duque de Palmela, 2 - 1º<br>1250 Lisboa  | 213 553 010                | <a href="mailto:apavtgai@apavtnet.pt">apavtgai@apavtnet.pt</a>   |
| <b>AHP</b> - Associação de Hotéis de Portugal   | Avª Duque de Ávila, 75 1º<br>1000-139 Lisboa   | 213 512 360                | <a href="mailto:geral@hoteis-portugal.pt">geral@hoteis-portugal.pt</a>   |
| <b>ANRET</b> - Associação Nacional de Regiões de Turismo                              | Av. 5 de Outubro, 18-20<br>8001-902 FARO   | 289 800 400                | <a href="mailto:rtalgarve@rtalgarve.pt">rtalgarve@rtalgarve.pt</a>   |
| <b>Instituto de Turismo de Portugal</b>   | Rua Ivone Silva, Lote 6<br>1050-124 Lisboa   | 217 810 000                | <a href="mailto:info@itm.min-economia.pt">info@itm.min-economia.pt</a>   |
| <b>Confederação do Turismo Português</b>  | Palácio Pancas Palha -<br>Travessa do Recolhimento<br>de Lázaro Leitão, 1<br>1149-044 LISBOA | 218 110 930                | <a href="mailto:ctp@mail.teleweb.pt">ctp@mail.teleweb.pt</a>   |
| <b>APRAM</b> - Associação de Promoção Regional da Região Autónoma da Madeira          | Avª. Arriaga, 18<br>9004-519 FUNCHAL   | 291 203 420                | <a href="mailto:info@madeiratourism.org">info@madeiratourism.org</a>   |

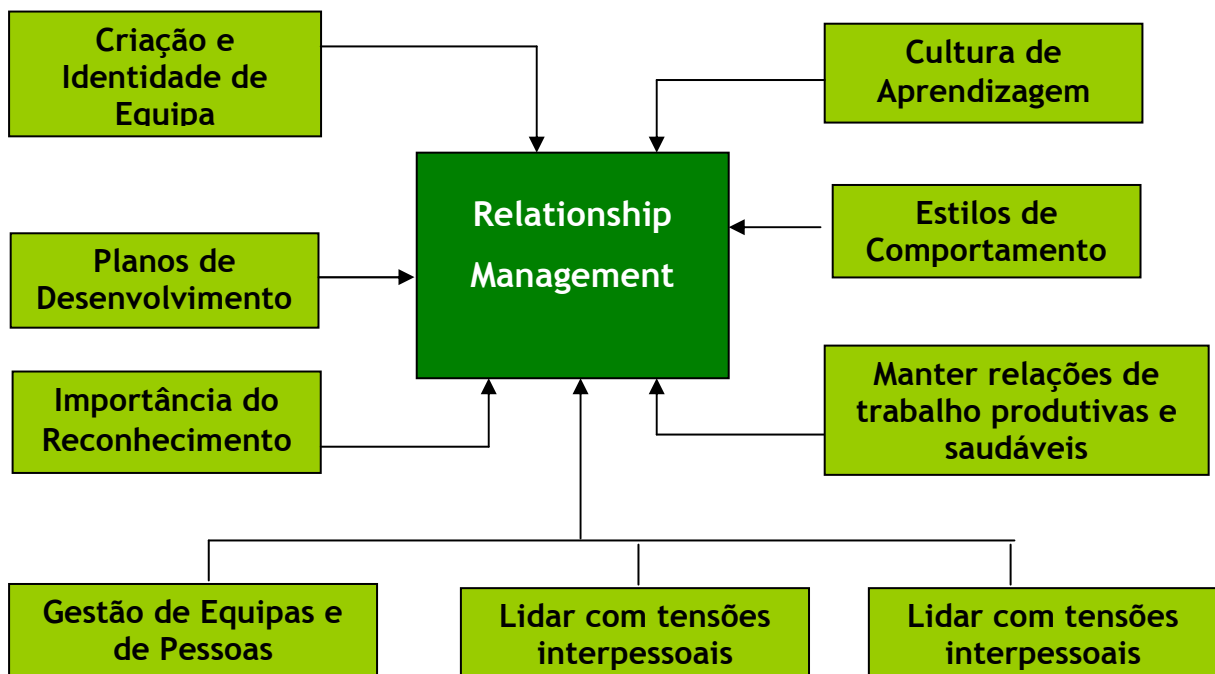
## 1. Sumário

### 1.1. Introdução

A importância da gestão das relações é neste momento inquestionável pelo impacto que representa na Qualidade, Produtividade e Competitividade das empresas.

Num sector marcadamente avaliado pela qualidade do serviço que presta, é essencial que a gestão da equipa seja o mais eficiente possível, de forma a que a qualidade não seja um requisito mas uma característica intrínseca da equipa.

### 1.2. Temas Centrais



## 2. Ficha Técnica

### 2.1. Ficha Técnica

|                      |   |
|----------------------|---|
| Principais Conceitos | <ul style="list-style-type: none"><li>• Identidade de equipa</li><li>• Gestão de equipa e de pessoas</li><li>• Cultura de aprendizagem</li><li>• Estilos de Comportamento</li><li>• Importância do feedback</li></ul> |
| Duração da Formação  | <ul style="list-style-type: none"><li>• 16 Horas</li></ul>  |
| Nível de Formação    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aperfeiçoamento</li></ul>   |

### 2.2. Objectivos Pedagógicos

No final da acção, os participantes deverão ser capazes de:

- Compreender a importância da identidade para o trabalho em equipa;
- Reconhecer a importância da identificação das competências chave para o negócio;
- Identificar os diferentes estilos de comportamento e adoptar diferentes estratégias;
- Reconhecer a importância do feedback como ferramenta de motivação e de orientação da equipa;
- Identificar e desenvolver as relações de trabalho mais produtivas e saudáveis.

## 2.3. Conteúdos Programáticos

| BLOCOS TEMÁTICOS   | HORAS |
|--|-------|
| <b>Criação da Identidade de Equipa</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Criação e Manutenção do Espírito de Equipa</li></ul>  | 1h    |
| <b>Identificação de competências e criação de planos de desenvolvimento</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Importância da definição de Competências</li><li>• Porquê a Gestão por Competências?</li><li>• Criação de Planos de Desenvolvimento</li></ul>  | 4h    |
| <b>A Importância do reconhecimento</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Feedback</li><li>• Factores de Eficácia para a qualidade do Feedback</li></ul>  | 2h    |
| <b>Gestão das Equipas e das Pessoas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Como é uma equipa eficaz</li><li>• Barreiras ao trabalho em equipa</li><li>• Liderança de Equipas</li></ul>  | 2h    |
| <b>Criação e Manutenção de uma cultura de aprendizagem contínua</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestão do Conhecimento</li><li>• Aprendizagem Organizacional</li><li>• Benefícios da aprendizagem em grupo</li><li>• Principais dificuldades na aplicação da Aprendizagem contínua</li></ul> | 2h    |
| <b>Estilos de Comportamento</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema DISC</li><li>• Características dos factores DISC</li></ul>   | 2,5h  |
| <b>Manter as relações de trabalho mais produtivas e saudáveis</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Relações Interpessoais</li><li>• Relações de trabalho produtivas</li><li>• Estratégias para aumentar a motivação da equipa</li><li>• Lidar com tensões interpessoais</li></ul>                 | 2,5h  |



## 3. Texto de Apoio

### 3.1. Introdução

“A diferença entre sucesso e insucesso empresarial reside na capacidade da empresa responder eficazmente às mutações do meio.”<sup>1</sup>

Um dos principais enfoques dos responsáveis pela gestão de equipas tem sido a gestão das diferenças e, sobretudo, a maximização das mesmas para a optimização do trabalho.

Actualmente toda e qualquer empresa tem vindo a funcionar cada vez mais numa perspectiva de trabalho em equipa e, consequentemente, com todas as mais valias e entraves que isso acarreta.

Se anteriormente as chefias das equipas tinham um papel meramente administrativo, neste momento o seu papel preponderante reside na gestão das relações.

Tendo em conta esta visão é imprescindível que os líderes das equipas desenvolvam as suas competências nestas áreas, pois o sucesso da sua equipa e consequentemente da empresa dependem deste factor cada vez mais crucial.

---

<sup>1</sup> <sup>1</sup> In Humanator, 5ª Edição

## 3.2. Criação de Identidade de Equipa

Imagine um hotel que tem uma filosofia de serviço ao cliente, baseada na integridade e confiança, extremamente vanguardista e muito prometedora. No entanto, ninguém sabe quais as reais implicações desta nova filosofia no seu trabalho. Resultado: a utilidade da nova filosofia é comparada a um belo par de sapatos que não serve a ninguém, ou seja, ninguém está apto a experimentar esta nova filosofia.

Muitas empresas investem inúmeros recursos para o desenvolvimento de uma identidade corporativa (missão, visão e valores), contudo, os seus colaboradores não “compram” a ideia simplesmente porque ela não se adequa à sua função.

### 3.2.2. Identidade de equipa

A identidade de equipa define as expectativas que influenciam a performance de cada indivíduo na organização.

Desta forma é essencial que:

- A filosofia da empresa seja o mais clara possível e consequentemente a da equipa;
- A identidade da equipa seja definida e aceite por todos;
- Todos os membros da equipa se sintam como parte integrante da filosofia.

Verifica-se que devido às enormes exigências do meio, as empresas e consequentemente as equipas, têm de se diferenciar para responderem a essa dificuldade. Contudo, essa diferenciação e conseguinte resposta eficaz ao meio, deve ser antecedida de uma forte identidade da equipa preconizada por uma forte identidade organizacional.

Nesta perspectiva, ir-se-ão desenvolver um conjunto de processos e de normas devidamente estabelecidos e aceites pelos diferentes membros.

Desta forma, para criar uma identidade de equipa é necessário:

#### 1 - Gerar confiança e inspirar o trabalho em equipa

- Ser um exemplo vivo dos valores que promovem o trabalho em equipa;
- Inspirar interações positivas no seio da equipa e entre a equipa e os seus clientes e fornecedores;
- Encorajar a equipa a melhorar os seus processos de trabalho e as suas relações dentro da organização;
- Construir uma visão partilhada das actividades e resultados da equipa.

## **2 - Facilitar e apoiar as decisões da equipa**

- Desenvolver as competências de tomada de decisão da equipa;
- Clarificar os limites ou fronteiras das decisões tomadas pela equipa;
- Ajudar a equipa a chegar a um consenso;
- Apoiar activamente as decisões da equipa, tomadas no âmbito dos limites estabelecidos;
- Ajudar a equipa a implementar as suas decisões.

## **3 - Expandir as competências da equipa**

- Analisar a maturidade da equipa para assumir a nova tarefa;
- Proporcionar a formação adequada;
- Monitorar periodicamente o desempenho da equipa;
- Ajudar a equipa a identificar e ultrapassar obstáculos ao seu desempenho;
- Construir a confiança da equipa, à medida que desenvolve o seu potencial;
- Ajudar a equipa a encontrar as ferramentas, informação e recursos necessários para atingir os resultados pretendidos.

## **4 - Criar uma identidade de equipa**

- Estabelecer os procedimentos básicos das interacções na equipa;
- Desenvolver, em conjunto com a equipa, uma declaração de missão;
- Ajudar a equipa a reconhecer o que está a fazer bem;
- Ajudar a equipa a aprender com os próprios erros;
- Estabelecer objectivos a curto e longo prazo
- Planear uma “celebração” por atingir um objectivo partilhado.

### 3.3. Identificação de Competências e Criação de Planos de Desenvolvimento

#### 3.3.1. Importância da definição de Competências

A identificação de competências permite ao responsável pela gestão da empresa gerir não unicamente as pessoas, mas sobretudo as competências que são consideradas estratégicas para o negócio.

No entanto, importa definir, primeiro que tudo o que se pode entender como competências:

**Competências** - Conjunto de qualidades e comportamentos (observáveis) profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa.

As competências são definidas com base em factores como:

- Melhores Práticas do Mercado
- Análise e Descrição de Funções
- Caracterização do Sector
- Estratégias e Objectivos da Empresa

E estão sujeitas a um processo de melhoria contínua, decorrente da evolução de cada um dos factores.

#### 3.3.2. Porquê a Gestão por Competências?

- Pela procura da relação directa entre os desempenhos desejados num determinado momento da organização e os desempenhos reais que as pessoas evidenciam
- A gestão por competências é a articulação entre as competências que a organização necessita e a afinação constante das mesmas

Desta forma podemos referir que aquando da definição das competências devemos ter em conta 3 aspectos importantes:

- **Estratégia;**
- **Competitividade;**
- **Especificidade.**



As Competências são específicas de cada empresa e devem atender quer à especificidade do mercado, quer à especificidade da organização.

Usualmente, refere-se competências, de uma forma teórico genérica, não havendo uma referência aos diferentes domínios do saber. Assim, a definição de competências devem atender a 3 dimensões:

- **Saber;**
- **Saber Estar;**
- **Saber Fazer.**



### IDEIAS:

Quando definir (caso ainda não o tenha feito) as competências estratégicas para a sua empresa tenha em conta os seguintes aspectos:

- **Quais as competências Core, de Gestão e funcionais da minha organização?**
- **As competências definidas têm em conta os seguintes parâmetros:**
  - **Especificidade** - a competência deve ser específica de uma função;
  - **Objectividade** - A definição da competência deve ser objectiva;
  - **Flexibilidade** - a competência deve ser flexível de forma a adaptar-se às exigências do mercado;
  - **Valor** - a competência deve acrescentar valor à empresa;
  - **Avaliação** - a competência deve ser alvo de avaliação contínua;
  - **Desenvolvimento** - a competência deve ser alvo de desenvolvimento.

### 3.3.3. Diferentes Competências

As competências estão relacionadas com:

- **MOTIVAÇÃO:** A necessidade ou padrão subjacente que estimula, orienta e determina o comportamento de um indivíduo em direcção a um objectivo. O que um indivíduo consistentemente pensa ou deseja, e que o impela para a acção ou o objectivo pretendido.
- **APTIDÃO:** O que o titular deverá possuir que o capacite para o desempenho da função. A capacidade para realizar uma actividade física ou mental, e apresentar uma sequência de comportamentos relacionados, de forma funcional, com a concretização dos objectivos da função, e passíveis de aplicação a um conjunto de situações.

- **TRAÇOS:** forma geral de se comportar ou de responder; trata-se de uma disposição geral para comportar-se ou responder de forma consistente a diferentes situações.
- **AUTO-CONCEITO:** Refere-se à compreensão que os indivíduos possuem de si próprios no contexto dos valores assumidos pelos outros.
- **CONHECIMENTOS:** O que o colaborador necessita de saber de modo a atingir os objectivos que a função implica; é referente a factos e procedimentos (áreas de conteúdo específico), quer técnicos (como reparar um computador), quer interpessoais (regras do retorno efectivo da informação).
- **PAPEL SOCIAL:** Engloba a percepção das normas sociais e comportamentos que são aceitáveis, e os comportamentos que uma pessoa deve adoptar por forma a integrar-se.

### 3.3.4. Criação de Planos de Desenvolvimento

A qualidade do plano de acção depende do tempo disponível para a sua preparação, dos recursos mobilizáveis para o efeito e do prazo para o executar.

Numa primeira fase, a preparação do plano de acção cabe à gestão de topo e deve iniciar-se por uma análise objectiva da situação actual da empresa e da estratégia que se pretende adoptar.

Desta forma, serão identificadas quais as competências estratégicas para a organização e que melhor servem a estratégia delineada.

Contudo, há que seleccionar e priorizar os Factores Críticos de Sucesso. Para tal, há que utilizar uma análise de custo - benefício - *Return On Investment* (ROI).

Esta análise consiste numa matriz em que, numa das coordenadas se gradua o investimento requerido para o desenvolvimento da competência e noutra o impacto que o seu desenvolvimento tem na empresa (benefício).

A análise e a priorização destas competências, conduz, naturalmente, à selecção das que trazem um maior benefício à empresa.

A gestão deve, então, concretizar o plano, determinando:

- Quais as acções para concretizar cada uma das Competências seleccionadas;

- Quem é o responsável pela sua execução;
- Quando deverá estar concluída;
- As fases de controlo da implementação.

Um plano de desenvolvimento para ser credível e aceite, tem que reunir um conjunto de pré-requisitos:

- Ter um prazo de execução razoável para ambas as partes envolvidas;
- Ter passos concretos bem calendarizados;
- Comportar saídas alternativas, caso algum dos seus componentes se mostre inviável;
- Haver um compromisso claro de execução de ambas as partes;
- Ser verificada periodicamente a continuação do consenso e oportunidade do que foi planeado.

Preenchidos estes pré-requisitos, há condições para delinear um plano que, normalmente comporta os seguintes componentes:

- Formação ajustada à carreira profissional para que o empregado desenvolva o seu potencial;
- Acções de apoio específico ao desenvolvimento de certos comportamentos ou aptidões e que são áreas de oportunidade.

## 3.4. A importância do reconhecimento

### 3.4.1. Feedback

Podemos definir feedback como a oportunidade que temos de transmitir a nossa percepção relativamente ao outro, alimentando desta forma a relação entre os dois protagonistas, de forma a que seja mais profícua para ambas as partes envolvidas no processo.

Por outro lado, receber feedback é a oportunidade que temos de conhecer a percepção que o outro tem a nosso respeito, e como tal quais os seus valores pessoais, opiniões e expectativas em relação a nós. Por outro lado, quando recebemos feedback podemos também perceber melhor as reacções que o outro tem aos nossos comportamentos e, avaliar também a veracidade dessa mesma percepção.

O Feedback, de forma a que seja realmente eficaz e que atinja os resultados positivos a que se propõe, ou seja, de forma a ser útil para o desenvolvimento do colaborador e consequentemente tornar-se uma mais valia para a empresa, deve ter em conta os seguintes parâmetros:

- **Construtividade** - Deve ficar bem claro, através de um clima positivo criado, que ao dar feedback a intenção é contribuir para a melhoria e desenvolvimento do outro e não usar o feedback como pretexto para atacar ou diminuir.
- **Transparência** - O processo de Feedback deve ser pautado pela transparência e pela honestidade, de forma a que não se caia no erro deste ser visto como uma mera perda de tempo.
- **Sensibilidade** – A forma como se diz algo ao nosso interlocutor pode pautar a forma como ele reage à mesma. Assim, um dos pontos essenciais da receptividade do feedback é dizer a verdade, mas com sensibilidade, de forma a não estimular e/ou provocar atitudes defensivas.





### Exemplo:

A Agência “Mar & Terra” era conhecida no mercado como um bom sítio para se trabalhar, no entanto, a rotatividade de pessoal era elevada.

Depois de uma reformulação na agência, um dos Directores resolveu fazer uma reunião de avaliação das estratégias e tentar perceber o porquê da elevada rotatividade de pessoal.

Uma das principais conclusões a que se chegou foi que a “Mar & Terra” era um sítio para se trabalhar, com bons clientes e que permitia o desenvolvimento dos colaboradores, no entanto, era sentido por todos e principalmente pelos colaboradores mais recentes uma grande falta de feedback o que levava a uma grande ambiguidade e consequente desmotivação.

### 3.4.2. Factores de eficácia para a qualidade do Feedback

Para se tornar um processo útil, o feedback precisa, tanto quanto possível ser:

- **Descritivo ao invés de avaliativo** - quando não há julgamento reduz-se a necessidade do outro reagir defensivamente;
- **Específico ao invés de geral** - Indicar o comportamento numa determinada ocasião;
- **Compatível com a necessidade do emissor e receptor** - deve satisfazer a necessidade de ambos. Não se deve usar a oportunidade para desabafar;
- **Dirigido para comportamentos que o receptor possa modificar** - o receptor deve reconhecer falhas naquilo que está sob seu controle mudar;
- **Solicitado ao invés de imposto** - será mais útil quando há por parte do receptor maior flexibilidade e aceitação;
- **Oferecê-lo em momento oportuno** - é mais útil quando oferecido o mais próximo possível do comportamento em questão;
- **Esclarecido para assegurar comunicações precisas** - um modo de proceder é fazer com que o receptor repita o feedback recebido.



### IDEIAS:

Tendo em conta toda a sua equipa de trabalho, escolha um grupo de trabalho (procure que este seja o mais heterogéneo possível) e tente dar resposta às seguintes questões:

- **Porque é tão difícil receber feedback?**
- **Porque é tão difícil dar feedback?**

Depois de obter algumas conclusões procure implementar estratégias para aumentar a eficácia do seu feedback e a consequente motivação e produtividade da sua equipa.

## 3.5. Gestão de Equipas e de Pessoas

### 3.5.1. Como é uma Equipa eficaz

A excelência de uma equipa caracteriza-se não só pela qualidade de trabalho que desenvolve como também pela forma como os seus componentes estabelecem as suas relações, o que se repercute obviamente na produtividade da mesma.

Para uma equipa ser eficaz a gestão tem que ter em conta 3 pontos essenciais:

- **Planeamento;**
- **Clima de abertura;**
- **Feedback do desempenho.**

Contudo, a eficácia de uma equipa não depende apenas da gestão e dos pontos supracitados. Para que a equipa tenha um elevado desempenho, há que ter em conta também os aspectos intrínsecos à própria equipa:

- **Energia e entusiasmo;**
- **Focalização;**
- **Processos eficazes;**
- **Definição clara de papeis;**
- **Criatividade;**
- **Boa comunicação;**
- **Coesão grupal;**
- **Aprendizagem contínua;**
- **Decisão.**

Podemos afirmar que é este misto de características que fazem de uma equipa, uma equipa de sucesso e consequentemente uma equipa mais motivada e produtiva.

### 3.5.2. Barreiras ao Trabalho em Equipa

Apesar das vantagens do trabalho em equipa ser extremamente publicitado tanto por teóricos como por pessoas do terreno, existem também várias barreiras ao sucesso do mesmo.

Podendo estas ser culturais, Individuais e/ou estruturais:

- **CULTURAIS - Mentalidade da Gestão:**
  - Cultura do Individualismo, competitividade e realização pessoal;
  - Chefias de topo não acreditam no trabalho em equipa;
  - Fraca comunicação intra e inter equipas.
- **Orientação exclusiva para a tarefa**
  - A gestão não atribui importância à gestão do conhecimento e das emoções;
  - Ausência de orientação para as pessoas desvalorizando-se as componentes pessoal e interpessoal;
  - As equipas demonstram atitudes e comportamentos negativos.
- **Ausência de Pensamento Estratégico**
  - Análise de problemas através dos sintomas e não das causas;
  - Focalizam exclusivamente o pensamento na lógica;
  - Não antecipam necessidades e há uma ausência de planeamento;
  - Fraca capacidade de distinção entre o essencial e o acessório.
- **INDIVIDUAIS** - Ausência de um *Mix* de competências desejáveis para o trabalho em equipa: Estratégico; Interpessoal; Técnico;
- **ESTRUTURAIS** - Dimensão da Equipa.

Desta forma podemos definir que as condições para que o trabalho em equipa seja eficaz, são:

- Definição de normas, tarefas e procedimentos;
- Coesão grupal, identificação, espírito de equipa;
- Objectivo comum, interdependência, complementaridade;
- Liderança;
- Comunicação interpessoal fácil.

### 3.5.3. Liderança de Equipas

A eficácia e a produtividade de uma equipa, além das características supracitadas, variam também de acordo com as características da Liderança do grupo. Assim, o líder de forma a fomentar um trabalho eficaz em equipa, deve:

- **Gerar confiança e inspirar o trabalho em equipa**
  - Ser um exemplo dos valores que promovem o trabalho em equipa;
  - Inspirar interações positivas no seio da equipa e entre a equipa e os seus clientes e fornecedores;
  - Encorajar a equipa a melhorar os seus processos de trabalho e as suas relações dentro da organização;
  - Construir uma visão partilhada das actividades e resultados da equipa.
- **Facilitar e apoiar as decisões da equipa**
  - Desenvolver as competências de tomada de decisão da equipa;
  - Clarificar os limites ou fronteiras das decisões tomadas pela equipa;
  - Ajudar a equipa a chegar a um consenso;
  - Apoiar activamente as decisões da equipa, tomadas no âmbito dos limites estabelecidos;
  - Ajudar a equipa a implementar as suas decisões.
- **Desenvolver as competências da equipa**
  - Analisar a maturidade da equipa para assumir a nova tarefa;
  - Proporcionar a formação adequada;
  - Monitorar periodicamente o desempenho da equipa;
  - Ajudar a equipa a identificar e ultrapassar obstáculos ao seu desempenho;
  - Construir a confiança da equipa, à medida que desenvolve o seu potencial;
  - Ajudar a equipa a encontrar as ferramentas, informação e recursos necessários para atingir os resultados pretendidos.
- **Criar uma identidade de equipa**
  - Estabelecer os procedimentos básicos das interações na equipa;
  - Desenvolver, em conjunto com a equipa, uma declaração de missão;
  - Ajudar a equipa a reconhecer o que está a fazer bem;
  - Ajudar a equipa a aprender com os próprios erros;
  - Estabelecer objectivos a curto e longo prazo;
  - Planear uma “celebração” por atingir um objectivo partilhado.
- **Tirar partido das diferenças**
  - Promover na equipa o respeito por pontos de vista diferentes;
  - Validar as diferentes motivações, valores e opiniões no seio da equipa;

- Assegurar que todos os membros participam activamente nas discussões da equipa;
- Proceder à integração da diversidade das perspectivas individuais durante o processo de tomada de decisão, resolução de problemas, resolução de conflitos;
- Canalizar conflitos não produtivos.
- **Antecipar e influenciar a mudança**
  - Observar continuamente o meio/mercado, na procura de informação relevante;
  - Traduzir as mudanças que ocorrem no meio em oportunidades de desenvolvimento;
  - Ajudar a equipa a decidir como tratar e trabalhar a informação do meio/mercado;
  - Assegurar a cooperação organizacional face às mudanças a efectuar;
  - Manter uma ligação estreita/próxima com os clientes;
  - Direcção das prioridades às necessidades dos clientes;
  - Transmitir à equipa informações acerca das outras áreas da empresa;
  - Encarar os elementos da equipa com “parceiros de negócio” válidos.

O líder conseguirá com estas acções manter uma equipa eficaz e altamente motivada, se simultaneamente não cair num dos erros comuns da gestão das equipas:

1. Chamar a um determinado grupo "uma equipa" mas lidar com os seus membros de uma forma individual.
2. Desequilíbrio na balança da liderança.
3. Juntar um grupo grande de pessoas, transmitir-lhes em termos gerais o que necessita ser alcançado e deixá-los "tratar dos detalhes".
4. Fornecer objectivos ambiciosos à equipa, mas esquecer o suporte organizacional necessário.
5. Pressupor que os membros já têm todas as competências de que necessitam para funcionarem bem como equipa.



**IDEIAS:**

**Factores essenciais para a excelência de uma equipa:**

- Estrutura e objectivos do grupo;
- Estrutura da tarefa;
- Composição do grupo;
- Normas percebidas;
- Contexto organizacional que promova a excelência;
- Sistema de recompensas,
- Sistema de formação técnica;
- Sistema de informação;
- Consultoria de processo;
- Esforço/motivação;
- Conhecimento;
- Estratégia.

## 3.6. Criação e Manutenção de uma cultura de aprendizagem contínua

### 3.6.1. Gestão do Conhecimento

O tema central da Gestão do Conhecimento é aproveitar os recursos que já existem na organização para que as pessoas procurem, encontrem e empreguem as melhores práticas, em vez de tentar criar algo que já havia sido criado. Ou seja, numa cultura de aprendizagem contínua o que se procura é agregar valor às informações, filtrando, resumindo e sintetizando as informações e, desta forma, desenvolver um perfil de utilização pessoal que ajuda a chegar ao tipo de informação necessário para passar à acção.

Através da aprendizagem contínua, a organização desenvolve a sua competência e inteligência colectiva para responder ao seu ambiente interno (objectivos, metas, resultados) e externo (estratégia). Nas “organizações que aprendem, as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde novas formas de pensar são encorajadas, onde a aspiração colectiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender colectivamente” (SENGE, 1999, p. 21).

A organização que aprende possui a capacidade de, continuamente, criar o futuro que realmente deseja. Para isso, reflecte sobre o desempenho actual e os factores que o geram, pensa sobre os diversos futuros possíveis e qual entre eles é o desejado, e planeia e implementa as acções para se mover da situação actual para a desejada.

Nestas organizações, as habilidades mínimas serão substituídas por habilidades pessoais e interpessoais. As “organizações que aprendem” ou “organizações baseadas no conhecimento” são mais flexíveis, adaptáveis e mais capazes de se reinventarem.

A aprendizagem organizacional é portanto, o processo contínuo de detectar e corrigir erros. Errar significa aprender, envolvendo a autocritica, a avaliação de riscos, a tolerância ao fracasso e a correcção de rumo, até alcançar os objectivos. É a capacidade das empresas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar os seus comportamentos para reflectir estes novos conhecimentos e *insights*, conforme SENGE (1999). Desta forma, é possível a implementação de um mecanismo pelo qual os trabalhadores contribuem para o desempenho da empresa por meio da aplicação dos seus conhecimentos e habilidades em resolver problemas e de inovar constantemente. Cria-se a organização que aprende e que gera conhecimento.

No entanto, nenhuma mudança organizacional significativa pode ser realizada sem que se efectuem profundas mudanças nas formas de



“Para prosperar num ambiente global é necessário um novo tipo de organização, em que o modo de pensar seja compartilhado com todos os funcionários”

*Joanne Meister,  
In Você SA,  
Setembro 2000*



pensar e interagir das pessoas. A base de ideias que sustenta as “organizações que aprendem” estabelece o pensamento sistémico, os modelos mentais, o domínio pessoal, a visão compartilhada, a aprendizagem em grupo e o diálogo como elementos inevitáveis do seu desenvolvimento.

### 3.6.2. Aprendizagem Organizacional

Para um número cada vez maior de companhias, já não basta um *refreshment* esporádico do conhecimento. Afinal, o ritmo vertiginoso das mudanças torna o conhecimento obsoleto num piscar de olhos. O fundamental, agora, é garantir aos funcionários uma estrutura de ensino permanente, o tempo todo, na qual aprendam coisas úteis, que possam ser aplicadas no dia-a-dia do trabalho.

A aprendizagem em grupo (ou em equipa) é o processo de alinhamento (grupo de pessoas actuando como um todo) e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que os seus membros realmente desejam. Começa pelo “diálogo”, capacidade dos membros de deixarem de lado as ideias preconcebidas e participarem de um verdadeiro “pensar em conjunto”.

### 3.6.3. Benefícios da aprendizagem em grupo

Os principais resultados advindos da adopção de práticas voltadas para a aprendizagem organizacional são:

- Um incremento da qualidade do planeamento operacional e estratégico;
- Agilização do processo de tomada de decisões;
- Maior eficiência na previsão de mudanças e nas acções evitando-se surpresas;
- Encorajamento de inovações e incremento na qualidade dos produtos;
- Eliminação da obtenção e processamento da mesma informação em duplicado;
- Incremento da partilha da informação entre toda a organização;
- Aprendizagem abrangendo toda a organização, inclusive a administração;
- Aumento da competitividade e melhoria dos resultados.

A aprendizagem é, então, o resultado de um processo que começa com a recolha de dados. Esses dados são organizados e transformados em informação que, depois de analisada e contextualizada, se transforma em conhecimento - ou inteligência. Essa, por sua vez, quando aplicada a processos de decisão gera vantagem competitiva para a organização.



### Exemplo:

A cadeia de hotéis “Com Classe” teve, até há pouco tempo, alguma dificuldade em definir de uma forma objectiva uma estratégia de actuação de mercado suficientemente competitiva.

Após a frequência de um dos directores numa acção de formação, resolveram implementar uma nova estratégia, ou seja, resolveram criar grupos mistos (diferentes departamentos) cuja tarefa era fazer uma espécie de Benchmarking interno e desta forma difundir o conhecimento das diferentes tarefas por toda a organização.

Desta forma a cadeia de hotéis “Com Classe” começou a ter perante os seus clientes uma imagem muito mais consistente.

Contudo, os benefícios não se ficaram por aí, uma vez que em termos internos toda a equipa está muito mais motivada pois sabe e sente que o seu contributo e conhecimento é importante e partilhado por toda a organização.

### 3.6.4. Principais dificuldades na aplicação da aprendizagem contínua

Os responsáveis pela implementação e consequente manutenção de uma cultura de aprendizagem têm, segundo TERRA (2000, p. 203), algumas questões e desafios a vencer:

- Como mapear o conhecimento (competências individuais) existentes nas empresas?
- Onde se encontram as *expertises* e habilidades centrais da empresa relacionadas às *core competences*?
- Como facilitar e estimular a explicitação do conhecimento tácito dos trabalhadores?
- Como atrair, seleccionar e reter pessoas com as requeridas competências, habilidades e atitudes?
- Como manter o equilíbrio entre o trabalho em equipa e o trabalho individual, e entre o trabalho multidisciplinar e a requerida especialização individual?
- Como utilizar os investimentos em informática e em tecnologia de comunicação para aumentar o conhecimento da empresa e não apenas acelerar o fluxo de informações?
- Quais sistemas, políticas e processos devem ser implementados para moldar comportamentos relacionados com o estímulo à criatividade e à aprendizagem?

- Como incentivar e premiar a partilha de conhecimento e desencorajar que as pessoas guardem o conhecimento para si próprias?
- Como tornar a empresa aberta ao conhecimento externo? Como ampliar e aprender o fluxo de conhecimentos, *insights* e ideias provenientes de clientes, parceiros, fornecedores e da comunidade em geral?

Além disso, um dos principais problemas na gestão do conhecimento é a tendência das pessoas para reter os seus conhecimentos. Mesmo as que não o fazem intencionalmente podem simplesmente não estar motivadas a mostrar o que sabem.

Para que a gestão do conhecimento produza efeitos práticos nas empresas, esta deve estar plenamente ancorada pelas decisões e compromissos da alta administração a respeito das iniciativas necessárias em termos de desenvolvimento estratégico e organizacional, investimento em infra-estrutura tecnológica e cultura organizacional, que estimule e recompense o trabalho em conjunto e a partilha de informação.

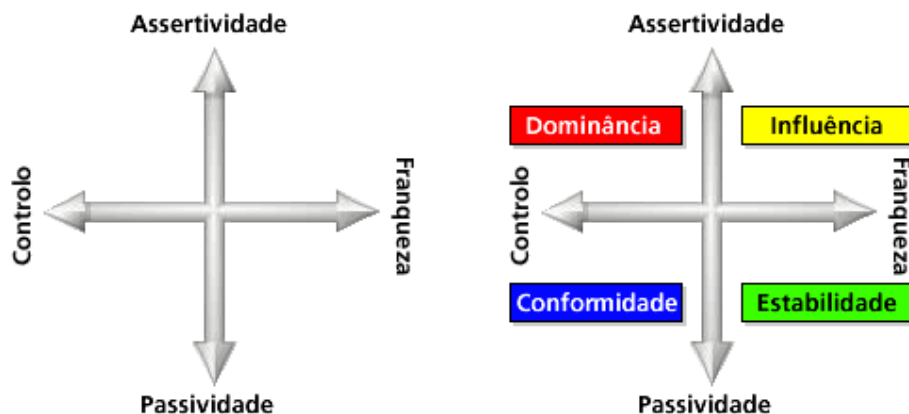
## 3.7. Estilos de Comportamento

### 3.7.1. Sistema DISC

Nos finais da década, um psicólogo americano chamado William Moulton Marston, desenvolveu uma teoria para explicar as respostas emocionais das pessoas. A fim de testar estas teorias, Marston precisou de um meio para calcular os tipos de comportamento que ele tentava descrever. A solução encontrada, foi o desenvolvimento da sua própria técnica para medir quatro factores importantes. Os factores que ele escolheu foram: a Dominância, a Influência, a Estabilidade e a Conformidade, das quais a técnica adquiriu o nome - DISC.

O sistema DISC tem vindo a crescer para se tornar provavelmente, no método de avaliação do comportamento mais utilizado em todo o mundo.

No DISC, são utilizados dois Eixos Comportamentais. Estes são os Eixos entre Assertividade e Passividade, e o eixo entre Franqueza e Controlo.



Portanto, cada um dos quatro factores é definido como o ponto de encontro entre dois dos eixos: Dominância, por exemplo, pode ser definida como Assertividade e Controlo. Isto quer dizer que; os indivíduos com carácter Dominante, mostrarão um comportamento com aspectos de Afirmação e Controlo na sua vida futura.

### 3.7.2. Características dos Factores DISC

As características dos diferentes factores analisados no DISC permitem às chefias, de uma forma leiga, ter um quadro de referência quanto às características da equipa e, desta forma, poder avaliar a sua forma de actuação e também quais os factores motivadores para os diferentes elementos da equipa.

- **Dominância**

A Dominância é o factor que surge no extremo esquerdo do gráfico DISC. A Dominância reflecte características como a rectidão, afirmação e controle do indivíduo. Como todos os factores, D é uma combinação de características positivas e negativas. Os aspectos positivos do indivíduo com nível alto de Dominância são a independência com que actua, a motivação orientada para o sucesso e o facto de geralmente ser bastante eficiente ao criar as suas próprias soluções. No entanto, este indivíduo pode mostrar mau temperamento e até agressividade sob determinadas condições.

A Dominância pode ser entendida como o factor do controle. Os indivíduos cuja Dominância é proeminente no gráfico DISC, concentram-se na necessidade de alcançar e manter uma posição de autoridade e poder sobre outras pessoas e, em geral, sobre o ambiente onde vivem e trabalham. Competitividade e ambição são também associados ao factor Dominância, e os indivíduos que revelam este elemento irão lutar contra qualquer obstáculo, para alcançar os seus objectivos. Na verdade, eles apreciam o desafio e raramente desistem perante uma dificuldade ou situação de risco. Os indivíduos dominantes, naturalmente, não confiam nos outros - esforçam-se por atingir o sucesso pelo seu próprio mérito, sem esperar ou pedir ajuda ou apoio daqueles que o rodeiam. Em situações em que a cooperação de outros é inevitável, preferem emitir ordens directas, em vez de solicitar a mesma.

- **Influência**

A influência é associada a um perfil amigável, extrovertido, sociável e aberto a outras pessoas. As pessoas com um alto nível de Influência são sociáveis, e possuem frequentemente habilidades sociais bem desenvolvidas e um desejo de encontrar e conversar com outras pessoas. O estilo socialmente confiante e comunicativo dos indivíduos com um nível alto de Influência, tende a ser equilibrado por uma forma de estar na vida um pouco impulsiva e por vezes irracional. O desejo deste indivíduo de se relacionar e impressionar os que o rodeiam, pode levá-lo a agir de uma forma que outros indivíduos socialmente menos orientados poderão encontrar dificuldades em compreender. O mais difícil, para um indivíduo com alto nível de Influência, é lidar com a rejeição. Necessita de interagir positivamente com os que o rodeiam e o seu estilo amigável normalmente ajuda-o a manter relações deste nível. A natureza socialmente activa do indivíduo altamente Influente é frequentemente um factor importante na união de outros estilos menos sociáveis. Este indivíduo, é por natureza, extremamente sincero e confiável. O seu desejo de se abrir com os outros, pode levá-lo, por vezes, a revelar informações ou expressar sentimentos que outros preferem manter em segredo. Por esta razão, às vezes é considerado como uma pessoa com falta de tacto. No entanto, as suas capacidades comunicativas naturais,

permitem-lhe ultrapassar qualquer dificuldade resultante da sua falta de diplomacia.

- **Estabilidade**

Os indivíduos que mostram um nível alto de Estabilidade têm uma forma de estar na vida, moderada e constante. São pacientes e submissos, mostram frequentemente compaixão e lealdade pelos que os rodeiam.

Pelo menos em países ocidentais, a Estabilidade é relativamente rara em comparação com os outros três factores. Enquanto Domínio, Influência e Conformidade são regularmente encontrados em toda a população, a Estabilidade tende a aparecer menos frequentemente. Isto acontece provavelmente porque a sociedade actual, perante um comportamento amável associado a este factor, tende a desvalorizá-lo em comparação aos outros três factores DISC. Quando a Estabilidade surge num perfil, é mais comum encontrá-la associada à Conformidade do que isolada. Os indivíduos estáveis são pacientes e bons ouvintes, com um interesse real pelos problemas e sentimentos dos outros, e são particularmente capazes de cumprir funções de apoio. Eles também têm uma aproximação persistente, com poderes de concentração que lhes permite trabalhar constantemente numa tarefa. Enquanto outro tipo de perfil se aborrece ou se distrai, o indivíduo com alto nível de Estabilidade, continuará a trabalhar até completar a tarefa. Este indivíduo oferece resistência à mudança e prefere estar num ambiente constante e previsível. Tem uma abordagem intrinsecamente passiva e trabalha melhor sob instruções claras e um alto nível de apoio. Assim, este indivíduo evita o conflito ou confrontos sempre que possível e, contrariamente, procura adoptar o papel de pacificador.

- **Conformidade**

Este é talvez, o mais complexo dos quatro factores. Tradicionalmente, o indivíduo com alto nível de Conformidade foi categorizado simplesmente como “orientado pelas regras”. Uma investigação recente, mostrou que esta é apenas uma parte da definição deste factor e que ele representa um elemento muito mais sofisticado, como iremos explicar mais adiante. A origem desta complexidade assenta na combinação do Controlo e da Passividade e, assim, o factor Conformidade é associado com o estilo Analista. Este é o factor da estrutura, do detalhe e do facto, e os indivíduos que exibem níveis altos de Conformidade apreciam a precisão e a exactidão. Porque são naturalmente passivos e reticentes em comunicar, excepto quando lhes é pedido que o façam, frequentemente são associados à falta de ambição. No entanto, este não é o caso - neste sentido específico, eles são semelhantes a indivíduos altamente Dominantes no desejo de controlo sobre o ambiente em que estão envolvidos. No entanto, devido ao estilo passivo, tentarão alcançar este controlo pela utilização da estrutura e do procedimento, insistindo em regras e em códigos de conduta definidos para alcançarem os seus

objectivos. Esta é a origem do estilo “orientado pelas regras” mencionado acima. Os indivíduos com altos níveis de Conformidade, não apreciam a pressão e tenderão a adoptar um estilo evasivo quando confrontados com circunstâncias difíceis. Em situações extremamente complicadas, eles têm tendência a ignorar os problemas ou a adiá-los até se tornarem completamente inevitáveis. O estilo “orientado pelas regras” do indivíduo com alto nível de Conformidade, é aplicado frequentemente a aspectos mais vastos da vida do que as regras, estruturas ou procedimentos estabelecidos da empresa. Este indivíduo tem normalmente, códigos pessoais de comportamento e tende a considerar a etiqueta e a tradição como factores importantes. Devido ao seu interesse por factos e detalhes, normalmente possui um conhecimento geral relativamente amplo, conhecimentos específicos ou habilidades. Este interesse pela forma como as coisas funcionam, leva a que o indivíduo com alto nível de Conformidade se adeque a trabalhos técnicos, que envolvam a organização de informação, situações em que os seus talentos pessoais possam sobressair.

## 3.8. Manter relações de trabalho mais produtivas e saudáveis

### 3.8.1. Relações Interpessoais

O conceito VOCÊ, NÓS, EU, já foi apresentado a milhares de pessoas no mundo inteiro.

Mas o que significa isto realmente?

Da mesma forma que nós somos importantes para nós mesmos, as outras pessoas também são importantes para elas. Nisto todos nós concordamos que é verdade. Mas como é que podemos pôr esta ideia a 'trabalhar' para nós? Como é que a podemos 'viver'? Porque se nós o fizermos, teremos mais êxito lidando com todas as pessoas com as quais comunicamos. Para ter sucesso a lidar com pessoas, temos que aprender primeiro algumas verdades importantes sobre a natureza humana.

- As pessoas nunca se culpam ou criticam por qualquer coisa. Criticar ou culpar é inútil. Não produz nada, excepto sofrimento e ressentimento na pessoa que é criticada. Isso só as põe na defensiva. Faz com que as pessoas tentem justificar-se.

#### As experiências de Skinner:

Skinner era um psicólogo famoso que provou por experiências, que animais recompensados por bom comportamento, aprendem mais rapidamente e retêm mais do que animais castigados por mau comportamento. Mais tarde descobriram que o mesmo era verdade para os humanos.

Você não pode corrigir uma situação com a crítica. Quantas vezes dissemos nós a uma criança "olha para esta bagunça, por que não és igual ao... ?" Se nós analisarmos bem, verificamos que esta abordagem nunca funcionou.

Assim, em vez de culpar e criticar as pessoas, tente entender as razões do seu comportamento.

### 3.8.2. Relações de trabalho produtivas

As pessoas só fazem o que querem fazer. Quanto mais cedo aprendermos esta verdade, melhor. O único modo para alguém fazer qualquer coisa é **FAZER COM QUE ELES QUEIRAM FAZER ISSO**. Não há outro modo. Claro que, se eu apontar uma arma à sua cabeça e disser, "dê-me a sua carteira" você daria. Se o seu chefe lhe dissesse "faça isto ou você é



despedido", você faria! Você pode ameaçar o seu filho com um beijo ou nada de mesada, para conseguir que eles arrumem o quarto.

Mas estes são métodos de motivação grosseiros. Eles só resultam às vezes e as repercussões são muitas vezes graves. Fazer com que alguém faça o que quer, tem a garantia de sucesso. Assim, o único modo para conseguir que você faça qualquer coisa é dando-lhe o que você quer.

Por muito bom que alguém seja, ele trabalha melhor e com maior empenho debaixo da nossa aprovação. Uma avaliação sincera vale o seu peso em ouro. Num estudo sobre esposas que 'fugiram do casamento', descobriu-se que a razão principal era ' falta de apreço'. Quantos maridos as deixaram pela mesma razão?

Quantos dos seus colegas podem estar desmotivados porque você nunca diz "obrigado, eu estou a gostar do trabalho que está a realizar. Obrigado, você tornou a minha vida muito mais fácil."

As pessoas gostam de pessoas que mostram interesse nelas. Quantos DE VOCÊS pescam? O que usa você para isca? Qual é a sua sobremesa favorita? Por é que não as usa? É bom senso. É este mesmo bom senso que nós deveríamos usar para as pessoas ou as "aproximar" de você. Falar sobre aquilo que você deseja é infantil. Naturalmente você está interessado no que você quer, mas ninguém mais está. Todas as pessoas são como você; estão interessadas naquilo que querem.

Assim, uma das estratégias mais rápida de influenciar alguém é falar sobre o que ela quer. Se você lhe mostrar como o consegue tanto melhor. O que é que os seus colegas querem? Uma vida facilitada? Um dia calmo? Sair a horas? Mais tempo para fazer as coisas? Pense nisto e mostre-lhes como eles podem conseguir o que eles querem fazer e o que você sugere.

Todo o acto que você alguma vez executou desde que nasceu foi porque você queria alguma coisa. Até mesmo aquela doação para uma instituição de caridade, era porque você quis se sentir bem, ou menos culpado, ou obter a aprovação dos outros. Se você quisesse mais o dinheiro do que o sentimento, você teria ficado com o dinheiro. Ponha-se no lugar das outras pessoas - veja as coisas do ponto de vista delas. Da próxima vez que quiser persuadir alguém para fazer algo, pare e pergunte "Se eu fosse esta pessoa, o que é que me faria querer fazer isto"?

### 3.8.3. Estratégias para aumentar a motivação da equipa

Henry Ford disse "Se existe algum segredo de sucesso, este reside na habilidade para obter o ponto de vista da outra pessoa e ver as coisas doutro ângulo, para além do nosso". Ponha-se no lugar dos outros, e consegue aprender que as pessoas gostam das pessoas que mostram interesse nelas.

- **Promover o crescimento individual** - Parte da motivação da sua equipa de trabalho advém do facto de querer realmente e de achar importante apostar no desenvolvimento pessoal deles. Quando os colaboradores acreditam que o seu desenvolvimento é importante para a empresa mais facilmente eles se sentem motivados.
- **Crie um sentimento de Pertença** - Quando os indivíduos sentem que são parte integrante de uma organização, eles querem que esta seja bem sucedida. O sentimento de pertença é atingido plenamente quando é eliminado o "Nós e Eles" entre a Direcção e as restantes unidades operacionais, e a frase anterior é substituída pelo "Estamos todos juntos neste projecto".
- **Desenvolva o sentimento de Confiança** - A confiança advém da experiência, do encorajamento e do facto de não se ter medo de errar ou de contribuir com ideias.
- **Utilização do nome Próprio** - O seu nome é uma parte integrante de você. Porque os nomes das pessoas são importantes para elas, você presta-lhes um elogio quando se lembra dele e o usa.

### 3.8.4. Lidar com Tensões Interpessoais

**Para ter sucesso no relacionamento pessoal, tenha em mente o seguinte:**

**Não reprove** as pessoas, porque não ganha nada com isso. Culpar as pessoas, só as põe na defensiva. Faz com que se justifiquem. Acima de tudo, é perigoso porque fere a sua sensação de importância.

Todos têm o desejo de ser importante. Dê às pessoas um **sentimento de importância**, agradecendo e elogiando-os quando o ajudarem. Nunca menospreze o poder da avaliação.

**Mostre interesse** pelas pessoas. Fale sobre o que elas querem, em vez de falar sobre o que você quer. Se lhes pode mostrar como conseguir isso, tanto melhor.

**Sorria** às pessoas. Esta acção diz mais que muitas palavras! Quase tudo é resolúvel com um sorriso.

**Use o nome** das pessoas. O nome das pessoas é importante e, quando faz um elogio, lembre-se do nome da pessoa.

### 3.9. Recapitulação

1. A identidade da equipa tem que ser forte e coadunar-se com a visão e missão da empresa;
2. O Plano de Desenvolvimento de Competências tem que ser claro, objectivo e realista;
3. Muitas vezes o reconhecimento de um bom trabalho é um excelente motivador;
4. O feedback deve ser um dos processos usuais numa equipa, como forma de melhoria contínua;
5. O trabalho em equipa deve ser fomentado, mas deve ter em conta as barreiras ao mesmo;
6. Um dos segredos da gestão de equipas é a gestão das diferenças, ou seja, é conhecer as especificidades de cada elemento e geri-las de forma a tornarem-se uma mais valia.

### 3.10. Plano de Acções

Quais as acções e tarefas que me proponho a desenvolver?

|                      |                      |                       |
|----------------------|----------------------|-----------------------|
| Acção 1: _____       |                      |                       |
| O que vou fazer:     | Quando:              | O que espero atingir: |
| <br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br>  |

|                      |                      |                      |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| Acção 2: _____       |                      |                      |
| O que vou fazer:     | Quando:              | O que vou atingir:   |
| <br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br> |

|                      |                      |                      |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| Acção 3: _____       |                      |                      |
| O que vou fazer:     | Quando:              | O que vou atingir:   |
| <br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br> |

## 4. Exercícios pedagógicos

### EPA - Identidade de uma equipa

1. Numa folha de papel escreva qual a missão da sua equipa de trabalho.

2. Compare com o grupo e façam um *brainstorming* dos principais problemas de diferentes perspectivas da identidade de uma equipa na qualidade e produtividade da mesma.

3. Em conjunto delineiem a Missão e os Valores da equipa.

## EPB - Definição de competências

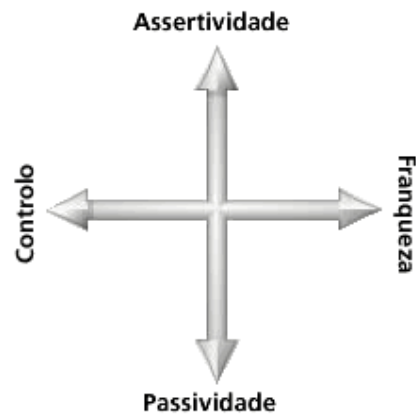
1. Defina as Competências Estratégicas em cada uma das áreas e quais os determinantes de Desempenho.

|                              | Determinantes do desempenho |  |  |  |
|------------------------------|-----------------------------|--|--|--|
| Competências Técnicas        |                             |  |  |  |
| Competências Comportamentais |                             |  |  |  |
| Motivação                    |                             |  |  |  |
| Liderança                    |                             |  |  |  |
| Comunicação                  |                             |  |  |  |
| Organização do Trabalho      |                             |  |  |  |

2. Faça uma análise de Benefício/Custo das competências estratégicas da sua empresa.

## EPC - Estilos de Comportamento

1. Com base no DISC situe cada um dos seus colaboradores num dos quadrantes



2. Escolha dois deles e, de acordo com as características de cada um dos quadrantes, definas quais as estratégias e factores motivadores a aplicar futuramente.



## EPD - Ficha de compromisso

### FICHA DE COMPROMISSO

Identifique as 3 acções que considera mais importantes neste bloco temático, para implementar no seu local de trabalho:

Que tipo de apoios/recursos necessita para implementar essas 3 acções?

## 5. Material de Apoio

### 5.1. Bibliografia Aconselhada

Artur FERNANDES - Qualidade de Serviço pela Gestão Estratégica - Cascais, Pregaminho, 2000.

Francis BUTTLE - Hotel and food service marketing - Londres, Cassel, 1986.

Jaques HOROVITZ, Michele Jurgens PANAK - Total Customer Satisfaction - Londres, Pitman Publishing, 1992.

Morris B. HOLBROOK, Kim P. CORFMAN - Quality and value in the consumption experience: Phaedrus rides again. In: J. JACOBY, J. C. OLSON, eds. Perceived Quality: how consumers view stores and merchandise - Lexington, MA: Lexington Books, 1985.

Philip KOTLER - Administração de Marketing: A edição do novo milénio - São Paulo, Prentice Hall, 2000.

Richard L. OLIVER - Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer - Nova Iorque, Irwin/McGraw-Hill, 1997,

William B. MARTIN- Qualidade no serviço - Um guia positivo para um serviço Superior - Lisboa, Monitor, 1989.

## 5.2. Lista de contactos úteis

| Entidade  | Morada  | Telefone                   | E-mail   |
|---|---|----------------------------|--|
| <b>ICEP</b> - Instituto do Comércio Externo de Portugal                               | Av. 5 de Outubro, 101<br>1050-051 Lisboa  | 217 909 500                | <a href="mailto:icep@icep.pt">icep@icep.pt</a>   |
| <b>Direcção Geral de Turismo</b>  | Av. António Augusto de Aguiar, 81<br>1069-021 Lisboa                                      | 213 586 400                | <a href="mailto:dgturismo@dgturismo.pt">dgturismo@dgturismo.pt</a>   |
| <b>Turismo Portugal</b>   | Av. Olvença, nº 19, r/c D<br>2450-109 Nazaré  | 262 552 246<br>262 552 253 | <a href="mailto:nazare@turismo-portugal.com">nazare@turismo-portugal.com</a>                                       |
| <b>Inftur</b> - Instituto de Formação Turística                                       | Av. Columbano Bordalo Pinheiro, 86, 5º<br>1070-065 Lisboa                                 |                            | <a href="mailto:Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt">Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt</a> |
| <b>Agência Portuguesa para o Investimento</b>   | Ed. Península<br>Praça Bom Sucesso 127/131<br>7º, S.702<br>4150-146 Porto                 | 226 055 300                | <a href="mailto:api@apinvest.pt">api@apinvest.pt</a>   |
| <b>IAPMEI</b> - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Desenvolvimento | Rua Rodrigo Fonseca, 73<br>1296-158 Lisboa  | 213 836 000                | <a href="http://www.iapmei.pt">www.iapmei.pt</a>   |
| <b>APAVT</b> - Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo                | Rua Duque de Palmela, 2 - 1º<br>1250 Lisboa   | 213 553 010                | <a href="mailto:apavtgai@apavtnet.pt">apavtgai@apavtnet.pt</a>   |
| <b>AHP</b> - Associação de Hotéis de Portugal   | Avª Duque de Ávila, 75 1º<br>1000-139 Lisboa  | 213 512 360                | <a href="mailto:geral@hoteis-portugal.pt">geral@hoteis-portugal.pt</a>   |
| <b>ANRET</b> - Associação Nacional de Regiões de Turismo                              | Av. 5 de Outubro, 18-20<br>8001-902 FARO  | 289 800 400                | <a href="mailto:rtalgarve@rtalgarve.pt">rtalgarve@rtalgarve.pt</a>   |
| <b>Instituto de Turismo de Portugal</b>   | Rua Ivone Silva, Lote 6<br>1050-124 Lisboa  | 217 810 000                | <a href="mailto:info@itm.min-economia.pt">info@itm.min-economia.pt</a>   |
| <b>Confederação do Turismo Português</b>  | Palácio Pancas Palha -<br>Travessa do Recolhimento de Lázaro Leitão, 1<br>1149-044 LISBOA | 218 110 930                | <a href="mailto:ctp@mail.teleweb.pt">ctp@mail.teleweb.pt</a>   |
| <b>APRAM</b> - Associação de Promoção Regional da Região Autónoma da Madeira          | Avª. Arriaga, 18<br>9004-519 FUNCHAL  | 291 203 420                | <a href="mailto:info@madeiratourism.org">info@madeiratourism.org</a>   |

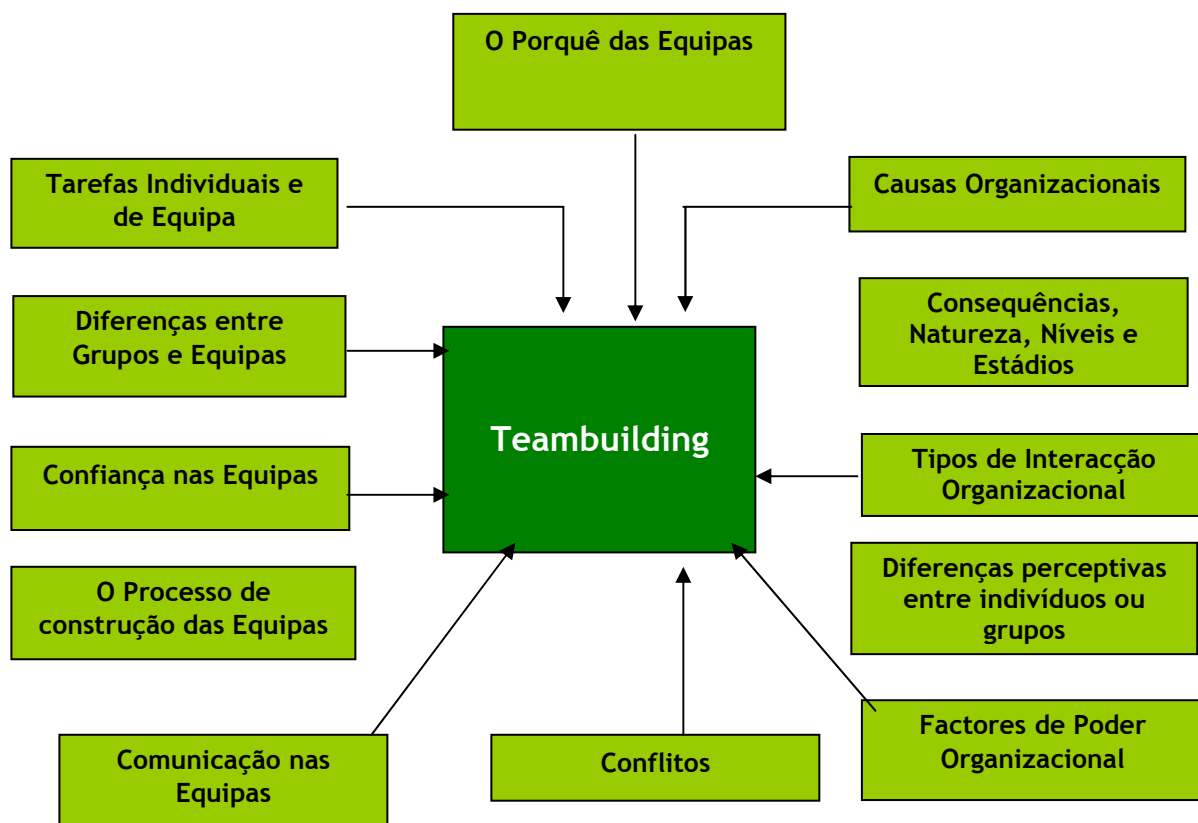
# 1. Sumário

## 1.1. Introdução

Uma das tendências das organizações de hoje é o uso de grupos para resolver problemas e tomar decisões. Mas quando os grupos não são formalmente constituídos pela gestão para prossecução de objectivos organizacionais, eles emergem informalmente para satisfação de necessidades pessoais dos membros dessa organização.

O potencial que os grupos de trabalho têm de aumentar simultaneamente a produtividade e a satisfação dos seus membros justifica a crescente popularidade que a criação de equipas tem vindo a angariar nas organizações.

## 1.2. Temas Centrais



## 2. Ficha Técnica

### 2.1. Ficha Técnica

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Principais Conceitos</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• teambuilding</li><li>• grupo</li><li>• equipa</li><li>• estádios de desenvolvimento de uma equipa</li><li>• interdependência</li><li>• tomada de decisão</li><li>• conflito</li></ul> |
| <b>Duração da Formação</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• 8 Horas</li></ul>   |
| <b>Nível de Formação</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aperfeiçoamento</li></ul>   |

### 2.2. Objectivos Pedagógicos

No final da acção, os participantes deverão ser capazes de:

- Conhecer as vantagens do trabalho em equipa;
- Distinguir grupos e equipas;
- Conhecer o processo de construção de uma equipa;
- Saber a necessidade de teambuilding nas organizações;
- Conhecer os factores potenciadores de confiança no seio das equipas;
- Conhecer a comunicação em equipas;
- Perceber a interdependência como uma vantagens das equipas;
- Conhecer os processos de resolução de problemas e tomada de decisão no seio das equipas;
- Conhecer a causas organizacionais do conflito;
- Conhecer as diferentes estratégias de gestão dos conflitos.

## 2.3. Conteúdos Programáticos

| BLOCOS TEMÁTICOS  | HORAS      |
|---|------------|
| O porquê das Equipas  | 30 Minutos |
| As Diferenças entre Grupos e Equipas  | 30 Minutos |
| O processo de Construção das Equipas  | 1h         |
| Confiança nas Equipas   | 1h         |
| Comunicação nas Equipas   | 1h         |
| A Interdependência entre os elementos de uma Equipa                         | 1h         |
| Processos de resolução de problemas e tomada de decisão no seio das Equipas | 1h         |
| Causas dos Conflitos  | 1h         |
| Estratégias para gerir Conflitos  | 1h         |

## 3. Texto de Apoio

### 3.1. Introdução

Pode-se encarar as actividades de teambuilding como forma de resolver ou prevenir eventuais problemas que possam afectar a produtividade das equipas e grupos de trabalho. O processo de teambuilding é um conjunto de actividades planeadas que servem para obter e analisar informação sobre o funcionamento dos grupos e iniciar mudanças que permitam aumentar a sua eficácia. Independentemente do seu formato, os processos de teambuilding podem ser caracterizados à luz do seguinte conjunto de passos sequenciais:

- Percepção da existência de um problema ou da sua iminência, por alguém, dentro ou fora do grupo;
- Obtenção de informação relativa ao problema, pelos membros do grupo, em conjunto;
- Análise da informação e busca de alternativas de correcção, pelos membros do grupo;
- Implementação das acções correctivas;
- Monitorização e avaliação dos progressos, pelos membros do grupo;
- Repetição do processo, sempre que necessário.

Trata-se portanto de um processo colaborativo e participativo, baseado na recolha de informação que procura responder a questões relacionadas com a tarefa e com a satisfação dos membros do grupo. Algumas das abordagens mais comuns de *teambuilding* incluem os retiros formais, a melhoria contínua e as experiências outdoor:

- Os retiros formais, levados a cabo fora da organização, recorrem a um consultor, interno ou externo, que ajuda os elementos do grupo a analisar a informação e incentivar a exploração de alternativa de resolução dos problemas diagnosticados.
- A abordagem da melhoria contínua é aquela em que o líder e/ou os membros do grupo se responsabilizam por uma análise regular dos progressos do grupo.
- As experiências outdoor colocam os elementos do grupo em situações nas quais têm que trabalhar colectivamente para ultrapassar obstáculos que não conseguiram transpor individualmente, desenvolvendo a confiança mútua e o espírito de equipa.

Os grandes benefícios dos processos de teambuilding estão associados à clarificação dos valores nucleares e dos objectivos do grupo, bem como ao desenvolvimento de competências individuais e incentivo da criatividade.

### O *Teambuilding* é:

- Conseguído através de uma diversidade de métodos e abordagens;
- É o processo pelo qual se assegura que um grupo se forme como equipa por fim a alcançar os seus objectivos;
- É um processo contínuo que ajuda um grupo de trabalho a evoluir para uma unidade coesa;
- É uma intervenção para ajudar um grupo a se tornar uma equipa eficaz e manter-se eficaz;
- Um instrumento para aumentar a motivação dos colaboradores
- Permite ultrapassar barreiras entre as pessoas do grupo de trabalho;
- Competência que tem de ser treinada para se dominar;
- Processo através do qual um grupo de trabalho examina como opera actualmente;
- Base do sucesso para organizações.

Não há fórmula definida para “criar” uma equipa. As equipas são dinâmicas, evoluem e por conseguinte vão mudando ao longo do tempo. No entanto, sabendo os objectivos esperados, pode-se traçar uma estratégia para os alcançar, estratégia essa que passa pela formação da equipa em si.



## 3.2. O porquê das equipas

A realização de trabalho através de grupos ou equipas de pessoas, por oposição ao trabalho individual, apresenta alguns desafios. No entanto tem havido um crescente interesse pelo desenvolvimento de trabalho em grupo nas organizações, ligado aos benefícios potenciais dos grupos:

- A abordagem grupal é superior em problemas difíceis, novos ou de elevado risco, em que não existe um plano claro de acção;
- Quando a solução de um problema exige um conjunto de capacidades e competências diversificadas, que dificilmente se poderão encontrar concentradas numa pessoa, a constituição de um grupo é vantajosa;
- Na confrontação entre pontos de vista diferentes, os méritos e deméritos das várias propostas são testados, sendo então provável a emergência de uma melhor escolha;
- Da interacção entre os membros do grupo podem emergir propostas, ideias, soluções que, de outro modo, não “veriam a luz do dia”;
- As pessoas em geral aceitam melhor as decisões para as quais contribuíram do que aquelas que lhes são impostas sem delas terem tomado conhecimento prévio.

Factores importantes na formação de equipas:

- Selecção;
- Estabelecer visão, objectivos e/ou missão;
- Distribuição do trabalho;
- Definição de prazos;
- Equilibrar competências dos diferentes membros;
- Harmonizar os diferentes estilos de personalidade.

### 3.3. As diferenças entre grupos e equipas

#### 3.3.1. Grupos

Apesar de haver múltiplas definições de grupo, há consenso em certos pontos. Assim, um grupo existe numa organização quando os seus membros:

- Se definem como membros do grupo;
- São definidos pelos outros como membros do grupo;
- Se identificam uns com os outros;
- Se envolvem em interacção frequente;
- Participam num sistema de papéis interligados;
- Partilham normas comuns;
- Procuram atingir objectivos comuns e interdependentes;
- Têm uma percepção colectiva de unidade;
- Se mantêm juntos numa confrontação com outros grupos ou indivíduos.

#### 3.3.2. Equipas: um caso particular de grupos

Nem todos os grupos se podem considerar equipas, embora estes dois termos sejam frequentemente utilizados como sinónimos. As equipas são um tipo especial de grupo, caracterizado por elevados níveis de interdependência, conjuntos de tarefas diferentes mas relacionadas, e conhecimentos e capacidades diferenciadas entre os membros da equipa. Se um grupo tem a capacidade para estabelecer objectivos, analisar e resolver problemas, implementar as soluções e responsabilizar-se pelos resultados, então pode ser considerado uma equipa.

Estas características das equipas fazem com que certos factores sejam mais críticos para o seu sucesso do que no caso de outros tipos de grupos, em particular:

- A disponibilização de recursos especializados;
- Elevadas capacidades de cada um dos membros;
- Modelo mentais partilhados quanto à forma como trabalhar conjuntamente em diferentes situações;
- Vontade de colocar o sucesso da equipa à frente dos interesses individuais.

Assim, as equipas de elevado desempenho caracterizam-se por:

- Comunicação aberta;
- Confiança;
- Optimismo acerca do que se pode fazer;
- Expectativas elevadas;
- Participação de todos os membros;
- Dedicação a objectivos comuns.

### 3.4. O processo de construção das equipas

Um dos aspectos mais importantes do teambuilding é a intervenção e supervisão aquando da formação de uma equipa.

As várias fases por que passam as equipas são necessárias e inevitáveis, para que a equipa cresça, aprenda a enfrentar desafios, lidar com problemas, encontrar soluções, planear o trabalho e produzir resultados eficazmente.

#### ***Forming:***

Na primeira fase, dá-se a formação da equipa. Estabelecem-se os primeiros contactos e definem-se as metas e recursos necessários para realizar a tarefa. Os membros têm a tendência a se comportarem de uma forma independente. Podem estar motivados, mas estão pouco esclarecidos. Os supervisores da equipa, nesta fase, devem ter uma postura directiva, monitorizando o processo.

#### ***Storming:***

Entra-se de seguida na fase de storming, fase esta em que as diferentes ideias competem para serem consideradas. Durante esta fase os membros da equipa estão mais abertos e confrontam as suas perspectivas. Esta fase de alguma confusão é necessária ao desenvolvimento da equipa. Durante esta fase, os supervisores da equipa devem ser mais acessíveis, continuando, no entanto, a ser directivo e controlando o processo de tomada de decisão.

#### ***Norming:***

Durante esta fase, os membros ajustam o seu comportamento, desenvolvendo hábitos de trabalho, tornando o teamwork mais fluído. É costume haver acordo nas regras, métodos e recursos. Os membros da equipa começam a estabelecer ligações de confiança entre si. A motivação aumenta à medida que a equipa se vão envolvendo mais no projecto. Espera-se que os supervisores nesta fase sejam mais participativos que em fases anteriores. No entanto, espera-se que os membros da equipa assumam mais responsabilidade na tomada de decisão.

#### ***Performing***

Nesta fase, as equipas funcionam como uma unidade, encontrando métodos para desempenhar a tarefa eficientemente. Há uma forte interdependência e cooperação. Nesta fase, os supervisores são menos participativos, no entanto, devem acompanhar os processos de tomada de decisão levados a cabo pela equipa. As equipas podem voltar às fases anteriores à medida que surgem alterações no processo.

### 3.5. Necessidade de Teambuilding

A sociedade e cultura modernas tornam-se cada vez mais fluidas e dinâmicas. Isto tem consequências directas nos trabalhadores, uma vez que é cada vez mais exigido q se movam em diferentes grupos de pessoas. Integrar um grupo e esperar-se uma perfeita integração à partida é inviável. Nasce então a necessidade de encontrar métodos para ajudar as pessoas a se adaptarem.

Teambuilding é uma estratégia para tornar grupos de trabalho em verdadeiras equipas.

É um processo necessário para criar, manter e enriquecer o desenvolvimento de um grupo de pessoas numa unidade coesa.

Os exercícios de teambuilding são muito importantes no desenvolvimento de equipas que vão trabalhar em conjunto num período de tempo extensivo, em projectos complexos ou numa série de actividades.

Há cinco pontos cruciais onde o processo de teambuilding vai incidir:

1. **Coesão:** a coesão traduz-se na satisfação de pertença por parte dos membros do grupo. Pode ser diferenciada em dois sub-conceitos: coesão social e coesão na tarefa. Assim, a equipa pode, e deve, experimentar ligação interpessoal, unindo os membros, para além de ser capaz de unir as competências de cada membro de forma a tornar o desempenho óptimo. O processo de teambuilding desenvolve a coesão grupal.
2. **Regras e normas:** todas as equipas possuem regras que se vão desenvolvendo ao longo do tempo que regem o comportamento de cada indivíduo na equipa. Assim, a equipa organiza-se de uma melhor maneira, permitindo que cumpram os objectivos da tarefa de uma forma mais eficaz, não havendo confusão no papel de cada membro.
3. **Comunicação:** comunicação interpessoal eficaz é vital para o bom funcionamento de qualquer equipa.
4. **Especificação de objectivos:** é muito importante que os membros da equipa tenham objectivos e metas comuns.
5. **Interdependência:** refere-se ao facto de o sucesso pessoal de um membro da equipa ser em parte devido à equipa como um todo. Há que existir uma grande cooperação no seio da equipa para que esta tenha um desempenho excelente. O funcionamento independente de cada membro e competição no seio da equipa só vai causar um desempenho pobre.

### 3.6. Confiança nas equipas

A confiança, segundo o modelo do valor grupal, corresponde à confiança no procedimento e nas interações justas que cria nos indivíduos a percepção de que são membros respeitados e dignamente considerados, independentemente dos resultados. Quando essa confiança não existe, os níveis de satisfação da auto-estima e auto-identidade baixam, e a relação com o colectivo é redefinida em termos transaccionais: são os resultados que passam a determinar as reacções a curto prazo, não havendo atenção nas interações da equipa, que a longo prazo, se vai reflectir nos resultados do colectivo.

*Alguns factores potencialmente indutores da confiança numa equipa:*

- Carácter/integridade de cada membro da equipa;
- Lealdade para com o grupo e seus membros;
- Competência;
- Boa-fé nas acções;
- Reputação;
- Benevolência;
- Comunicação franca e aberta;
- Cumprir com o que foi acordado no seio do grupo.

### 3.7. Comunicação nas equipas

A comunicação inter-grupal deve ser descentralizada ou em estrela. Este tipo de comunicação caracteriza-se pela comunicação directa entre todos os membros da equipa. Deve ser adoptada por equipas interactivas, que exigem dos seus membros troca de informação e grande colaboração para resolver problemas.

Em qualquer equipa existe comunicação formal, toda a troca de informação que concerne o trabalho que a equipa está a desenvolver, e comunicação informal, informação ligada às tarefas desenvolvidas pela equipa e toda a informação adicional, ligada à vida pessoal de cada membro da equipa. O fluxo de informação pode fluir através de diversos canais de informação, como a intranet e o e-mail, memos ou quadros sumários do desenvolvimento do trabalho da equipa, reuniões e briefings, com a comunicação directa dos membros. O importante é que toda a troca de informação no seio do grupo se dê de forma franca e directa, de modo a fomentar boas relações de cooperação e de confiança no seio do grupo, aumentando de igual modo a eficiência e eficácia da equipa.

### 3.8. A interdependência entre os elementos de uma Equipa

Os grupos satisfazem um vastíssimo conjunto de funções e de necessidades, quer no interesse da organização quer dos seus membros. Daí serem numerosos e comuns.

A interdependência é uma das maiores características da equipa e acaba por ser uma necessidade para o bom funcionamento do grupo, assim como para sua eficiência e eficácia.

A interdependência entre os elementos de uma equipa tem uma série de vantagens:

- **Organização e estruturação do trabalho:** as equipas permitem juntar um conjunto complexo de capacidades e competências específicas, que dificilmente se poderão encontrar numa só pessoa, e atribuir-lhes diferentes tarefas.
- **Coordenação e ligação:** entre os diferentes membros da equipa, aumentando a eficiência da equipa, permitindo desenvolver mais trabalho num curto espaço de tempo, comparando com o trabalho desenvolvido entre o mesmo número de indivíduos trabalhando individualmente.
- **Geração de ideias e soluções novas:** diminui a dispersão de informação e estimula a criatividade.
- **Resolução de problemas:** alcançam-se mais resoluções para os problemas de uma forma integrada da informação no grupo.
- **Aumento de empenhamento e envolvimento:** os membros do grupo aumentam o seu envolvimento e empenho em implementar decisões complexas. Resolvem conflitos de uma forma mais assertiva e podem testar em conjunto alternativas, facilitando a aceitação das decisões tomadas, uma vez que as pessoas tendem a empenhar-se mais na implementação de uma decisão em cuja tomada participaram.



### 3.9. Processos de resolução de problemas e tomada de decisão no seio das Equipas

Um tipo específico de desempenho crítico para um grande número de equipas é a tomada de decisão para a resolução de problemas. O objectivo principal da criação de equipas, muitas vezes, é precisamente juntar um conjunto de capacidades mais diferenciado para a abordar um problema, a fim de se tomar melhores decisões. É frequente que haja diferenças no tipo de conhecimento especializado e de informação que cada elemento traz à equipa, para além de poder haver diferenças de *status* entre os seus membros.

Há três variáveis que influenciam a qualidade das decisões de equipa: a informação da equipa, a validade dos seus membros e a sensibilidade hierárquica. Estas variáveis estão a par da informação para a decisão, a validade individual e a sensibilidade diática.

#### *Informação para a decisão*

A informação para a decisão refere-se à qualidade e relevância da informação para a decisão específica que vai ser tomada. Uma equipa pode ter muita informação relevante para algumas decisões, mas estar mal informada para outras.

#### *Validade do Staff*

Por outro lado, certos indivíduos são capazes de fazer recomendações de enorme validade quanto às decisões que a sua equipa deve tomar, enquanto que outros não têm essa capacidade. Até que ponto um membro duma equipa consegue processar a informação disponível e fornecer um input importante para a decisão a tomar é aquilo que se considera validade individual. O análogo da validade individual ao nível da equipa é a validade de *staff*, o nível médio de todos os membros da equipa.

#### *Sensibilidade diática*

Uma equipa com vários elementos e um líder é composta por muitas diades hierárquicas e existe uma forte probabilidade de o líder ser, por vezes, confrontado com recomendações diferentes de distintos membros da equipa, relativamente à decisão a tomar. A sensibilidade diática é a capacidade do líder ponderar de forma eficaz as recomendações de cada membro da equipa, para chegar à decisão. Esta variável está ao nível diático, uma vez que um líder pode desenvolver um sistema eficaz de ponderação para um dos membros, mas não para outro. É possível que haja diferenças relativamente estáveis, entre equipas, no nível médio de sensibilidade diática. Estas diferenças correspondem à sensibilidade hierárquica da equipa.

### 3.10. Causas dos Conflitos

Os conflitos têm antecedentes de várias índoles, englobando aspectos individuais (valores, traços de personalidade), da relação (desconfiança, conflitos anteriores não resolvidos) e da situação (interdependência das tarefas, crise económica, instabilidade no seio da equipa).

Alguns potenciais antecedentes do conflito:

- **Escassez de recursos:** dois indivíduos almejam preencher o mesmo papel na equipa;
- **Interdependência:** quando as tarefas são completamente independentes, os indivíduos que as levam a cabo não necessitam tanto de cooperar e coordenar/trabalhar, levando a falta de comunicação entre eles e ao conflito; ou ainda quando um indivíduo está condicionado pela tarefa de outros, também pode levar ao conflito quando, por exemplo não se cumprem prazos;
- **Personalidades incompatíveis:** alguns perfis de personalidade podem não ser, por si, incitadores de conflitos, mas gerem-no quando interagem com outros perfis específicos;
- **Fraco desempenho:** indivíduos com fraco desempenho podem dar azo a reacções de desagrado por parte dos colegas ou chefias;
- **Criticismos inadequados:** quando alguém critica outro membro da equipa de uma forma sarcástica e áspera, gera-se ressentimento, decréscimo de auto-estima e desejo de retaliação.
- **Pressões de tempo:** prazos curtos induzem irritações, equívoco na comunicação, tensão, ansiedade.
- **Baixo nível de coesão da equipa:** os membros de equipas pouco coesas propendem mais fortemente para o conflito interpessoal e para a expressão de desacordos.
- **Barreiras comunicacionais:** os conflitos podem advir de diferença nas percepções e no significado das palavras, da incompetência em ouvir, das inibições comunicacionais geradas por diferenças de *status*.
- **Estilos de liderança:** o conflito emerge com mais facilidade quando as chefias são autoritárias, inflexíveis, demasiado centralizadora, ou inseguras.
- **Mudança da hierarquia tradicional para o trabalho baseado em equipa:** no sistema hierárquico tradicional, a coordenação do trabalho faz-se por supervisão directa. Os processos de trabalho em equipa apelam à coordenação mútua e à constante negociação de pontos de vista e soluções. As ordens “soberanas” dão lugar a orientações emergentes da interacção e da negociação permanente.

### 3.11. Estratégias para gerir Conflitos

As estratégias usadas pelas partes para lidar com o conflito podem ser categorizadas à luz do modo como se cruzam duas variáveis: desejo de satisfazer os interesses da contraparte, e desejo de satisfazer os interesses próprios. Daqui resultam cinco estratégias: evitar, acomodação, competição/dominação, compromisso e colaboração. É de notar que cada estilo de gestão de conflito comporta vantagens e desvantagens. Do ponto de vista da eficácia (mas não necessariamente de uma perspectiva ética), nenhum deles é universalmente eficaz - cada um é indicado em determinadas situações e desaconselhável noutras.

#### ***Evitamento***

O indivíduo ignora ou negligência os interesse de ambas as partes. Basicamente evita envolver-se no assunto, permitindo que os eventos sigam o seu curso, sem tentar que eles confluem para a satisfação dos interesses de uma e/ou outra parte.

O posicionamento típico leva a afirmações como : “deixemos que o problema se resolva por si próprio”, “é preferível não me envolver neste diferendo”.

Vantagens:

- Economia de tempo
- A escalada do conflito pode ser estancada

Desvantagens:

- Representa uma solução provisória que não ataca o problema subjacente

Apropriado quando:

- O assunto é trivial
- É necessário reduzir tensões ou re-ganhar compostura

Inapropriado quando:

- Os problemas são difíceis ou graves
- O assunto necessita de resolução urgente

#### ***Acomodação***

Consiste na tentativa de (disponibilidade para) satisfazer os interesses do outro, negligenciando os próprios. Isso pode representar um desejo de alcançar os objectivos da contraparte sacrificando os seus; ou a

vontade de apoiar as opiniões contrárias, mesmo que sobre elas tenha sérias reservas; ou o esquecimento da transgressão praticada pelo outro.

Vantagens:

- Encorajamento da cooperação futura

Desvantagens:

- Fracassa em lidar com o problema subjacente
- A outra parte pode fazer exigências crescentes.

Apropriado quando:

- É importante manter a harmonia e bom relacionamento com o interlocutor

Inapropriado quando:

- Os problemas são complexos ou graves
- A outra parte assume uma postura dominadora, aproveitando-se da acomodação

### ***Competição/dominação***

Reflete a tentativa de satisfazer os interesses próprios sem a consideração dos interesses do outro. O indivíduo tenta alcançar os seus objectivos sacrificando os da outra parte; ou tenta convencê-la de que o seu julgamento é correcto e o dela incorrecto; ou tenta induzi-la a aceitar a culpa por alguma transgressão e assumir as consequentes responsabilidades. Leva a posicionamentos do tipo: “eu não cedo”, “não dou o braço a torcer”.

Vantagens:

- Rapidez
- Pode estimular a criatividade e energizar as pessoas

### Desvantagens:

- Conduz ao ressentimento do perdedor
- Dificulta negociações posteriores

### Apropriado quando:

- Uma decisão impopular é necessária
- O assunto é de reduzida importância
- O prazo limite está prestes a expirar

### Inapropriado quando:

- O ambiente é aberto e participativo
- O assunto é complexo

### ***Compromisso***

Representa a tentativa de satisfazer, moderada mas incompletamente, os interesses de ambas as partes. Daí pode resultar uma busca parcial de uma meta/objectivo, a procura de um acordo parcial para um julgamento/ideia/opinião, ou a aceitação parcial da culpa. Leva a posicionamentos do tipo: “vamos dividir isto a meio”, “eu dou-te isto, tu dás-me isso em troca”.

### Vantagens:

- Soluções rápidas
- A democraticidade inerente não gera perdedores únicos

### Desvantagens:

- Nenhuma das partes fica satisfeita

### Apropriado quando:

- As partes detêm poderes equilibrados
- O consenso não é expectável
- Existem prazos apertados para se encontrar uma solução

### Inapropriado quando:

- A outra parte é mais poderosa
- O problema é complexo e exige uma abordagem colaborativa

### **Colaboração**

Consiste na tentativa de satisfazer completamente os interesses de ambas as partes. Isso pode significar a tentativa de obtenção de uma solução “win-win” que permita a ambas as partes o alcance completo dos seus objectivos; ou a busca de uma nova conclusão/ideia que incorpore os aspectos válidos dos julgamentos de ambas as partes; ou a tentativa de chegar a um conjunto partilhado de expectativas e a uma interpretação da transgressão que permita estabelecer padrões consensuais acerca do que é aceitável numa dada situação.

Leva a posicionamentos do tipo: “estes são os meus interesses. Queres dizer-me quais são os teus?”, “ como podemos obter ganhos mútuos?”.

Vantagens:

- As partes lidam com o problema e não apenas com os sintomas
- Lidam com os interesses e não com as posições

Desvantagens:

- Consome tempo excessivo

Apropriado quando:

- É necessária uma solução a longo prazo
- Pretende-se melhorar as relações de trabalho, a motivação e o empenhamento
- São necessárias soluções criativas para o problema

Inapropriado quando:

- Os conflitos radicam em sistemas de valores opostos
- O tempo disponível é escasso, sendo necessária uma decisão urgente

### 3.12. Recapitulação

1. O *Teambuilding* é uma estratégia para tornar grupos de trabalho em verdadeiras equipas.
2. Os grandes benefícios dos processos de *Teambuilding* estão associados à clarificação dos valores nucleares e dos objectivos do grupo, bem como ao desenvolvimento de competências individuais e incentivo da criatividade.
3. As várias fases por que passam as equipas são necessárias e inevitáveis, para que a equipa cresça, aprenda a enfrentar desafios, lidar com problemas, encontrar soluções, planear o trabalho e produzir resultados eficazmente.
4. A confiança, segundo o modelo do valor grupal, corresponde à confiança no procedimento e nas interacções justas que cria nos indivíduos a percepção de que são membros respeitados e dignamente considerado, independentemente dos resultados.
5. Toda a troca de informação no seio do grupo deverá acontecer de forma franca e directa, de modo a fomentar boas relações de cooperação e de confiança no seio do grupo, aumentando de igual modo a eficiência e eficácia da equipa.
6. A interdependência é uma das maiores características do grupo e acaba por ser uma necessidade para o bom funcionamento do grupo, assim como da sua eficiência e eficácia.
7. Os conflitos têm antecedentes de várias índoles, englobando aspectos individuais (valores, traços de personalidade), da relação (desconfiança, conflitos anteriores não resolvidos) e da situação (interdependência das tarefas, crise económica, instabilidade no seio da equipa).
8. As estratégias usadas pelas partes para lidar com o conflito podem ser categorizadas à luz do modo como se cruzam duas variáveis: desejo de satisfazer os interesses da contraparte, e desejo de satisfazer os interesses próprios.

### 3.13. Plano de Acções

Quais as acções e tarefas que me proponho a desenvolver?

| Acção 1: _____                           |         |                       |
|--|---------|-----------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que espero atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                       |

| Acção 2: _____                           |         |                    |
|--|---------|--------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                    |

| Acção 3: _____                           |         |                    |
|--|---------|--------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                    |



## 4. Exercícios pedagógicos

### EPA - Compromisso da Equipa

DE:

Assunto:

**Compromisso da Equipa**

Data:

Os problemas que identificámos no interior da nossa equipa são:

Como resultado desta análise comprometemo-nos a desenvolver as seguintes acções para melhorar o desempenho da equipa:

Continuando a implementar estas acções, esperamos que a equipa venha a atingir os seguintes resultados:

## EPB - Ficha de compromisso

### FICHA DE COMPROMISSO

Identifique as 3 acções que considera mais importantes neste bloco temático, para implementar no seu local de trabalho:

Que tipo de apoios/recursos necessita para implementar essas 3 acções?

## 5. Material de Apoio

### 5.1. Bibliografia Aconselhada

John Newstrom - Games Trainers Play- Nova Iorque, McGraw-Hill, 1980.

Miguel P. Cunha, Arménio Rego, Rita C. Cunha, Carlos C. Cardoso - Manual de Comportamento Organizacional e Gestão- Lisboa, RH Editora, 2003.

Lawrence Hollp - Gerir Equipas - Nova Iorque, McGraw-Hill, 2003.

Hellen Davis - Teambuilding - Indaba Press, 2002.

## 5.2. Lista de contactos úteis

| Entidade  | Morada  | Telefone                   | E-mail   |
|---|---|----------------------------|--|
| <b>ICEP</b> - Instituto do Comércio Externo de Portugal                               | Av.5 de Outubro, 101<br>1050-051 Lisboa   | 217 909 500                | <a href="mailto:icep@icep.pt">icep@icep.pt</a>   |
| <b>Direcção Geral de Turismo</b>  | Av. António Augusto de Aguiar, 81<br>1069-021 Lisboa                                      | 213 586 400                | <a href="mailto:dgturismo@dgturismo.pt">dgturismo@dgturismo.pt</a>   |
| <b>Turismo Portugal</b>   | Av.Olivença, nº 19, r/c D<br>2450-109 Nazaré  | 262 552 246<br>262 552 253 | <a href="mailto:nazare@turismo-portugal.com">nazare@turismo-portugal.com</a>                                       |
| <b>Inftur</b> - Instituto de Formação Turística                                       | Av.Columbano Bordalo Pinheiro, 86, 5º<br>1070-065 Lisboa                                  |                            | <a href="mailto:Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt">Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt</a> |
| <b>Agência Portuguesa para o Investimento</b>   | Ed. Península<br>Praça Bom Sucesso 127/131<br>7º, S.702<br>4150-146 Porto                 | 226 055 300                | <a href="mailto:api@apinvest.pt">api@apinvest.pt</a>   |
| <b>IAPMEI</b> - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Desenvolvimento | Rua Rodrigo Fonseca, 73<br>1296-158 Lisboa  | 213 836 000                | <a href="http://www.iapmei.pt">www.iapmei.pt</a>   |
| <b>APAVT</b> - Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo                | Rua Duque de Palmela, 2 - 1º<br>1250 Lisboa   | 213 553 010                | <a href="mailto:apavtgai@apavtnet.pt">apavtgai@apavtnet.pt</a>   |
| <b>AHP</b> - Associação de Hotéis de Portugal   | Avª Duque de Ávila, 75 1º<br>1000-139 Lisboa  | 213 512 360                | <a href="mailto:geral@hoteis-portugal.pt">geral@hoteis-portugal.pt</a>   |
| <b>ANRET</b> - Associação Nacional de Regiões de Turismo                              | Av. 5 de Outubro, 18-20<br>8001-902 FARO  | 289 800 400                | <a href="mailto:rtalgarve@rtalgarve.pt">rtalgarve@rtalgarve.pt</a>   |
| <b>Instituto de Turismo de Portugal</b>   | Rua Ivone Silva, Lote 6<br>1050-124 Lisboa  | 217 810 000                | <a href="mailto:info@itm.min-economia.pt">info@itm.min-economia.pt</a>   |
| <b>Confederação do Turismo Português</b>  | Palácio Pancas Palha -<br>Travessa do Recolhimento de Lázaro Leitão, 1<br>1149-044 LISBOA | 218 110 930                | <a href="mailto:ctp@mail.teleweb.pt">ctp@mail.teleweb.pt</a>   |
| <b>APRAM</b> - Associação de Promoção Regional da Região Autónoma da Madeira          | Avª. Arriaga, 18<br>9004-519 FUNCHAL  | 291 203 420                | <a href="mailto:info@madeiratourism.org">info@madeiratourism.org</a>   |

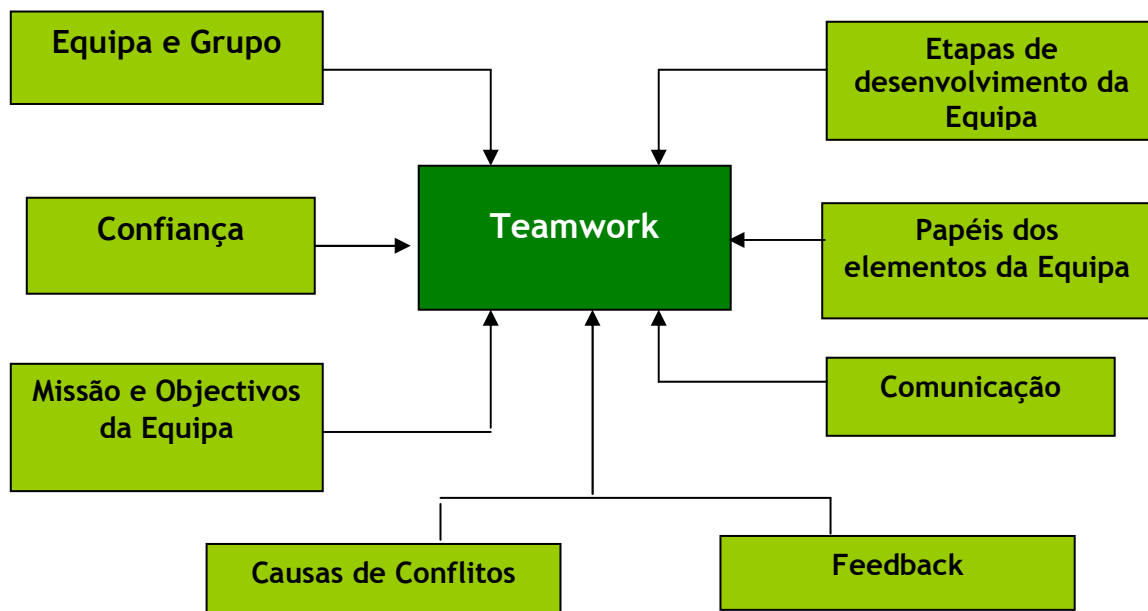
# 1. Sumário

## 1.1. Introdução

O trabalho de equipa é a magia que combina os objectivos, estilos e capacidades individuais, de forma a alcançar os interesses comuns de todos. É a relação de confiança que junta as pessoas e permite unir as aspirações pessoais aos objectivos organizacionais.

É pedir ajuda. Incentivar o outro. O trabalho de equipa leva-nos do “tu ou eu” para o “tu e eu”. É o super combustível que permite tirar o maior rendimento da máquina.

## 1.2. Temas Centrais



## 2. Ficha Técnica

### 2.1. Ficha Técnica

|                      |   |
|----------------------|---|
| Principais Conceitos | <ul style="list-style-type: none"><li>• Equipa</li><li>• Grupo</li><li>• Fases de desenvolvimento de uma equipa</li><li>• Confiança</li><li>• Feedback</li><li>• Conflito</li></ul> |
| Duração da Formação  | <ul style="list-style-type: none"><li>• 8 Horas</li></ul>   |
| Nível de Formação    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aperfeiçoamento</li></ul>   |

### 2.2. Objectivos Pedagógicos

No final da acção, os participantes deverão ser capazes de:

- Compreender os conceitos de equipa e grupo;
- Compreender o conceito de confiança nas equipas;
- Conhecer as etapas de desenvolvimento de uma equipa;
- Conhecer os diferentes papéis dos elementos da equipa;
- Conhecer o conceito de feedback;
- Saber gerir conflitos da equipa.

## 2.3. Conteúdos Programáticos

| BLOCOS TEMÁTICOS                    | HORAS |
|-------------------------------------|-------|
| Equipa e Grupo                      | 1h    |
| Confiança                           | 1h    |
| Missão e Objectivos da Equipa       | 1h    |
| Etapas de desenvolvimento da Equipa | 1h    |
| Papéis dos elementos da Equipa      | 1h    |
| Comunicação                         | 1h    |
| Feedback                            | 1h    |
| Causas de Conflitos                 | 1h    |



## 3. Texto de Apoio

### 3.1. Introdução

Teamwork é essencial para competir no cenário económico global dos dias de hoje, onde a perfeição individual não é tão desejada quanto o desempenho colectivo de alto nível. Nas organizações competitivas, as equipas são uma norma. As equipas são particularmente uma óptima forma de combinar talentos e fornecer soluções inovadoras para diferentes problemas.

Quanto maior for o sentido e urgência da equipa, maior é a probabilidade de uma equipa de formar. Uma excelente equipa, desenhada para o sucesso, define as suas expectativas de desempenho, mas é suficientemente flexível para permitir mudança no seu objectivo e abordagem.

## 3.2. Equipa e Grupo

### *A Equipa*

Nem todos os grupos se podem considerar equipa, embora estes dois termos sejam frequentemente utilizados como sinónimos. As equipas são um tipo especial de grupo, caracterizado por elevados níveis de interdependência, conjuntos de tarefas diferentes mas relacionadas, e conhecimentos e capacidades diferenciadas entre os membros da equipa. Se um grupo tem a capacidade para estabelecer objectivo, analisar e resolver problemas, implementar as soluções e responsabilizar-se pelos resultados, então pode ser considerado uma equipa.

O principal objectivo da criação de equipas, muitas vezes é precisamente juntar um conjunto de capacidades mais diferenciadas para abordar um problema, a fim de se tomar melhores decisões.

Os gestores usam as equipas para juntar pessoas com base num objectivo comum. Os membros de uma equipa pertencem normalmente a diferentes grupos, mas recebem ordens para desenvolver o mesmo projecto, permitindo serem vistos como uma unidade.

Uma equipa é:

- Mais do que um grupo de pessoas;
- É um colectivo de indivíduos que contribuem de igual modo para o trabalho total;
- Um grupo de pessoas unido por um objectivo comum;
- Um grupo de indivíduos com competências complementares;
- Uma entidade;
- Um grupo de pessoas organizado para trabalhar em conjunto;
- Implica cooperação, confiança e colaboração.

Várias razões justificativas para a implementação das equipas de trabalho nas organizações:

- elas são o melhor modo de definir as estratégias das organizações, pois respondem à necessidade de conferir consistência entre o ambiente, a estratégia e a estrutura;
- capacitam as organizações para rapidamente desenvolver e entregar produtos e serviços de modo eficaz, mantendo simultaneamente elevada qualidade (conciliação de eficácia e eficiência);
- permitem que as organizações aprendam (e retenham aprendizagem) mais eficazmente;

- as equipas multi-funcionais fomentam a melhoria dos processos de gestão da qualidade;
- as equipas multi-funcionais podem empreender reengenharia de processos eficaz;
- podem ser economizados tempos de produção se as actividades, previamente executadas sequencialmente pelos indivíduos, forem executadas conjugadamente por pessoas, que trabalham em equipas;
- a inovação pode ser promovida porque as equipas permitem o cruzamento de ideias e a sua fertilização sinérgica;
- as organizações de hierarquias achatadas podem ser monitorizadas, coordenadas e dirigidas de modo mais eficaz se a unidade funcional for tendencialmente a equipa e não o indivíduo;
- à medida que as organizações se complexificam, os requisitos de processamento de informação seguem idêntico caminho. Sucede que as equipas podem estabelecer interacções e ligações que os indivíduos não são capazes.

### ***O Grupo***

Vaughan e Hogg definem grupo como sendo dois ou mais indivíduos que partilham a mesma definição e avaliação deles próprios e que se comportam de acordo com essa definição.

Assim, um grupo é um número de indivíduos que interagem entre si, aceitam direitos e deveres como membros e partilham uma identidade comum.

Eis alguns critérios para a denominação de grupo:

- estrutura social formal;
- interacção directa;
- duas ou mais pessoas;
- destino comum;
- objectivos comuns;
- interdependência;
- auto-reconhecimento como membros do grupo;
- reconhecimento como tal pelos outros.

#### **3.2.1. Dinâmica de grupos/equipas**

Os seres humanos exibem diversos padrões de comportamento em grupos. A natureza destes grupos pode ser muito variada. A dinâmica social que ocorre nos grupos ao longo da sua duração varia de grupo para grupo, mas existem também algumas semelhanças.

A dinâmica da equipa pode fortemente influenciar o modo de reagir da equipa assim como o seu desempenho. São forças invisíveis que operam

na equipa entre os diferentes indivíduos. Qualquer factor, qualquer força, ou a sua ausência, mudam a dinâmica de uma equipa, estando esta sempre em reajustamentos.

Reconhece-se a dinâmica da equipa olhando para as forças que influenciam o comportamento da equipa. Estas forças podem incluir:

- estilos de personalidade;
- papéis diferentes;
- disposição da sala onde a equipa opera;
- instrumentos e tecnologias (ex.: e-mail, quadro, comunicação directa, etc.);
- cultura organizacional;
- metodologias/processos/procedimentos;
- etc...

A dinâmica da equipa pode ser gerida de forma construtiva, para isso basta:

- olhar para as forças em jogo (dinâmica);
- determinar se actuam de forma positiva ou negativa;
- intervir para tornar o efeito dessas dinâmicas mais positivo.

### 3.3. Confiança

A confiança é um dos pilares do trabalho em equipa. Este tipo de trabalho exige uma grande confiança entre os membros da equipa, o que se traduz numa óptima cooperação e colaboração no seio da equipa, levando a um desempenho excelente.

Para além de ser um dos factores principais para o sucesso no desempenho de uma equipa, a confiança pode ser vista na equipa como um todo, ou seja, pode-se traduzir “confiança” no sentido de auto-estima da equipa como uma unidade.

#### 3.3.1. Auto-estima da Equipa

A auto-estima da equipa constrói-se unindo os membros pela sua singularidade, golos alcançados, potencial conjunto e visão partilhada. É importante haver uma grande auto-estima para que o ambiente de trabalho seja agradável e produtivo.

Pode-se aumentar a auto-estima da equipa:

- apontando frequentemente os vastos recursos de todos os membros;
- partilhando a maneira como os recursos de cada membro se integra no recurso total da equipa;
- demonstrando expectativas positivas das pessoas baseadas nos seus vastos recursos;
- celebrando constantes alcances de etapas;
- relembrando o longo caminho que a equipa percorreu (o antes e depois);
- definindo futuros objectivos em equipa;
- identificando qualidades únicas da equipa;
- aumentando a proximidade dos membros.

### 3.4. Missão e Objectivos da Equipa

A *Missão da Equipa* é definida como o “algo” que a equipa pretende realizar. É o propósito que direcciona e motiva a equipa no atingir da excelência.

A declaração de *Missão* deverá ser:

- Inspiradora;
- Clara;
- Desafiante;
- Diferenciadora;
- Estável, mas constantemente desafiável;
- *Empowering* - dar poder de realização aos seus membros;
- Orientada para o futuro;

Para além de uma *Missão*, a equipa deverá ter *Objectivos Comuns*, permitem aos membros das equipas partilhar:

- O que precisa de ser feito;
- Como é o resultado desejado;
- O caminho a seguir.

Estes objectivos deverão estar formulados de forma *SMART*:

- Simples;
- Mensuráveis;
- Atingíveis;
- Relevantes;
- Tempo (início e fim).

### 3.5. Etapas de desenvolvimento da Equipa

Criar uma equipa eficaz demora algum tempo. Estudos sobre teamwork identificaram estádios de desenvolvimento, pelos quais a maioria das equipas passa.

*Forming, Storming, Norming, Performing* é um modelo de desenvolvimento de equipas proposto por Thuckman, que assume que estas fases são necessárias e inevitáveis para o crescimento da equipa, para esta enfrentar desafios, encontrar soluções, planear o trabalho e para apresentar resultados.

#### 3.5.1. Forming (formação)

Os membros começam a conhecer-se. A tarefa mais importante é compreender o que cada membro traz para o processo, o que pretendem do processo e como vão interagir entre eles. Há pouca ou nenhuma produção nesta fase.

Esta fase caracteriza-se por:

- Grande incerteza quanto ao propósito do grupo, sua estrutura e liderança.
- Baixos níveis de confiança mútua.
- Os membros vão descobrindo o que são os comportamentos adequados, seja do ponto de vista da realização das tarefas, seja no que concerne às relações interpessoais.
- As regras de funcionamento e interacção vão sendo traçadas
- De qualquer modo, as pessoas experimentam alguma confusão e incerteza acerca do modo como devem agir e dos benefícios oriundos da pertença ao grupo.
- Se o líder formal não faz valer a sua autoridade, pode emergir um líder alternativo que satisfaz a necessidade de orientação e direcção.
- No termo deste estádio, os indivíduos começam a considerar-se como membros do grupo.

#### 3.5.2. Storming (conflito)

Os membros testam-se uns aos outros, procurando perceber como o grupo irá funcionar e quem irá predominar com as suas ideias. Há por vezes discussão entre os membros da equipa. Estes estão mais interessados nas suas próprias ideias. Há reconhecimento de que escutar os outros é proveitoso. Surgem alternativas para a resolução do problema. No entanto, ainda não há consenso.

Esta fase caracteriza-se por:

- Assiste-se a uma considerável emocionalidade e tensão no seio do grupo;
- Desenvolve-se alguma clarificação de papéis;
- Podem desenvolver-se subgrupos;
- Os indivíduos tentam impor as suas preferências e atingir uma posição de status desejada;
- Pode emergir alguma resistência ao controlo exercido pelos líderes do grupo, e alguma hostilidade interpessoal pode ter lugar;
- Na parte final deste estágio - e no caso de o conflito não degenerar em desagregação do grupo - a hierarquia de liderança dentro do grupo é clarificada.

### 3.5.3. Norming (produção de normas)

Os membros aprendem a confiar entre si e começam a desenvolver trabalho. Acordam acerca das tarefas a desempenhar. Os passos para atingir os objectivos também são definidos.

- O grupo começa a funcionar de modo mais coordenado;
- Assiste-se ao desenvolvimento de relacionamentos fortes, ao sentido de camaradagem, ao reforço da identidade de grupo e da coesão;
- As forças centrífugas são desencorajadas;
- A fase derradeira deste estágio caracteriza-se pela solidificação da estrutura do grupo e pela assimilação de um conjunto relativamente estável de normas acerca dos comportamentos considerados aceitáveis.

### 3.5.4. Performing (integração total)

O grupo trabalha eficazmente como uma equipa. O principal focus é no produto. Reuniões regulares são preparadas, assistidas e documentadas. Alcançam-se, com certa facilidade, decisões. Há coordenação formal e informal entre membros permitindo-lhes determinar se os resultados das suas tarefas afectam o trabalho dos outros. Avançam até um relatório final. Os resultados das diferentes tarefas estão documentados e partilhados.

Esta fase caracteriza-se por:

- O grupo denota maturidade e organização;
- As questões atinentes aos relacionamentos e à liderança estão resolvidas, podendo o grupo dedicar-se em plenitude às tarefas que representam a sua razão de ser;



- Os seus membros trabalham bem em conjunto, e são capazes de canalizar as energias para esforços tendentes a que o grupo se adapte às contingências da envolvente;
- As discordâncias são encaradas de modo positivo, sendo resolvidas de maneira criativa.

### 3.5.5. Erros a evitar no processo de desenvolvimento de uma equipa

Quando a tarefa é muito complexa e os membros do grupo estão muito empenhados, a passagem pelos 3 primeiros estádios pode ser muito rápida. No entanto, também acontece por vezes que o *estádio de conflito* não seja abertamente gerido, influenciando de forma sub-reptícia o desempenho do grupo e podendo mesmo subverter a sua qualidade. O investimento em actividades de teambuilding poderá, assim, ser vantajoso para conduzir o grupo mais rapidamente ao estágio de integração total.

Deverão ser evitados os seguintes erros:

- Tentar ultrapassar as fases iniciais sem que estas tenham finalizado;
- Não escutar todos os membros;
- Permitir que um só membro domine o grupo.

### 3.6. Papéis dos elementos da Equipa

Um dos conceitos básicos do trabalho em equipa é dividir o trabalho. Cada um trabalha em tarefas específicas, ou seja, cada membro tem papéis diferentes ao longo do projecto. Estes papéis podem ser rotativos, sempre com acordo entre os membros da equipa.

#### *Meeting recorder*

Responsável por registar tudo o que acontece nas reuniões.

- Registar pontos-chave das reuniões, em particular as decisões, as responsabilidades e as datas limite;
- Elaborar actas para todos os afectados, durante as 24h decorrentes da reunião;
- Esta tarefa deve ser rotativa;
- Esta pessoa pode também contribuir para a discussão.

#### *Meeting Vizualizer*

Quando há algum tipo de apoio, como um quadro, é importante assinalar pontos importantes da reunião. Isto leva muitas vezes a novas ideias ou permite uma discussão eficaz. Há o requisito de possuir uma escrita legível. A pessoa encarregue desta tarefa também pode participar na discussão.

#### *Analyst*

Alguém preferencialmente com competências de matemática ou equivalente, ou ainda competências em programas informativos.

#### *Writer*

Alguém com competências de escrita, sobretudo estrutura técnica de documentos.

#### *Facilitator*

Alguém que medeia a discussão, resolvendo as diferenças entre os indivíduos. Não é um papel formal e pode ser partilhado por vários membros. No entanto, é vital para o sucesso da equipa.

#### *Graphics*

Alguém com capacidades de representação gráfica do processo ou objectivo.

### *Leader*

Normalmente este papel não é formalmente definido. Costuma passar de um membro para outro conforme a questão a ser tratada.

### *Task Tracker*

Alguém que controla as datas limite para todos os elementos do projecto. É vantajoso distinguir entre datas externas e internas. É também vantajoso elaborar um documento com informação sobre as datas, quem é responsável e quando foi completado.

### *Archivist*

Alguém que garante que toda a produção da equipa é organizada e arquivada.

### **Erros a evitar**

- Ignorar a importância e a necessidade destes papéis;
- Não apontar responsabilidades e datas-limite;
- Assumir que outro está a tratar de determinado assunto;
- Esperar pelo último minuto para discutir papéis.

### 3.7. Comunicação

A comunicação inter-grupal deve ser descentralizada ou em estrela. Este tipo de comunicação caracteriza-se pela comunicação directa entre todos os membros da equipa. Deve ser adoptada por equipas interactivas, que exigem dos seus membros troca de informação e grande colaboração para resolver problemas.

Em qualquer equipa existe comunicação formal, toda a troca de informação que concerne o trabalho que a equipa está a desenvolver, e comunicação informal, informação ligada às tarefas desenvolvidas pela equipa e toda a informação adicional, ligada à vida pessoal de cada membro da equipa. O fluxo de informação pode fluir através de diversos canais de informação, como a intranet e o e-mail, memos ou quadros sumários do desenvolvimento do trabalho da equipa, reuniões e *briefings*, com a comunicação directa dos membros. O importante é que toda a troca de informação no seio do grupo se dê de forma franca e directa, de modo a fomentar boas relações de cooperação e de confiança no seio do grupo, aumentando de igual modo a eficiência e eficácia da equipa.

### 3.8. Feedback

O feedback de performance fornece, acima de tudo, informação que permite à equipa fazer quaisquer ajustamentos necessários. Só com a noção clara da sua performance é que uma equipa pode melhorar e fortalecer o seu desempenho. O feedback deverá significar um diálogo honesto entre equipa e a gestão, entre equipas diferentes ou mesmo dentro da própria equipa. Este diálogo deve basear-se em dados sólidos e fidedignos. A informação subjectiva acerca do desempenho da equipa leva a pouco melhoramento.

Autores defendem que o feedback de performance implica que a informação seja relativa ao posicionamento da equipa em relação ao cumprimento do objectivo e sobre a melhor forma de melhorar.

Em última análise, o feedback é dado pelo desempenho e resultados finais. No entanto, a regra predominante é que quanto mais cedo for dado feedback, melhor. O feedback deve também ser dado por fontes próximas da equipa, se não pela própria equipa. Assim, a informação não deve percorrer um longo “percurso” do ponto onde é gerada de volta até aos membros da equipa. O feedback deve ser específico para a tarefa desenvolvida pela equipa, sendo que o feedback genérico perde credibilidade. Tem de ser compreensivo e de forma a que a equipa o perceba. É melhor percebido e recebido quando comunicado oralmente do que quando escrito. Mesmo se a informação é expressa em números, os gráficos são a melhor alternativa para tornar a informação mais clara. O feedback tem de ser actualizado frequentemente e estar prontamente acessível aos membros da equipa. Ênfase no sucesso e reforço positivo permite às pessoas aceitarem o feedback como um instrumento directivo, dirigindo a performance até ao cumprimento do objectivo.

Resumindo, se os passos acima referidos forem seguidos, o sistema de feedback pode ajudar as equipas e os seus membros, assim como a gestão, a alcançar as expectativas.

## 3.9. Causas dos conflitos

Conflitos ou desacordo são inevitáveis quando se tem mais do que uma pessoa a trabalhar no mesmo projecto. As melhores equipas usam os desacordos como fonte de inspiração para soluções novas. As piores, desintegram-se. Seguem-se sugestões para tirar partido dos conflitos.

### 3.9.1. Agir calmamente

Nos conflitos, os temperamentos tendem a emergir e as vozes exaltam-se. Tente conscientemente falar calmamente. Ouça o que os outros têm para dizer. Assuma que eles são bem intencionados até ser provado o contrário.

### 3.9.2. Classificar a disputa

Se é uma questão de desacordo intelectual, então abordagens racionais, usando a análise dos méritos das diferentes opiniões, é vantajoso.

Use:

- afirmações explícitas dos factos que estão sob discussão, pois por vezes há percepções erróneas;
- comparação de critérios nas diferentes abordagens;
- tome em consideração as consequências de cada abordagem;
- rever abordagens semelhantes já usadas (história).

Se é uma questão de diferenças de personalidades, a resolução é mais difícil. É, com certeza, vantajoso considerar as mesmas técnicas acima referidas. No entanto, deve também considerar-se:

- usar um terceiro elemento como mediador;
- um período de “arrefecimento de ânimos”;
- discussão dos sentimentos e emoções envolvidos.

### 3.9.3. Procura de conciliação

Normalmente há acordo entre duas opiniões, o que é mais vantajoso do que cada uma delas em separado. Para discussões pessoais o acordo leva as pessoas a sentir que a resolução foi justa.

#### 3.9.4. Erros a evitar em situação de conflito

- Resolver conflitos por quem grita mais;
- Apelar à autoridade externa à equipa antes de tentar resolver o conflito internamente;
- Ignorar o ponto de vista do outro.

### 3.10. Recapitulação

1. Uma excelente equipa, desenhada para o sucesso, define as suas expectativas de desempenho, mas é suficientemente flexível para permitir mudança no seu objectivo e abordagem.
2. O principal objectivo da criação de equipas, muitas vezes é precisamente juntar um conjunto de capacidades mais diferenciadas para abordar um problema, a fim de se tomar melhores decisões.
3. A confiança é um dos pilares do trabalho em equipa. Este tipo de trabalho exige uma grande confiança entre os membros da equipa, o que se traduz numa óptima cooperação e colaboração no seio da equipa, levando a um desempenho excelente.
4. A Missão da Equipa é definida como o “algo” que a equipa pretende realizar. É o propósito que direcciona e motiva a equipa no atingir da excelência.
5. *Forming, Storming, Norming, Performing* são as fases necessárias e inevitáveis para o crescimento da equipa, para esta enfrentar desafios, encontrar soluções, planear o trabalho e para apresentar resultados.
6. Um dos conceitos básicos do trabalho em equipa é dividir o trabalho. Cada um trabalha em tarefas específicas, ou seja, cada membro tem papéis diferentes ao longo do projecto. Estes papéis podem ser rotativos, sempre com acordo entre os membros da equipa.
7. O sistema de feedback da performance pode ajudar as equipas e os seus membros, assim como a gestão, a alcançar as expectativas.
8. Conflitos ou desacordo são inevitáveis quando se tem mais do que uma pessoa a trabalhar no mesmo projecto. As melhores equipas usam os desacordos como fonte de inspiração para soluções novas. As piores, desintegram-se. Seguem-se sugestões para tirar partido dos conflitos.



### 3.11. Plano de Acções

Quais as acções e tarefas que me proponho a desenvolver?

| Acção 1: _____                           |         |                       |
|--|---------|-----------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que espero atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                       |

| Acção 2: _____                           |         |                    |
|--|---------|--------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                    |

| Acção 3: _____                           |         |                    |
|--|---------|--------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                    |

## 4. Exercícios pedagógicos

### EPA - Compromisso da Equipa

DE:

Assunto:

**Compromisso da Equipa**

Data:

Os problemas que identificámos no interior da nossa equipa são:

## Teamwork

Como resultado desta análise comprometemo-nos a desenvolver as seguintes acções para melhorar o desempenho da equipa:

Continuando a implementar estas acções, esperamos que a equipa venha a atingir os seguintes resultados:

## EPB - Ficha de compromisso

### FICHA DE COMPROMISSO

Identifique as 3 acções que considera mais importantes neste bloco temático, para implementar no seu local de trabalho:

Que tipo de apoios/recursos necessita para implementar essas 3 acções?

## 5. Material de Apoio

### 5.1. Bibliografia Aconselhada

John Newstrom - Games Trainers Play- Nova Iorque, McGraw-Hill, 1980.

Miguel P. Cunha, Arménio Rego, Rita C. Cunha, Carlos C. Cardoso - Manual de Comportamento Organizacional e Gestão- Lisboa, RH Editora, 2003.

Brian Clegg, Paul Birch - Instant Teamwork: Motivate and Energize Your Team Now! - Kogan Page, 1998.

## 5.2. Lista de contactos úteis

| Entidade  | Morada  | Telefone                   | E-mail   |
|---|---|----------------------------|--|
| <b>ICEP</b> - Instituto do Comércio Externo de Portugal                               | Av.5 de Outubro, 101<br>1050-051 Lisboa   | 217 909 500                | <a href="mailto:icep@icep.pt">icep@icep.pt</a>   |
| <b>Direcção Geral de Turismo</b>  | Av. António Augusto de Aguiar, 81<br>1069-021 Lisboa                                      | 213 586 400                | <a href="mailto:dgturismo@dgturismo.pt">dgturismo@dgturismo.pt</a>   |
| <b>Turismo Portugal</b>   | Av.Olivença, nº 19, r/c D<br>2450-109 Nazaré  | 262 552 246<br>262 552 253 | <a href="mailto:nazare@turismo-portugal.com">nazare@turismo-portugal.com</a>                                       |
| <b>Inftur</b> - Instituto de Formação Turística                                       | Av.Columbano Bordalo Pinheiro, 86, 5º<br>1070-065 Lisboa                                  |                            | <a href="mailto:Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt">Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt</a> |
| <b>Agência Portuguesa para o Investimento</b>   | Ed. Península<br>Praça Bom Sucesso 127/131<br>7º, S.702<br>4150-146 Porto                 | 226 055 300                | <a href="mailto:api@apinvest.pt">api@apinvest.pt</a>   |
| <b>IAPMEI</b> - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Desenvolvimento | Rua Rodrigo Fonseca, 73<br>1296-158 Lisboa  | 213 836 000                | <a href="http://www.iapmei.pt">www.iapmei.pt</a>   |
| <b>APAVT</b> - Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo                | Rua Duque de Palmela, 2 - 1º<br>1250 Lisboa   | 213 553 010                | <a href="mailto:apavtgai@apavtnet.pt">apavtgai@apavtnet.pt</a>   |
| <b>AHP</b> - Associação de Hotéis de Portugal   | Avª Duque de Ávila, 75 1º<br>1000-139 Lisboa  | 213 512 360                | <a href="mailto:geral@hoteis-portugal.pt">geral@hoteis-portugal.pt</a>   |
| <b>ANRET</b> - Associação Nacional de Regiões de Turismo                              | Av. 5 de Outubro, 18-20<br>8001-902 FARO  | 289 800 400                | <a href="mailto:rtalgarve@rtalgarve.pt">rtalgarve@rtalgarve.pt</a>   |
| <b>Instituto de Turismo de Portugal</b>   | Rua Ivone Silva, Lote 6<br>1050-124 Lisboa  | 217 810 000                | <a href="mailto:info@itm.min-economia.pt">info@itm.min-economia.pt</a>   |
| <b>Confederação do Turismo Português</b>  | Palácio Pancas Palha -<br>Travessa do Recolhimento de Lázaro Leitão, 1<br>1149-044 LISBOA | 218 110 930                | <a href="mailto:ctp@mail.teleweb.pt">ctp@mail.teleweb.pt</a>   |
| <b>APRAM</b> - Associação de Promoção Regional da Região Autónoma da Madeira          | Avª. Arriaga, 18<br>9004-519 FUNCHAL  | 291 203 420                | <a href="mailto:info@madeiratourism.org">info@madeiratourism.org</a>   |

# 1. Sumário

## 1.1. Introdução

Nos dias de hoje, cada vez mais somos chamados a demonstrar, provar, apresentar, fundamentar, justificar o nosso trabalho e o da nossa equipa. Os relatórios escritos, devido ao pouco tempo que cada um de nós tem, são cada vez menores e menos detalhados, pelo que, muitas das vezes, se opta por pedir uma apresentação oral dos resultados obtidos.

Assim como é necessário conhecer algumas regras para a escrita de documentos, também as apresentações possuem algumas especificidades.

Esta acção de formação pretende munir os formandos de técnicas e ferramentas práticas para a preparação e condução de uma apresentação eficaz.

## 1.2. Temas Centrais



## 2. Ficha Técnica

### 2.1. Ficha Técnica

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Principais Conceitos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparação</li> <li>• Apresentação</li> <li>• Assistência e Orador</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Ruído</li> </ul> |
| <b>Duração da Formação</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 Horas</li> </ul>  |
| <b>Nível de Formação</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperfeiçoamento</li> </ul>  |

### 2.2. Objectivos Pedagógicos

No final da acção, os participantes deverão ser capazes de:

- Estruturar uma apresentação;
- Saber definir objectivos de uma apresentação;
- Reconhecer os principais elementos de comunicação numa apresentação;
- Identificar os diferentes tipos de sala;
- Identificar os principais meios audiovisuais;
- Utilizar as técnicas de concepção de introdução, captação de atenção, conclusões e resposta a questões da assistência;
- Elaborar notas úteis e criar recursos visuais atractivos;

### 2.3. Conteúdos Programáticos

| BLOCOS TEMÁTICOS  | HORAS |
|---|-------|
| <b>Definições</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tipos de abordagem</li> <li>▪ Determinar o objectivo</li> <li>▪ Tipos de assistência</li> </ul>                        | 1h    |
| <b>Preparação</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrutura de uma apresentação</li> <li>▪ Estilos de sala</li> <li>▪ Recursos visuais</li> <li>▪ Notas úteis</li> </ul> | 4h    |
| <b>Apresentação</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicação</li> <li>▪ O dia D</li> <li>▪ Questões</li> <li>▪ Apresentações colectivas</li> </ul>                    | 3h    |



## 3. Texto de Apoio

### 3.1. Introdução

Falar para uma assistência, seja ela pequena ou grande, é sempre motivo de ansiedade e de insónia na noite anterior.

O que este curso pretende, é ajudá-lo a enfrentar o seu medo e as suas assistências, através de ferramentas úteis e práticas para utilizar no seu dia-a-dia.

O mais importante é estar preparado! Uma boa preparação do discurso e uma atenção cuidada a todos os factores relacionados com a sua apresentação, são a melhor forma de ganhar segurança na tarefa que vai desempenhar e confiança em si e no que tem para dizer aos outros.



**Intervenientes:**

- Apresentador
- Assistência
- Instituição

## 3.2. Tipos de Abordagem

Existem, grosso modo, dois tipos de abordagem bastante diferentes:

**Formação** - que é dada por formadores especializados que necessitam de uma certidão de aptidão profissional e cujo objectivo é encetar com os formandos um processo de alteração de comportamentos, através de interacção de um pequeno grupo, num espaço contínuo de tempo, com um programa de formação específico e com exercícios dinâmicos e o auxílio de vários meios audiovisuais.

**Discurso Público** - é feito por oradores que não necessitam de ter uma vasta experiência enquanto tal, cujo objectivo é convencer, informar e/ou divertir. Estes oradores possuem um espaço de tempo bastante curto (sensivelmente 1 hora), podem realizar o seu discurso durante uma única ocasião, para uma assistência grande. Eles recorrem a meios visuais e a notas para levar a cabo o seu discurso que, invariavelmente, possui uma introdução, um desenvolvimento e uma conclusão.

No entanto, existem diferentes tipos de apresentação:

|                   |                    |
|-------------------|--------------------|
| • Formal          | • Informal         |
| • Frente a Frente | • Briefings        |
| • Work Shop       | • Reuniões         |
| • Telefone        | • Videoconferência |

### 3.3. Determinar o Objectivo

O essencial quando está a planear uma apresentação é saber:

#### Porque é que eu vou falar?

Para tal, é essencial responder a 6 perguntas:

- QUEM vai assistir?
- O QUE querem ouvir?
- PORQUE estou a fazer isto?
- QUANDO vou fazer isto?
- ONDE vou fazer isto?
- COMO posso fazer passar a minha mensagem?

Existem 3 grandes razões para se fazer uma apresentação:

- Convencer
- Informar / Ensinar
- Divertir

Para que a sua apresentação seja um sucesso, é importante conjugar estas 3 razões.

### 3.4. Tipos de Assistência

Lembre-se sempre que a sua apresentação se destina à sua assistência e não a si! Se ela considerar que a sua apresentação não foi boa, é porque ela não é adequada a este tipo de assistência.

Assim, quanto mais souber acerca das pessoas para quem vai falar, mais probabilidade terá de ser bem sucedido e fazer uma boa apresentação. Estude a assistência para quem vai falar e adeque a linguagem, os exercícios, os exemplos a esse tipo de pessoas.

Exemplos de informação que deve recolher para conhecer a sua assistência:

#### Características Demográficas:

- Idade e Género
- Habilitações literárias e profissão
- Questões étnicas
- Situação geográfica
- ...

#### Atitudes, Valores e Interesses:

- Conhecimento do tema
- Motivação para assistir à apresentação
- Linguagem
- Relacionamentos e relações de poder
- ...

#### Situação:

- Razão de reunião da assistência
- Expectativas face à apresentação
- História colectiva e motivações ocultas/omissas
- Dimensão do grupo
- ...

#### Recolha de Informação:

- A sua própria história com aquele grupo
- Pessoa que solicitou a exposição

- Tipo de oradores anteriores
- Informação escrita e não oficial sobre o grupo
- ...

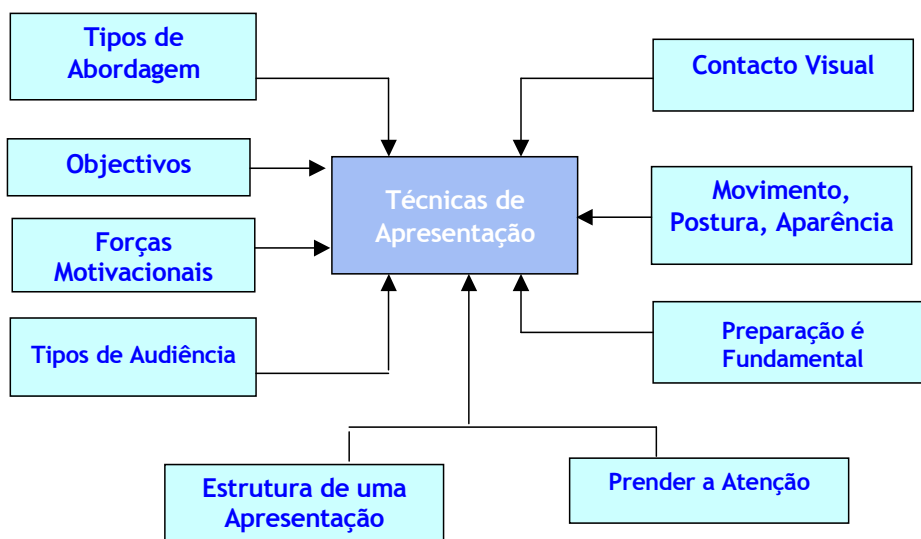
Tendo em conta toda esta informação, o passo seguinte é trabalhar a apresentação tendo em conta este grupo específico de pessoas, ou seja, adapte a sua exposição:

- O que poderá cativar a atenção
- Quais os exemplos mais eloquentes
- Desenvolvimento de argumentos
- Tipo de exposição: linguagem, ritmo,...
- O que vestir

### 3.5. Estrutura de uma apresentação

Sente-se numa mesa com uma folha de papel e um lápis à frente. Em 15 minutos, faça:

- 1º. Uma lista de todos os assuntos ou temas de que quer falar (não elimine nada!);
- 2º. Tente encontrar uma ligação entre os temas ou assuntos que listou;



- 3º. Faça um mind map (que é uma espécie de mapa da estrada);
- 4º. Releia o que escreveu, agrupe os temas de novo, acrescente novos temas, elimine outros, ajuste as suas designações;
- 5º. Tenha o mind map da sua apresentação feito.



### Exemplos:

Trabalha numa agência de viagens e terá que fazer uma apresentação sobre aspectos a ter em conta quando se prepara uma viagem. O seu objectivo específico poderá ser: “informarei a assistência acerca dos pontos a considerar na preparação de uma viagem familiar intercontinental”.

A sua lista pode ser a seguinte: estado do tempo, passaporte ou visto, reservas de hotel, taxa de câmbio, actividades, vestuário, medicamentos, deixar o cão no canil, interromper recepção de correio, cheques de viagem, pagar contas, malas, fazer malas, transporte para aeroporto, aprender língua, lista n.ºs emergência, guias de viagem, sapatos para caminhar, duração voo, informar escola das faltas, levar computador.

Categorias naturais que se podem encontrar:

| Trabalho  | Família   | Casa   |
|---|---|--|
| levar computador<br>transporte para<br>aeroporto<br>vestuário de trabalho | Passaporte<br>informar escola<br>sapatos confortáveis<br>malas<br>medicamentos<br>actividades<br>reserva de hotel | deixar o cão no canil<br>pagar contas<br>interromper recepção<br>de correio<br>lista n.ºs emergência |

Podia também fazer duas categorias: o que planejar e o que levar, o que simplificava bastante a organização dos temas.

Passos para a elaboração de um mind map:

1. Associação Livre
2. Agrupar - Trocar ideias
3. Reescrever
4. Acrescentar

Como fazer um mind map:

- Comece no centro do papel, escrevendo o conceito que se quer trabalhar
- Siga o sentido dos ponteiros do relógio
- Use letras de imprensa, bold
- Uma palavra em cada linha
- Cores para distinguir níveis
- Faça desenhos
- Use símbolos, sinais, setas
- Torne-os únicos

### 3.5.1. Introdução

É no início e no fim de uma apresentação que o orador tem maior poder para impressionar a assistência. Na introdução, o orador verifica que a assistência está fresca e receptiva ao que está por vir. No entanto, também é nesta altura que forma uma opinião face ao orador e à sua credibilidade. Daí que começar com o pé direito é de extrema importância.

#### Objectivos da introdução:

- Ser relevante
- Criar uma relação positiva
- Conseguir a adesão
- Captar a atenção

#### Técnicas de captação da atenção:

- Conte um episódio ou história breve
- Estabeleça uma base comum (uma história com que se identifiquem)
- Aluda a um orador anterior
- Coloque questões
- Faça uma afirmação bombástica
- Utilize o humor
- Utilize uma definição
- Faça uma referência histórica
- Utilize um adereço ou um artifício
- Recorra a citações

### 3.5.2. Desenvolvimento

Apresentação dos argumentos, com ritmo e exemplos que cativem a atenção e mantenham a assistência interessada.

#### 3.5.2.1. Apresentação dos dados

Antes de os apresentar, há que recolher dados fidedignos para fundamentar as ideias a apresentar.

| Fontes:  | Tipo de Dados:  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• bibliografia e Internet</li><li>• Organizações</li><li>• Entrevistas</li><li>• Experiência pessoal</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Exemplos, citações, história</li><li>• Estatística</li><li>• Factos</li></ul> |



É importante, quando se utilizam referências e recursos visuais, que o texto e a imagem sejam homogêneos. O orador tem que estar em sintonia com o que os recursos visuais estão a mostrar.

Para tornar a apresentação dinâmica, a referência verbal a dados deve ser feita somente quando necessário e as referências a dados sob a forma visual têm mais impacto e interesse, seja sob a forma de tabela ou de gráfico (sendo variadas ao longo da apresentação em forma e conteúdo).

### 3.5.2.2. Organização da Informação

Quanto à sua organização, é mais perceptível se as ideias estiverem organizadas de uma forma lógica e coerente, como por exemplo:

- Cronologicamente
- Espacialmente
- Por tópicos
- Relação causal
- Problema - Solução

Regras para apresentação de linhas gerais:

- Seja coerente
- Faça corresponder os Asa e Bs com os 1s e 2s
- Utilize frases completas
- Inclua apenas um ponto em cada símbolo
- Utilize entre 2 e 5 pontos principais
- Inclua todas as secções
- Escreva frases de transição
- Escreva a introdução e a conclusão

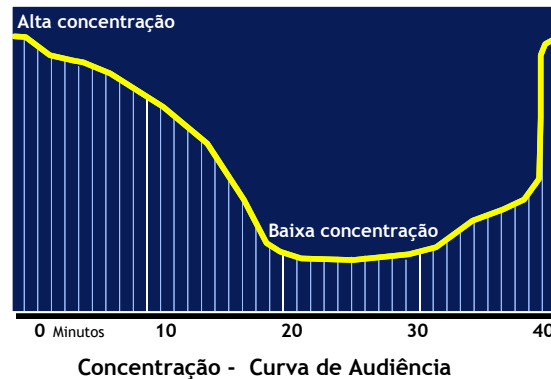
### 3.5.2.3. Picos de interesse da assistência

Durante uma apresentação, existem momentos em que a assistência começa a “desligar” do que o orador está a dizer. A responsabilidade é inteiramente do orador, ele tem que saber cativar a sua assistência a cada minuto.

No entanto, ele tem que ter consciência de quanto tempo pode falar e de que “artifícios” se pode socorrer para despertar a assistência. Senão vejamos:

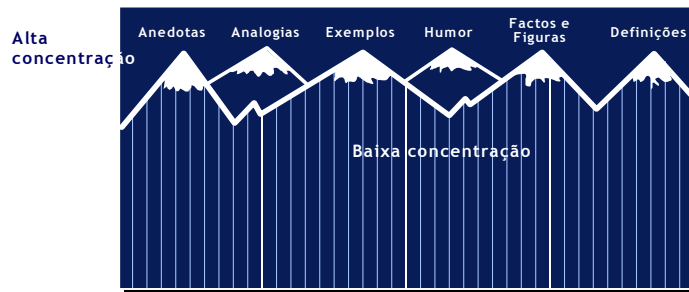
1 - Quanto ao tempo que pode falar, de acordo com o gráfico abaixo, podemos verificar que ao fim de 20 minutos, a assistência tem tendência a deixar de prestar atenção e estar focalizada no que o orador está a dizer, mesmo que o tema e o orador sejam interessantes.

## CURVA DE CONCENTRAÇÃO



2 - Quanto aos “artifícios”, no gráfico abaixo, podemos constatar que quando contamos uma história, um exemplo, etc., a atenção volta a estar concentrada no que o orador tem para dizer. Assim, um discurso fluido deverá ser pautado por exemplos que enriqueçam o discurso e mantenham a concentração e interesse da assistência.

## PICOS DE INTERESSE



Mas, mesmo numa apresentação interessante, há que haver momentos de pausa, para que a assistência (e o próprio orador) possam descansar e retomar a parte seguinte com interesse redobrado.

Como detectar que a sua assistência precisa de uma pausa:

- Estão de cabeça baixa
- Tiram os óculos e voltam a colocá-los várias vezes
- Têm a cabeça segura pela mão
- Esfregam os olhos
- Bocejam
- Tamborilam na mesa
- Conversam uns com os outros

### 3.5.3. Conclusão

Tem que ter impacto, até porque as última palavras proferidas, são as que se recordam mais facilmente.

#### Objectivos da conclusão:

- Fornecer o encerramento
- Ajudar a assistência a recordar
- Incentivar a assistência a agir

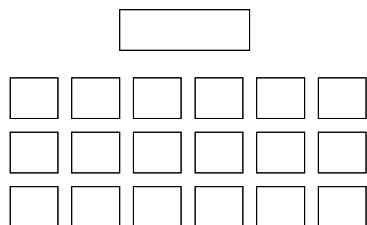
#### Técnicas de conclusão:

- Resuma os argumentos principais
- Lembre o que é importante para a assistência
- Peça à assistência que aja
- Faça referência à introdução
- Responda à questão que colocou na introdução
- Utilize uma citação ou referência histórica
- Visualize o futuro

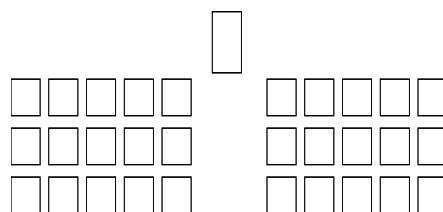
### 3.6. Estilos de Sala

Disposição da sala:

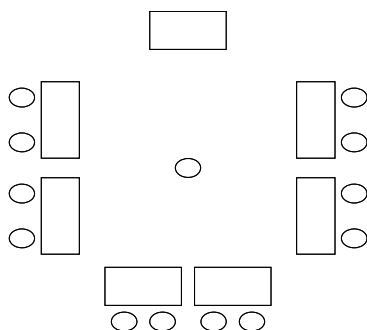
- Estilo sala de aula



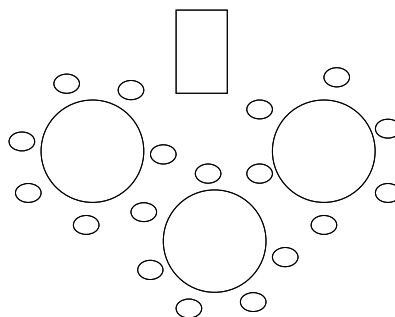
- Estilo teatro



- Em forma de U



- Estilo conferência



Aspectos a ter em consideração:

- Dimensão da sala
- Forma da sala
- Iluminação
- Ruído
- Temperatura e Ventilação
- Ambiente Ideal

### 3.7. Recursos Visuais

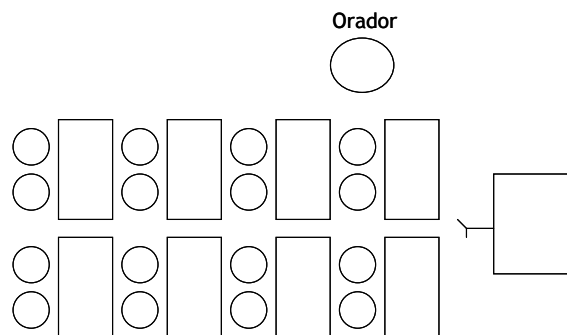
São um auxiliar importante de uma apresentação, quando não usado em excesso, mas como complemento ou elemento ilustrativo do que o orador está a dizer.

Os recursos visuais dão credibilidade à apresentação e prendem a atenção da assistência. Até porque o que se mostra tem 3 vezes mais impacto do que o que se diz. No entanto, é importante existir uma harmonia e complementaridade entre o que o orador diz e o que os recursos visuais mostram, de forma a que a apresentação tenha uma dinâmica própria e seja completa e estruturada, quer para o orador como para a assistência.

**Tipo de recursos visuais:**

- Objectos
- Modelos
- O próprio orador
- Fotografias e cartazes
- Diapositivos
- Transparências
- Vídeos
- Grafismos gerados por computador

**Atenção ao local onde se posiciona, para não tapar o que pretende mostrar, por exemplo:**



**Preparação dos recursos visuais:**

- Prepare-os antecipadamente
- Certifique-se de que são mesmo isso: visuais
- Atenção na escolha do melhor meio visual (diapositivos, transparências, Flipchart,...)
- Prefira a simplicidade

- Utilize tópicos
- Utilize caracteres grandes (letra 24)
- Dê-lhes significado
- Utilize a cor como forma de dar vida
- Variedade e diversidade

### Imagens:

- Seja criterioso na escolha das imagens - selecção das que são adequadas ao âmbito da apresentação
- Cores - não se cinja ao preto, mas também não adopte cores berrantes ou fundos carregados, letras claras em fundos claros
- Crie uma estrutura atractiva e agradável em toda a apresentação, criando um todo coerente e harmonioso
- Destaque títulos e subtítulos e um sistema de numeração ou ordenação dos dispositivos
- Letras grandes e legíveis. Evitar as maiúsculas em todo o texto.

### Apresentação do texto:

- Evite frases longas ou muito texto em cada projecção
- Utilize palavras-chave
- Evite tabelas ou gráficos com muita informação
- Um tema por slide
- Regra 6x6, ou seja, 6 palavras por linha e 6 linhas por projecção
- Tema - Regra inglesa: KISS - “Keep it short and simple” - ou seja, curto e simples

Principais erros na criação de acetatos, diapositivos, videoprojecção,...:



*In , Comunicar com audiências, p. 76.*

**Sugestões para utilização de material de apoio:**

- Pratique
- Não leia
- Dirija-se à assistência e não ao meio visual
- Tenha atenção ao tempo
- Deixe o campo de visão livre
- Tenha cópias suplementares
- Pense antes de passar informação
- Explique as mensagens

### 3.8. Notas úteis

São instrumentos úteis, quando bem utilizados, ou seja, quando são um recurso e não o essencial de uma apresentação. Quando o medo toma conta do orador, ele pode ter tendência em ler as notas e a recorrer a elas a cada minuto. Isso transformaria a apresentação num desastre!

#### Objectivos das notas:

- Focam-no na estrutura da apresentação
- Quando se esquece ou se desvia trazem-no ao sítio certo
- Servem de apoio e confiança

#### Preparação das notas:

- Fichas de apresentação (15 minutos) em A5 letra 18
- Utilize palavras-chave
- Inclua frases de transição
- Escreva num só lado do cartão/papel
- Numere os cartões ou folhas
- Utilize o menor número possível de cartões ou folhas
- Utilize cores diferentes
- Tenha à mão uma cópia das notas

#### Utilização durante a apresentação:

- Leve os cartões ou folhas na mão
- Não fique com eles na mão o tempo todo
- Olhe para a assistência e não para as notas
- Não memorize
- Não reordene as notas



#### Pratique com as notas:

- Faça exercícios com elas
- Recrie a situação da apresentação
- Mantenha as notas discretas



**Exemplo de ficha:**

**Parte II**

Três formas de venda

(azul)

Vantagens -

Resposta mais rápida

Resultados significativos

(Ver Quadro)

(vermelho)

Métodos (azul)

- Venda directa por organizações existentes  
Representantes de outras organizações venderão o produto por nós  
(azul)
- Promoção por telefone  
(azul)  
**António falará do nosso plano  
(preto)**  
Promoção directa junto do cliente  
(azul)
- Venda directa pela B2 Inc.  
(azul)  
Os directores da B2 realizarão vendas directas a empresas ou grupos  
sem fins lucrativos

*In, Como falar em público, p. 119.*

### 3.9. Comunicação

Existem regras básicas de comunicação que não pode descurar durante uma apresentação, correndo o risco de se tornar monótono e desinteressar a sua assistência.

Como somos percebidos?:

- 55% - visualmente
- 38% - vocalmente
- 7% - verbalmente

Assim, cativa a sua assistência através de uma utilização cuidada e diversificada dos seus sentidos:

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voz</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tom</li> <li>• Alcance</li> <li>• Volume (fale alto)</li> <li>• Velocidade (seja claro)</li> <li>• Pausa (não receio os silêncios)</li> <li>• Ritmo (diversifique)</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sorriso</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conquista, cativa e aproxima</li> <li>• Desactiva a agressividade</li> <li>• Transpira confiança e empatia</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Postura Corporal</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Use gestos largos (evite colocar as mãos nos bolsos ou cruzá-las sobre o peito)</li> <li>• Reforçam as expressões</li> <li>• Não seja uma estátua, mas também não dance freneticamente</li> <li>• Inclina-se para a assistência e dê passos na sua direcção</li> <li>• Procure posições estáveis</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Olhar</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter a assistência atenta</li> <li>• Aproxima o orador da assistência</li> <li>• Utilizar a técnica do farol (abrangendo com o olhar toda a sala)</li> </ul>  |

### Utilização da linguagem:

|                          |   |
|--------------------------|---|
| • Enunciação             | Diga as palavras de uma forma clara. Não omita ou junte sons: não diga “tá” em vez de “está”  |
| • Pronúncia              | Diga as palavras como o dicionário as transcreve foneticamente: diga “caracteres” em vez de “carácteres”  |
| • Denotação e Conotação  | Atenção às conotações socialmente aceites para determinada palavra: bestial pode ser entendido como grosseiro, repugnante ou óptimo, formidável.                  |
| • Compreensão e Metáfora | Acrescentar interesse à mensagem:<br>Carro amarelo pode ser descrito “tão brilhante como o dia”;<br>Os olhos deles dançavam.                                      |
| • Visualização           | Criação de uma imagem mental: em vez de “o céu estava escuro” pode dizer “as nuvens rolavam à medida que o céu passava de azul a cinzento e de cinzento a negro.” |
| • Palavras simples       | Torne o complexo o mais simples possível, para conseguir passar a sua mensagem.   |
| • Repetição              | Repita palavras-chave para que a assistência recorde a mensagem.  |
| • Limites                | Não sobrecarregue a sua apresentação com demasiada informação porque a sua assistência não irá reter tudo.  |
| • Linguagem Acessível    | Selecione e estructure as palavras naturalmente. Para manter a assistência, interessada utilize voz e linguagem.  |

### Comunicação não verbal:

- Atenção às distâncias entre si e as pessoas
- O som da sua voz tem que ser audível e relevar confiança
- A sua postura terá que ser atenta e dinâmica
- As suas expressões faciais dizem aquilo que muitas vezes queremos omitir
- O contacto visual com a assistência é fundamental (não se fixe numa só pessoa, mas utilize a técnica do farol, “varrendo” toda a assistência à medida que fala)
- Os gestos criam dinâmica, mas não em excesso
- O movimento corporal mantém o interesse das pessoas que o seguem à medida que fala

**Aspectos negativos a evitar:**

- Tiques verbais
- Aperto de mão flácido
- Vestuário desmazelado ou desadequado
- Muitas jóias
- “Esconder-se atrás da mobília”
- Penteado desadequado
- Porte desleixado
- Não tirar os olhos das notas
- Maneirismos com as mãos
- Ausência de boas maneiras
- Tempo a mais ou a menos do que estava previsto

Convença a assistência através dos 5 passos para a persuasão (in **Como falar em público**, p. 155):

1. “Cative a atenção da assistência através da exposição das vantagens ou, pelo menos, estabeleça objectivos ou interesses comuns;
2. Defina o problema que será resolvido se o pedido for aceite;
3. Exponha as soluções, demonstrando como as vantagens das soluções se sobrepõem a quaisquer possíveis aspectos negativos;
4. Enumere as vantagens que advirão para a assistência;
5. Defina claramente aquilo que quer que a assistência faça.”

**Lista da persuasão:**

1. Conheça o público
2. Saiba o que pode obter
3. Antecipe e refute objecções
4. Sublinhe vantagens
5. Seja conhecedor
6. Seja claro
7. Peça o que deseja
8. Controle o tom do discurso
9. Fundamente a sua argumentação
10. Dê-lhes algo que recordem

## 3.10. Dia D

Finalmente chega o grande dia e...

### 3.10.1. O medo

Origem do medo:

- De parecer ridículo
- De ser olhado
- Do desconhecido
- De experiências anteriores negativas

Ao identificar a razão do seu medo, mais facilmente consegue encontrar métodos para lidar com ele:

- Preparação - reúna informação
- Prática - pratique a sua apresentação
- Familiaridade - com o ambiente da sala
- Redefinição - como oportunidade e não como ameaça
- Visualização - veja-se perante a sua assistência
- Alimentação - coma pouco
- Exercício - controle a respiração e os tremores
- Aceitação - do medo e dos nervos

Pensamento positivo! Prepare-se! A preparação é o sucesso de uma boa apresentação!

| Faça   | Não Faça  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Pense em si como sendo um atleta olímpico em treino</li><li>• Comece atempadamente a sua preparação</li><li>• Exercite-se frente a uma câmara de vídeo</li><li>• Ensaie numa sala semelhante àquela em que vai realmente falar</li><li>• Ensaie brevemente antes da apresentação para eliminar o excesso de adrenalina</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Não ingira uma refeição pesada, nem consuma grandes quantidades de cafeína, leite ou açúcar</li><li>• Não hesite em pedir a alguém que lhe faça chegar as suas reacções</li><li>• Não se centre no seu medo</li></ul> |

### 3.10.2. O início

- Veja a sala e adapte-a ao seu estilo
- Verifique o equipamento (som, data show,...)
- Comece a horas
- Cumprimente a assistência
- Apresente-se
- Seja firme e determinado
- Sumarize
- Termine a horas

### 3.10.3. Os ruídos

Como lidar com eles? Uma apresentação não é o local adequado para dar “lições de moral” ou boa educação. Para além do mais existem dois tipos de ruídos: os da assistência e os do orador.

Assim, o que fazer quando na assistência:

- **Participantes conversam entre si** - aumente o volume de voz ao mesmo tempo que os olha de forma simpática; pare e olhe para as pessoas sorridente; peça para um deles responder ao que acabou de perguntar; questione se o tema em causa tem interesse para o resto do grupo.
- **Pessoa entra a meio da apresentação** - num grande grupo deverá continuar a apresentação, mas se se tratar de um grupo pequeno, deverá acolhê-lo, indicar o grupo e fazer um breve resumo do tema em questão.
- **Toque telemóvel** - no início da apresentação deverá ser indicado como regra de funcionamento o desligar os telemóveis. No entanto, caso isso aconteça deverá parar e esperar que o participante decida o que fazer: desligar, atender ou sair.
- **Participante adormece** - num grupo grande, passa despercebido, mas se for num grupo pequeno, o orador é o principal responsável. O sono e o bocejar são contagiantes, pelo que o orador deverá provocar movimentação na sala através de um exercício, alterar o processo de exposição, de forma a quebrar a monotonia e a perturbação da assistência e da apresentação.
- **Interrupção inoportuna de um participante** - aceite a interrupção, gira a situação com prudência e respeito e, caso não seja oportuno responder ou sem ligação com a apresentação, delicadamente afirme que não se trata de uma questão para debater no momento ou no âmbito daquela apresentação.
- **É tarde e estão todos com fome** - pedir desculpa pelo atraso e ser o mais sucinto possível, de forma a minimizar a falta de atenção que daí advém.

- **Nevoeiro psicológico** - quando os participantes têm problemas que não podem resolver, como por exemplo, o falecimento de um familiar, a doença de um filho,...

Assim, o que fazer quando você faz ruídos verbais e não verbais:

- **Ruídos Verbais**
  - **dispersão** (acessório em vez do fundamental, ampliação da gaffe ao falar nela);
  - **abuso de palavras** ou expressões imprecisas ou abstractas (demasiados termos técnicos);
  - **antagonismo** de palavras ou expressões (que desafiam ou ameaçam);
  - utilização de “muletas” verbais (pá, prontos...).
- **Ruídos Não Verbais**
  - a forma como o orador se apresenta (o tipo de roupa que veste, as cores, os decotes,...);
  - o semblante carregado (reflecte animosidade, falta de confiança,...);
  - os gestos utilizados (tiques nervosos ou muletas não verbais);
  - os audiovisuais (em excesso ou ilegíveis dificultam a mensagem).
- **Quando a leitura é inevitável**
  - Leia várias vezes (para si e alto)
  - Perceba o significado
  - Corpo 16 a duplo espaço
  - Saliente frases ou palavras-chave
  - Marque as pausas
  - Pratique a leitura
  - Marque no texto onde pode fazer pausa e explicar ou dar exemplos
  - Pratique para manter o contacto visual



### IDEIAS:

Lembre-se de alguma situação que lhe tenha acontecido ou a um colega.  
Descreva o que aconteceu e como lidou com a situação:

---

---

---

#### 3.10.4. No fim

- Este é o momento ideal para entregar qualquer tipo de material escrito, uma vez que não perturbará ou desviará a atenção da assistência.
- Faça uma auto-análise
- Avalie o que fez
- Anote o que podia ter feito melhor
- Aprenda com os erros
- Para a próxima apresentação estará melhor preparado!



### 3.11. Questões

Finalmente a apresentação terminou e chegamos à fase do “alguém tem perguntas?”.

Podem existir duas formas de lidar com as questões - durante e após a apresentação. A escolha é sua.

Há questões que podem ser sugestões - esteja atento, pois são extremamente úteis!

Algumas razões possíveis para não haver questões:

- Apresentação muito longa e a assistência está cansada
- Pisou algum ponto sensível durante a apresentação e não se deu conta
- A audiência já tomou uma decisão e não tem dúvidas
- Nunca conseguiu atingir e cativar a sua assistência
- Perderam-se no meio da apresentação e não querem admitir que não perceberam

Técnicas para tratamento de questões:

- **Responda à questão** que lhe foi colocada. Ouça atentamente a pergunta antes de formular a resposta
- **Repita a questão** para que todos ouçam. Responda separadamente às diversas partes de uma pergunta.
- **Reformule** quaisquer questões complexas, hostis ou confusas. No caso de uma pessoa continuar hostil, converse com ela no final da apresentação.
- Se não souber uma resposta, **não invente nem distorça a pergunta** pois arrisca-se a perder credibilidade. Admita que não possui a informação de momento e, das duas uma, ou remete a questão para a assistência pois pode haver um elemento que saiba responder ou procure informação e transmita-a ao participante que lhe dirigiu a pergunta (e-mail, noutro dia,...).
- Pense em cada resposta como um **pequeno discurso**: introdução, pontos principais e conclusão.
- **Olhe directamente** para quem lhe colocou a pergunta ao iniciar a resposta. Na continuação abranja toda a assistência, mas conclua olhando de novo para quem o questionou e pergunte ao resto da assistência qual a pergunta seguinte.
- **Não hostilize** nem elogie as questões colocadas ou as pessoas que as colocam, pois facilmente perderá o respeito da assistência.



**Quando não sabe responder:**

- Não invente - admita!
- Diga que não possui essa informação de momento
- Vai procurar informação e diz-lhes mais tarde

- **Não julgue** ninguém nem trate as pessoas de forma paternalista.
- **Não perca a paciência** nem utilize o bluff.
- Se estiver limitado de tempo ou a mesma pessoa já colocou várias questões, **evite perguntar “respondi à sua questão?”** É importante o total esclarecimento da assistência.
- **Reformule a resposta** se lhe colocarem uma questão já respondida anteriormente (não embarace o seu interlocutor).
- Se lhe colocarem uma questão que vai desenvolver mais adiante, dê uma resposta breve e **prometa uma explicação** mais completa daí a pouco.
- **Responda sucintamente**, não divague.
- Ao preparar a apresentação, **pense em perguntas prováveis** e arme-se de dados e exemplos para fundamentar as suas respostas.
- Se não houver questões, pode simplesmente dizer **“alguns de vocês perguntam-se provavelmente...”** e prossegue com a informação que pretende salientar.
- **Incentive a participação**, pedindo-lhes que escolham um parceiro e pensem em conjunto em perguntas que gostariam de ver respondidas.
- Quando o período de perguntas e respostas tiver terminado, **faça um resumo breve e reafirme a conclusão.**

### 3.12. Apresentações Colectivas

| Faça   | Não Faça  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Ensaie a apresentação em grupo</li><li>• Tenha um substituto para cada orador</li><li>• Ensaie as transições entre oradores</li><li>• Escolha a melhor disposição da sala</li><li>• Utilize coerentemente tipos e cores de letra em cada suporte visual</li><li>• Nem todos os elementos têm de falar</li><li>• Vista-se de acordo com os restantes elementos do grupo e de forma adequada</li><li>• Ouça atentamente os discursos dos outros oradores</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Não interrompa um elemento do grupo</li><li>• Não peça a mais de 6 elementos do grupo para falar</li><li>• Não hesite em acrescentar informação a uma resposta fornecida por outro elemento do grupo</li><li>• Não ignore os limites de tempo</li><li>• Não deixe um elemento do grupo de pé no final da apresentação</li><li>• Não se esqueça de acrescentar uma conclusão eloquente após o período de perguntas e respostas</li></ul> |

### 3.13. Recapitulação

1. Defina os objectivos
2. Coloque as 6 questões principais
3. Estructure a apresentação
4. Mantenha-a simples
5. Trabalhe com antecedência nas perguntas prováveis
6. Desenhe apoios visuais
7. Prepare notas com palavras-chave
8. Ensaie
9. Esteja confiante
10. Reveja a sua actuação

### 3.14. Plano de Acções

Quais as acções e tarefas que me proponho a desenvolver?

| Acção 1: _____                           |         |                       |
|--|---------|-----------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que espero atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                       |

| Acção 2: _____                           |         |                    |
|--|---------|--------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                    |

| Acção 3: _____                           |         |                    |
|--|---------|--------------------|
| O que vou fazer:                         | Quando: | O que vou atingir: |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |         |                    |

## 4. Exercícios pedagógicos

### EPA - Traçar Objectivos

Escreva o objectivo adequado a cada situação:

1. Vai falar a estudantes do ensino secundário sobre os malefícios do tabaco

---

---

---

2. Vai falar a empregados no sector da restauração sobre os modos de gerar ideias criativas para a resolução de problemas

---

---

---

## Técnicas de Apresentação

3. Vai falar a um grupo de turistas sobre as vantagens da excursão a pé pelas Levadas da Madeira

---

---

---

4. Vai falar ao seu chefe sobre as reclamações da recepção do Hotel que dirige

---

---

---

## EPB - Mind Map

Elabore um mind map para cada um dos seguintes itens:

- FOGO
- Vantagens de comprar um jeep
- Razões para ter uma dieta saudável



## EPC - Esquema de um plano

Elabore o esquema de um plano de apresentação sobre o seguinte tema:

- O Artesanato na Região Autónoma da Madeira

|  |       |
|--|-------|
| Objectivo - mensagem principal                             |       |
| O que pretendo alcançar:                                   |       |
| 1.   |       |
| 2.   |       |
| 3.   |       |
| O Título   |       |
| Quais os pontos ou assuntos que podem ser relevantes       |       |
| • ...  | • ... |
| • ...  | • ... |
| Para cada ponto ou assunto, anote 2 ou 3 pontos de suporte |       |
| 1a   | 3a    |
| 1b   | 3b    |

## Técnicas de Apresentação

|   |    |
|---|----|
| 1c  | 3c |
| 2a  | 4a |
| 2b  | 4b |
| 2c  | 4c |
| Lista de ideias para uma introdução memorável |    |
| Lista de ideias para um final memorável       |    |

## EPD - Exercício de Autoavaliação

| Preparação                                      | Sim | Nem por isso | Não |
|---|-----|--------------|-----|
| O objectivo era claro para si?                  |     |              |     |
| Ficou claro para os ouvintes?                   |     |              |     |
| Fez uma pesquisa sobre a audiência?             |     |              |     |
| Sabia o que eles esperavam de si?               |     |              |     |
| Sabia realmente do que estava a falar?          |     |              |     |
| Fez suficiente pesquisa?                        |     |              |     |
| Organizou o seu discurso numa sequência lógica? |     |              |     |
| Uniu os temas para uma apresentação fluida?     |     |              |     |
| Verificou o local e o equipamento?              |     |              |     |
| Os seus apoios funcionaram?                     |     |              |     |
| Entrega   | Sim | Nem por isso | Não |
| Sentiu-se nervoso antes?                        |     |              |     |
| Sentiu-se nervoso durante a apresentação?       |     |              |     |
| Controlou os nervos?                            |     |              |     |
| Tinha uma postura confiante?                    |     |              |     |
| Sente que a sua voz foi bem emitida?            |     |              |     |
| Falou em vez de ler?                            |     |              |     |
| Usou palavras para o ouvido ou para os olhos?   |     |              |     |

## EPE - Ficha de compromisso

### FICHA DE COMPROMISSO

Identifique as 3 acções que considera mais importantes neste bloco temático, para implementar no seu local de trabalho:

Que tipo de apoios/recursos necessita para implementar essas 3 acções?

## 5. Material de Apoio

### 5.1. Bibliografia Aconselhada

John COLLINS - Apresentações Perfeitas - s.l., Livros e Livros, 2001.

Artur Franco HENRIQUES - Comunicar com audiências... segredo de especialistas? - Barcarena, Editorial Presença, 2004.

Ron HOFF - I can see you naked - Kansas City, Andrews and McMeel, 1994.

Melody TEMPLETON e Suzanne Sparks FITZGERALD - Como falar em público - Lisboa, McGraw-Hill, 2001.

Claudyne WILDER - The presentations kit - New York, Wiley, 1990.

## 5.2. Lista de contactos úteis

| Entidade  | Morada   | Telefone                   | E-mail   |
|---|--|----------------------------|--|
| ICEP - Instituto do Comércio Externo de Portugal                              | Av.5 de Outubro, 101<br>1050-051 Lisboa  | 217 909 500                | icep@icep.pt   |
| Direcção Geral de Turismo   | Av. António Augusto de Aguiar, 81<br>1069-021 Lisboa                                   | 213 586 400                | dgturismo@dgturismo.pt   |
| Turismo Portugal  | Av.Olivença, nº 19, r/c D<br>2450-109 Nazaré   | 262 552 246<br>262 552 253 | <a href="mailto:nazare@turismo-portugal.com">nazare@turismo-portugal.com</a>                                       |
| Inftur - Instituto de Formação Turística                                      | Av.Columbano Bordalo Pinheiro, 86, 5º<br>1070-065 Lisboa                               |                            | <a href="mailto:Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt">Inftur.servicoscentrais@inftur.min-economia.pt</a> |
| Agência Portuguesa para o Investimento  | Ed. Península<br>Praça Bom Sucesso<br>127/131<br>7º, S.702<br>4150-146 Porto           | 226 055 300                | <a href="mailto:api@apinvest.pt">api@apinvest.pt</a>   |
| IAPMEI - Instituto de Apoo às Pequenas e Médias Empresas e ao Desenvolvimento | Rua Rodrigo Fonseca, 73<br>1296-158 Lisboa   | 213 836 000                |  |
| APAVT - Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo               | Rua Duque de Palmela, 2 - 1º<br>1250 Lisboa  | 213 553 010                | <a href="mailto:apavtgai@apavtnet.pt">apavtgai@apavtnet.pt</a>   |
| AHP - Associação de Hóteis de Portugal  | Avª Duque de Ávila, 75 1º<br>1000-139 Lisboa   | 213 512 360                | <a href="mailto:geral@hoteis-portugal.pt">geral@hoteis-portugal.pt</a>   |
| ANRET - Associação Nacional de Regiões de Turismo                             | Av. 5 de Outubro, 18-20<br>8001-902 FARO   | 289 800 400                | <a href="mailto:rtalgarve@rtalgarve.pt">rtalgarve@rtalgarve.pt</a>   |
| Instituto de Turismo de Portugal  | Rua Ivone Silva, Lote 6<br>1050-124 Lisboa   | 217 810 000                | <a href="mailto:info@itm.min-economia.pt">info@itm.min-economia.pt</a>   |
| Confederação do Turismo Português   | Palácio Pancas Palha - Travessa do Recolhimento de Lázaro Leitão, 1<br>1149-044 LISBOA | 218 110 930                | <a href="mailto:ctp@mail.teleweb.pt">ctp@mail.teleweb.pt</a>   |
| APRAM - Associação de Promoção Regional da Região Autónoma da Madeira         | Avª. Arriaga, 18<br>9004-519 FUNCHAL   | 291 203 420                | <a href="mailto:info@madeiratourism.org">info@madeiratourism.org</a>   |